

# *The 18 Immutable Laws of*

## **CORPORATE REPUTATION**

**18** QUY LUẬT BẤT BIẾN  
PHÁT TRIỂN DANH TIẾNG  
THƯƠNG HIỆU CÔNG TY

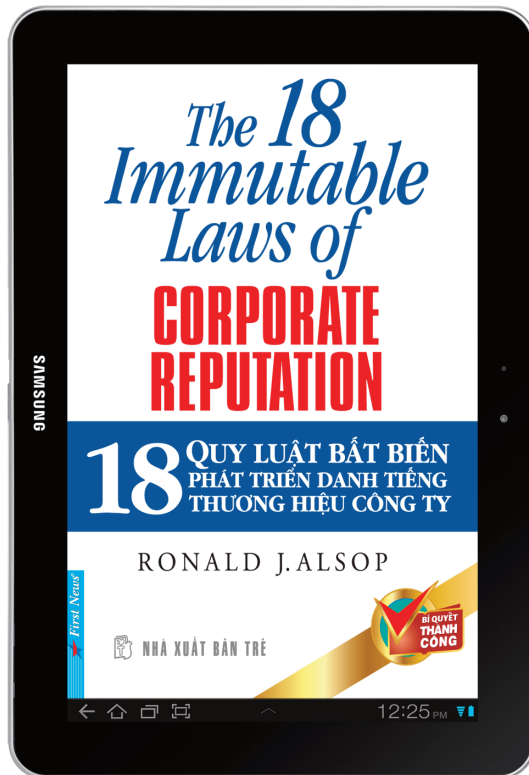
RONALD J. ALSOP



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



*Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.*



Phiên bản ebook này được thực hiện theo bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt của công ty First News - Tri Việt với sự tài trợ độc quyền của công ty TNHH Samsung Electronics Việt Nam. Tác phẩm này không được chuyển dạng sang bất kỳ hình thức nào hay sử dụng cho bất kỳ mục đích thương mại nào.

*The 18  
Immutable  
Laws of*  
**CORPORATE  
REPUTATION**

**18** QUY LUẬT BẤT BIẾN  
PHÁT TRIỂN DANH TIẾNG  
THƯƠNG HIỆU CÔNG TY

**THE 18 IMMUTABLE LAWS OF CORPORATE REPUTATION**  
By Ronald J. Alsop

Copyright © 2004 by Dow Jones & Company, Inc.  
All rights reserved.

Vietnamese Language Translation copyright © 2008  
by First News – Tri Viet.  
Published by arrangement with the original publisher,  
Wall Street Journal Books and Free Press,  
a Division of Simon & Schuster, Inc.

**THE 18 IMMUTABLE LAWS OF CORPORATE REPUTATION**  
**- 18 QUY LUẬT BẤT BIẾN PHÁT TRIỂN DANH TIẾNG**  
**THƯƠNG HIỆU CÔNG TY**

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với Free Press, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của First News và Free Press đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

**CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS**

---

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh  
Tel: (84.8) 822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860  
Fax: (84.8) 822 4560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)  
Website: [www.firstnews.com.vn](http://www.firstnews.com.vn)

---

Ronald J. Alsop

*The 18  
Immutable  
Laws of*  
**CORPORATE  
REPUTATION**

**18** QUY LUẬT BẤT BIẾN  
PHÁT TRIỂN DANH TIẾNG  
THƯƠNG HIỆU CÔNG TY

*Biên dịch:*

Trần Thị Bích Nga - Nguyễn Thị Thu Hà

**FIRST NEWS**

**NHÀ XUẤT BẢN TRÉ**



# LỜI GIỚI THIỆU

*C*ác nhà điều hành của những công ty có danh tiếng tốt hẳn đang cảm thấy khá cô đơn vào lúc này – bởi các vụ bê bối đã lần lượt hạ bệ hoặc làm ô danh hết công ty này đến công ty khác chỉ vì một số nhà điều hành hoa mắt vì những món lợi nhuận kékch xù. Tầm nhìn về danh tiếng – thứ tài sản lâu dài và quý giá nhất của công ty – cũng bị che khuất. Họ chỉ biết sống cho hiện tại và vô tình hủy hoại danh tiếng của chính công ty mình.

Những hành động đáng hổ thẹn của doanh nghiệp không chỉ cho thấy danh tiếng quý giá đến thế nào, và cũng phù du thế nào, mà còn chứng tỏ hành động xấu xa của một công ty đơn lẻ có thể làm hoen ố thanh danh toàn ngành công nghiệp, thậm chí là toàn giới doanh nghiệp của một quốc gia. Những vụ bê bối và sự lơ là ngày càng gia tăng từ phía chính phủ đã tạo ra một môi trường kinh

*doanh mà ở đó các công ty luôn phải cảnh giác cao độ để bảo vệ danh tiếng của mình. Một số doanh nghiệp có danh tiếng không từ vết chọt nhận thấy mình đang bị xếp chung hàng một cách thiếu công bằng với các công ty lấm tai tiếng vì những vụ làm ăn khuất tất. Một tờ báo khi đưa tin về cuộc điều tra tại một nhà máy của Johnson & Johnson ở Puerto Rico đã xếp Johnson & Johnson vào nhóm các công ty gian lận kế toán. Johnson & Johnson phải yêu cầu tòa soạn công khai cải chính thông tin này.*

*Ron Sargent - giám đốc điều hành của Staples - kể lại chuyến đi thăm một trường trung học ở ngoại ô Boston. Những câu hỏi của các học sinh ở đây khiến ông kinh ngạc tột độ. Một thiếu niên thắc mắc: “Nhà ông có một tấm màn trong buồng tắm trị giá tới 6.000 đô-la phải không?”. Ông hiểu chúng đang ám chỉ những khoản chi tiêu phung phí của cựu giám đốc điều hành Tyco International - Dennis Kozlowski, người bị cáo buộc là đã dùng ngân sách công ty để mua sắm vật dụng xa xỉ cho riêng mình. Sau sự việc của Tyco, công chúng có xu hướng xem các nhà lãnh đạo doanh nghiệp là những kẻ tham lam luôn tìm cách gian lận sổ sách kế toán và chỉ lo thu vén cho bản thân.*

*Hoạt động kinh doanh ngày càng khó điều khiển hơn khi tính toàn cầu ngày càng in dấu ấn đậm nét hơn, cùng với cuộc cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt và khắc nghiệt. Trong không khí đầy hoài nghi và dò xét, một danh tiếng tốt là yếu tố quan trọng và có sức mạnh hơn*



*cả, bởi đó là “tấm bình phong” an toàn nhất mà công ty có thể sở hữu.*

*Hy vọng cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn cách tạo dựng một danh tiếng tốt cho doanh nghiệp mình. Với mục đích đó, tôi đã sử dụng tin tức, bài viết của mình trong 20 năm qua về vấn đề danh tiếng doanh nghiệp và xây dựng thương hiệu, cũng như kinh nghiệm của tôi trong vai trò biên tập viên và người phụ trách chuyên mục tiếp thị của tờ The Wall Street Journal. Cuốn sách này cũng lấy tư liệu từ các cuộc phỏng vấn của tôi với các nhà điều hành doanh nghiệp, nhà nghiên cứu thị trường, chuyên gia truyền thông và học giả trong nhiều lĩnh vực khác nhau.*

*Lúc tôi viết cuốn sách về quản lý danh tiếng doanh nghiệp, mọi người đều nghiễm nhiên cho rằng tôi đang đi tìm câu trả lời cho biến cố Enron và các vụ bê bối doanh nghiệp tiếp sau đó. Điều này có thể hiểu được, nhưng thật ra tôi đã bắt đầu lên kế hoạch từ mùa hè năm 2001, tức là khá lâu trước khi những chuyện xấu xa kia bị lộ ra ánh sáng. Dự án của tôi bị gián đoạn chủ yếu vì vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 vào Trung tâm Thương mại Thế giới. Thảm họa này đã buộc nhân viên tờ The Wall Street Journal sơ tán văn phòng sang Trung tâm Tài chính Thế giới ở gần bên, nơi mà tất cả hồ sơ tài liệu của tôi phải nằm giữa đống bụi bặm và đổ nát. Cuối cùng thì tôi đành vận dụng trí nhớ để khôi phục lại đề cương cuốn sách đã gần như hoàn tất. Thậm chí cuốn sách của tôi đã nhận*

*được giấy phép in ấn trước khi Enron nộp hồ sơ xin bảo vệ phá sản vào tháng chín năm đó.*

*Khá lâu trước khi xảy ra những vụ bê bối này, tôi nhận thấy rằng các công ty đã bắt đầu hiểu ra tầm quan trọng của danh tiếng doanh nghiệp, nhưng họ vẫn không để tâm nhiều lắm. Cứ mỗi lần viết một bài báo về danh tiếng cho tờ The Wall Street Journal, tôi lại nhận được những cuộc điện thoại và e-mail từ các nhà quản lý khao khát muốn tìm hiểu cặn kẽ hơn về chủ đề này. Họ hỏi tôi về khái niệm, về cách xác định danh tiếng, cách đánh giá, và quan trọng nhất là cách quản lý danh tiếng doanh nghiệp. Phó chủ tịch kiêm giám đốc truyền thông doanh nghiệp của Tập đoàn Dịch vụ Tài chính PNC đã viết trong e-mail của ông thế này: “Bài báo hôm nay của anh về danh tiếng doanh nghiệp thật là hay. Tôi đang cùng các đồng nghiệp ở bộ phận quảng cáo và quan hệ công chúng nghiên cứu bài báo đó vì chúng tôi vừa bàn đến các yếu tố tác động tới danh tiếng và những việc cần làm để tạo dựng một danh tiếng tốt”.*

*Việc quản lý danh tiếng mang tính nghệ thuật nhiều hơn là khoa học, nhưng vẫn có những nguyên tắc và hướng dẫn được hệ thống lại. Tôi gọi đó là **18 quy luật bất biến phát triển danh tiếng thương hiệu công ty**. Cuốn sách được chia làm ba phần và có vai trò như một bản chỉ dẫn giúp tăng tối đa lợi ích từ thứ tài sản quý giá nhất của bạn. Những ví dụ chi tiết trong sách đã minh họa lợi ích của*

*một danh tiếng tốt, cũng như hậu quả của danh tiếng xấu, đồng thời giới thiệu những biện pháp cụ thể nhằm bảo vệ tiếng tốt và khắc phục tiếng xấu. Công ty nào cũng phải học cách đánh giá danh tiếng của mình, chỉ định các nhà điều hành cao cấp phụ trách việc nuôi dưỡng danh tiếng, và tìm hiểu xem ai trong số các thành phần liên quan có thể làm cho danh tiếng trở nên tốt nhất hoặc bị tổn hại nặng nề nhất. Cuốn sách còn đào sâu một số “vấn đề nóng” như đạo đức, tinh thần công dân của doanh nghiệp và tác động của Internet đối với danh tiếng. Ví dụ, làm thế nào để bạn vừa có thể sử dụng Internet làm công cụ cải thiện nhận thức về công ty bạn, vừa có thể chống lại những mối nguy hiểm tiềm ẩn trong đó? Bạn có thể làm gì để vừa có thể quảng bá công khai, miễn phí trên Internet, lại vừa truyền bá thông tin về các nghĩa cử của công ty bạn? Đây là những vấn đề khó khăn mà công ty nào cũng phải đối mặt.*

*Bên cạnh một số bảng xếp hạng danh tiếng tốt nhất và tệ nhất, cuốn sách này còn phân tích phản ứng và lối hành xử của các công ty, như việc Merrill Lynch nỗ lực khôi phục hình ảnh của mình, và những bài học đáng giá từ vụ Martha Stewart làm tổn hại chính công ty của bà. Những vụ bê bối được trình bày ở đây là câu chuyện cảnh báo về các cạm bẫy đối với danh tiếng doanh nghiệp, thế nhưng hậu quả nghiêm trọng chỉ xảy ra khi các công ty không có người đứng mũi chịu sào trong các vụ kiện tụng*

*doanh nghiệp. Có khá nhiều điều để chúng ta học hỏi từ các công ty từ lâu đã trân trọng, chăm sóc danh tiếng của mình và làm việc tích cực mỗi ngày để bảo vệ chúng. Những câu chuyện của họ thể hiện giá trị của việc quản lý danh tiếng, như cách Johnson & Johnson khắc sâu nhận thức về tính liêm chính trong toàn bộ đội ngũ nhân viên khắp toàn cầu, hay cách DuPont kiểm soát danh tiếng 200 năm tuổi của mình, hoặc cách IBM lập kế hoạch cho một hình ảnh doanh nghiệp nhất quán, cách Timberland và Levi Strauss biến trách nhiệm xã hội thành bản chất của văn hóa doanh nghiệp...*

*Công ty mang tiếng xấu được tập trung trình bày trong cuốn sách này là Philip Morris. Tuy nhiên, tôi không chủ yếu tập trung vào hình ảnh bị vẩn đục của họ, mà vào những nỗ lực không mệt mỏi của họ trong các hoạt động tích cực để cải thiện danh tiếng, từ việc đổi tên cho đến việc thiết lập các quy tắc đạo đức mới. Dù bạn có tin hay không việc Philip Morris (giờ là Altria Group) xứng đáng với một danh tiếng tốt hơn, thì công ty này vẫn là một trường hợp độc đáo và hấp dẫn cần đặc biệt chú ý khi chúng ta nghiên cứu về một doanh nghiệp đang theo đuổi phương thức hoạt động có trách nhiệm hơn để bán loại sản phẩm tuy hợp pháp nhưng lúc nào cũng bị phản đối.*

*Nhiều bài học được trình bày trong cuốn sách này có thể áp dụng cho bất kỳ tổ chức nào, lợi nhuận hay phi lợi nhuận. Suy cho cùng, khả năng danh tiếng bị tổn hại*

*không chỉ bị đóng khung trong giới doanh nghiệp. Bạn hãy nhớ lại các trường hợp tổn hại danh tiếng gần đây của Hội Hướng đạo sinh Nam Hoa Kỳ. Hội này lẽ ra phải tham khảo quy luật 3 rằng một tổ chức cần hiểu biết và phục vụ cho tất cả các đối tượng trong phạm vi của mình. Họ dường như không nhận ra những người ủng hộ trung thành sẽ bị xúc phạm đến nhường nào bởi chính sách chống người đồng tính của họ và rút lại khoản trợ cấp tài chính cùng các hình thức hỗ trợ khác. Còn đội bóng chày Major League Baseball đã tự làm tổn hại hình ảnh của mình khi để xảy ra sự tranh chấp lao động giữa chủ đội bóng và các cầu thủ. Lẽ ra họ nên biết quy luật 10 – Biện nhân viên thành những người bảo vệ danh tiếng công ty, và quy luật 15 – Ngay từ đầu phải chọn cách làm đúng.*

*Hãy đọc và sử dụng 18 quy luật này để quản lý danh tiếng doanh nghiệp – thứ tài sản quý giá nhất của công ty bạn.*

**Ronald J. Alsop**



## Phần 1

# TẠO DỰNG DANH TIẾNG TỐT

*“Trong mọi thời đại,  
tài sản quý giá nhất luôn là một  
danh tiếng không tì vết.”*

- WILLIAM SHAKESPEARE





# Quy luật 1

## TỐI ĐA HÓA TÀI SẢN GIÁ TRỊ NHẤT

**K**hi Bill Margaritis lái xe về trụ sở công ty FedEx sau bữa ăn trưa, ông thấy trong người hơi khó chịu. Ông biết cảm giác buồn nôn đó không phải là phản ứng của dạ dày đối với món mực tẩm gia vị mà ông vẫn gọi mỗi khi dùng bữa tại nhà hàng Pacific Rim, Memphis. Ông vừa nhận một cuộc điện thoại mà thông điệp từ đầu bên kia khiến ông tưởng như mình đang ốm: một chiếc xe tải FedEx bốc cháy trên xa lộ gần Saint Louis. Hình ảnh chiếc xe bốc cháy được tô điểm bằng biểu trưng FedEx màu sắc rực rỡ đã được phát trên tất cả các kênh truyền hình quốc gia. Một số chương trình thời sự còn đoán già đoán non là tài xế đã ngủ gật sau tay lái hoặc đây là mục tiêu của một vụ khủng bố.

Những tin tức kiểu như vậy chẳng báo trước điều gì tốt đẹp cho danh tiếng vốn được chăm sóc cẩn thận của FedEx. Margaritis tăng tốc phóng xe về trụ sở để mong không chế phần nào sự tổn hại danh tiếng mỗi lúc một lan rộng. Khi đến nơi, đích thân Margaritis – phó chủ tịch công ty phụ trách mảng quan hệ đầu tư và truyền thông quốc tế – đã cùng một nhóm luật sư, chuyên viên chứng khoán và các nhà quản lý quan hệ công chúng tập trung vào phòng hội thảo rộng rãi được trang bị thiết bị máy tính và thông tin liên lạc.

Trong khi đó, ở Pittsburgh – nơi đặt văn phòng bộ phận chuyển phát đường bộ của FedEx – các nhà quản lý đang cố xác định tình huống xảy ra vụ cháy, đồng thời ước tính thiệt hại do nó gây ra. Mệnh lệnh đầu tiên của bộ phận này là tìm hiểu xem liệu có một quả bom hay bất kỳ vật liệu nguy hiểm nào ở trong thùng hàng đang bốc cháy trên xe không. Các nhân viên cũng vội vã đến hiện trường vụ cháy để có che đậy biểu trưng của công ty bằng mấy miếng giấy màu cam, băng keo và cả sơn. Ai cũng hiểu là những hình ảnh đó được phơi bày càng ít thì càng tốt cho danh tiếng công ty.

Khi nhóm xử lý khủng hoảng khẳng định rằng họ có thể loại bỏ giả thiết khủng bố, các nhân viên quan hệ công chúng liền gọi điện ngay cho kênh truyền hình CNN, Fox News và cả chuyên mục thời sự của các mạng truyền hình khác... để công bố nguyên nhân chính xác của vụ tai nạn: xe của FedEx đã đâm vào một biển báo trên xa lộ gần Saint Louis làm vỡ thùng xăng và gây cháy.

FedEx còn lập tức liên hệ với văn phòng thống đốc ở

Missouri để tranh thủ sự ủng hộ của các bên thứ ba đáng tin cậy nhằm xua tan tin đồn về “thùng hàng nguy hiểm” và “tay tài xế ngủ quên”. Margaritis và đội ngũ nhân viên của mình cũng đảm bảo rằng các cơ quan nhà nước, các đại diện bán hàng và dịch vụ khách hàng của công ty sẽ được cập nhật tin tức liên tục suốt ngày hôm đó. E-mail được gửi cho toàn bộ nhân viên công ty, trong đó mọi chi tiết về vụ tai nạn được trình bày một cách trung thực.

Margaritis nhận thức được rằng rất khó điều chỉnh thông tin sai lệch, một khi nó bắt đầu lan rộng trong giới truyền thông và Internet. Ông nói: “Chúng tôi đã nhanh chóng đính chính mọi suy đoán và lập tức dập tắt các tin đồn. Chúng tôi đã không để những thông tin về nó lọt vào các chương trình thời sự quan trọng buổi tối và những tờ nhật báo hàng đầu”. Vậy là sứ mệnh đã hoàn tất đối với Margaritis và các đồng nghiệp của ông.

FedEx là tấm gương điển hình nhất về sự hết mình cho danh tiếng công ty. Kiểm soát cơn khủng hoảng về vụ cháy xe tải vào mùa thu năm 2002 là công việc được Bill Margaritis hoàn tất chỉ trong một ngày. Và ông trở thành người có uy tín nhất trong vấn đề truyền bá các hoạt động quản lý danh tiếng. Ngoài việc nuôi dưỡng danh tiếng của FedEx, ông còn viết bài về quản lý danh tiếng cho một chuyên san và trở thành hội viên của Viện Danh tiếng – một tổ chức nghiên cứu có trụ sở đặt tại thành phố New York.

Ông tin rằng việc thường xuyên diễn tập dựa trên các tình huống mô phỏng khủng hoảng, qua đó lập kế hoạch đối

phó với các sự cố bất thường của FedEx, đã giúp ông tự tin vượt qua vụ cháy xe tải. FedEx luôn sẵn sàng để đương đầu với mọi tình huống khẩn cấp có thể xảy ra, từ động đất và khủng bố cho đến bão tuyết hay các vụ tấn công trên mạng Internet, vì hiếm có cuộc khủng hoảng nào lại không ảnh hưởng đến dịch vụ chuyển hàng của họ theo một cách nào đó. Ông nói: “Quy trình quản lý danh tiếng giống như một bức tranh được ghép từ vô vàn mảnh nhỏ mà tôi đã gắn kết lại với nhau. Tôi đã khuyến khích mối quan hệ giữa các nhà đầu tư, nhân viên và các phòng ban quan hệ công chúng để tất cả cùng hoạt động theo một kế hoạch”. Điều quan trọng là tất cả các nhóm này đều phải trực tiếp báo cáo cho Margaritis để đảm bảo tính nhất quán cho các thông điệp bên trong và bên ngoài. Những gì nhân viên nhìn thấy trên mạng FXTV nội bộ cần phù hợp với những gì mà nhà sáng lập kiêm giám đốc điều hành của FedEx là Frederick Smith nói với người phỏng vấn trên kênh truyền hình CNBC.

Quyền hạn của Margaritis tại công ty này rõ ràng là không thể phủ nhận. Ông có nhiệm vụ báo cáo cho một phó chủ tịch điều hành, nhưng ông luôn được Smith sẵn sàng lắng nghe bất cứ lúc nào. Trong khi hàng ngày, Margaritis là người hoạt động vì danh tiếng công ty thì Smith cũng tỏ ra nhiệt huyết không kém trong công việc quản lý danh tiếng. (Phải chăng đây là một lý do khác giúp FedEx thành công trong việc xây dựng hình ảnh?). Việc giám đốc điều hành một doanh nghiệp thấu hiểu và đánh giá cao vấn đề danh tiếng là yếu tố rất quan trọng. Và Fred Smith thật sự đã làm điều đó. Với ông, thương hiệu doanh nghiệp toàn cầu và danh tiếng

của FedEx trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng là tài sản giá trị nhất của công ty.

Smith và Margaritis phối hợp tích cực và ăn ý đến nỗi hầu như nhà điều hành và quản lý nào của FedEx cũng đều nói về công việc của họ từ khía cạnh tác động đối với danh tiếng doanh nghiệp. Đây không chỉ đơn giản là vấn đề của các nhà quản lý. FedEx luôn cố gắng biến mỗi nhân viên của mình thành một đại sứ của doanh nghiệp. FedEx nhận ra rằng danh tiếng của họ chịu ảnh hưởng từ mỗi nhân viên khi họ tiếp xúc với các thành phần liên quan, từ khách hàng đến nhà đầu tư, hay các tổ chức chính phủ. Nhà quản lý PR của công ty, Joan Lollar, nói: “Chúng tôi không giống Coca-Cola, nơi mọi người có thể mua sản phẩm tại cửa hàng hoặc máy bán hàng tự động mà chẳng trông thấy nhân viên Coca đâu cả. FedEx thì lại khác. Bạn sẽ luôn bắt gặp ít nhất một gương mặt đại diện cho công ty mỗi khi bạn cần đến dịch vụ của chúng tôi. Nhiều người ngày nào cũng nhìn thấy nhân viên FedEx đang phục vụ họ”.

Các nhân viên trung thành của FedEx thường say sưa nói về “dòng máu tím” tuôn chảy trong huyết quản họ (họ đang ám chỉ màu tím trong biểu trưng của công ty). FedEx còn đề ra chính sách tặng thưởng cho những nhân viên làm nhiều hơn trách nhiệm của họ và củng cố, tăng cường danh tiếng của công ty. Ví dụ, họ trao giải “Chim ưng vàng” cho những nhân viên tận tụy như Darren Docherty – một quản lý cấp cao ở Minneapolis đã lái xe suốt ba tiếng rưỡi đồng hồ để đích thân giao một ống thông đường tiểu bị thất lạc trước đó

trong hệ thống chuyển hàng FedEx, vừa kịp giờ cho một ca phẫu thuật cấp cứu. Đó là những việc làm khiến mối cảm tình của công chúng dành cho thương hiệu FedEx càng thêm đậm đà, khắng khít. Công ty cũng không ngừng khuyến khích các nhân viên khác làm việc thật xuất sắc. Khi 10.000 nhân viên cùng kéo đến cơ sở của FedEx tại sân bay vào lúc nửa đêm để bắt đầu quy trình phân loại hàng, họ đã bỏ qua các buổi truyền hình, trong đó Fred Smith kể chuyện về những nhân viên anh hùng hoặc truyền đi những thông điệp đầy cảm hứng. Smith nói: “Chúng tôi phải cung cấp dịch vụ tốt nhất, và chúng tôi không thể thực hiện điều đó nếu nhân viên không có động cơ làm việc. Nếu chúng tôi đạt được cả hai mục tiêu này (dịch vụ hoàn hảo và cảm hứng làm việc của nhân viên) thì danh tiếng tốt sẽ tự tìm đến thôi”.

Công ty luôn nhắc nhở nhân viên ăn mặc chỉnh tề và nở nụ cười trên môi bất cứ khi nào tiếp xúc với khách hàng. Nếu khách hàng có vẻ căng thẳng vì lo không biết liệu hàng của họ có đến đúng giờ hay không, nhân viên FedEx có nhiệm vụ in sao lại vận đơn của khách và gọi lại cho khách vào ngày hôm sau để báo cho họ biết hàng đã được chuyển đến tay người nhận. Nếu buộc phải để khách hàng chờ đợi quá lâu tại văn phòng FedEx hoặc hàng đến muộn hơn lịch trình đã cam kết với khách, FedEx sẽ tặng họ những món quà nho nhỏ thay lời xin lỗi, như bộ bút bi hoặc bút chì chẳng hạn. Nơi làm việc gọn gàng, ngăn nắp cũng góp phần vào việc xây dựng hình ảnh của FedEx. Glenn Sessoms – phó chủ tịch phụ trách chiến lược và hoạt động bán lẻ của FedEx Express – nói: “Nhân viên phải giữ cho văn phòng một phong cách chuyên

nghiệp và đảm bảo luôn sạch sẽ, ngăn nắp. Chúng tôi không muốn khách hàng viết vào sổ góp ý rằng trong văn phòng đầy mùi bánh pizza hay thịt gà rán”. Các chương trình video đào tạo nhanh không ngừng thôi thúc nhân viên “hãy để cho khách hàng cảm nhận được nụ cười của bạn” mỗi khi họ gọi điện, kêu gọi phát huy “thái độ nhiệt tình” và cung cấp “dịch vụ thượng hạng” để khách hàng tuyên truyền về FedEx với bạn bè, gia đình và đồng nghiệp của họ.

FedEx còn phát triển một hệ thống đánh giá chất lượng dịch vụ của từng bộ phận hay nhóm nhân viên trong công ty, rồi thưởng tiền cho họ trên cơ sở chấm điểm. Ví dụ, nhóm sẽ bị phạt 50 điểm nếu làm thất lạc một kiện hàng, và 10 điểm nếu để hàng đến muộn một ngày.

Nghiên cứu là một trong những bước đầu tiên để đẩy mạnh danh tiếng doanh nghiệp, và FedEx luôn lắng nghe đánh giá của những thành phần liên quan chính, cũng như tác động của báo giới đối với danh tiếng của mình. Công ty quan sát danh tiếng từ nhiều góc độ khác nhau và dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau để phát hiện những điểm còn yếu kém. Chẳng hạn, họ được điểm cao về chất lượng sản phẩm và thái độ thân thiện trong việc phục vụ khách hàng, nhưng lại bị điểm thấp về những khía cạnh như tầm nhìn, phong cách lãnh đạo và trách nhiệm xã hội. Ở cả ba khía cạnh này, công ty tin rằng kết quả hoạt động của mình không chỉ là những gì công chúng nhìn thấy. Công ty đã cho thiết kế lại một phần website FedEx để bổ sung thông tin về các hoạt động nhân đạo và tầm nhìn doanh nghiệp. Lollar nói: “Fred

Smith đã tạo ra toàn bộ ngành công nghiệp chuyển phát nhanh khi ông thành lập FedEx. Vì vậy, chúng tôi cần giành điểm cao hơn về tầm nhìn và năng lực lãnh đạo. Nhưng chúng tôi vẫn chưa truyền đạt được thông điệp này một cách thật sự hiệu quả”.

Quản trị danh tiếng là một vấn đề toàn cầu nên các chiến lược về danh tiếng phải được điều chỉnh cho phù hợp với nền văn hóa của mỗi quốc gia. Nhận thức được điều đó, FedEx xác định rằng tại châu Âu, trách nhiệm xã hội là yếu tố tác động đến danh tiếng của họ mạnh mẽ hơn so với tại Mỹ. Trong khi đó, người Nhật lại chú trọng đến năng lực tài chính và khả năng lãnh đạo, và chỉ đặt trách nhiệm xã hội và sự lôi cuốn về mặt tình cảm xuống hàng thứ hai.

Việc quản lý danh tiếng toàn cầu của FedEx được chia thành ba mảng lớn theo vùng địa lý là: các nước thuộc khu vực châu Mỹ, các nước lớn như Đức và Trung Quốc, và các thị trường đang hoạt động mạnh như Philippines và Ấn Độ. FedEx cũng soạn thảo chiến lược dựa trên độ chín muồi của thị trường. Ngoài ra, họ còn chú ý đến việc liên tục tạo sự khác biệt mang tính cạnh tranh và những dịch vụ mới ở các thị trường cũ hơn như Anh, trong khi tập trung nhấn mạnh sự nhận thức thương hiệu và tạo dựng một danh tiếng tích cực ở các thị trường mới như Trung Quốc.

FedEx hiểu giá trị danh tiếng của việc làm một “công dân - doanh nghiệp” đúng nghĩa. Họ biết rằng khi gửi quần áo quyên góp và cung ứng những đồ nhu yếu phẩm khác đến cho các nạn nhân động đất ở El Salvador, hay chuyển gấu trúc



từ Trung Quốc đến vườn thú quốc gia ở Washington, thì đó chỉ đơn giản là việc nên làm. FedEx cũng nhận thức được rằng những hành động như vậy luôn để lại ấn tượng tích cực đối với nhiều quan chức chính phủ, và trong nỗ lực mở rộng hoạt động kinh doanh quốc tế của FedEx thì những giá trị vô hình đó thật khó mà đo đếm chính xác.

Những người chịu trách nhiệm quản lý danh tiếng của FedEx luôn chăm sóc cẩn thận hình ảnh của doanh nghiệp mình trước báo giới. Ví dụ, cơ sở FXTV tự sản xuất và biên tập bản tin video và dựng các đoạn phim ngắn về những chiếc máy bay và xe tải FedEx, sau đó mới gửi cho các đài truyền hình. Cách làm đó đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ gặp ít rủi ro hơn là để cho một đài địa phương nào đó đi ra ngoài và làm phim phỏng vấn một “bác tài” của FedEx. FedEx còn lập một “tổ sự thật” với nhiệm vụ được giao là thu thập và cung cấp bằng chứng cho giới truyền thông để điều chỉnh những câu chuyện và tin đồn không chính xác. Các nhà điều hành công ty thường xuyên gặp gỡ các ban biên tập của báo giới để quảng bá chiến lược và dịch vụ vận chuyển hoàn hảo của FedEx. Và trong suốt thời gian xảy ra khủng hoảng, nhân viên PR cố tìm mọi cách hướng sự chú ý của báo giới sang những câu chuyện tích cực hơn. Ví dụ, năm 1998, khi các phi công FedEx đe dọa đình công, văn phòng của Margaritis liên tục đưa ra những câu chuyện về công nghệ, chuyên môn hoạt động, tinh thần làm việc cao của nhân viên và những khách hàng tin tưởng của FedEx trên toàn quốc.

FedEx luôn cảnh giác trước những nguy cơ có thể làm

hơn 60 danh tiếng của họ. Một hiểm họa lớn xuất hiện vào cuối năm 2001 dưới cái tên Công ty Arthur Andersen – hãng kế toán của FedEx. Sự dính líu của công ty này trong vụ bê bối Enron đã ảnh hưởng trực tiếp và hầu như ngay lập tức đến danh tiếng của FedEx. Smith nói trước khi Arthur Andersen sụp đổ: “Chúng tôi đã sớm đoán biết kết cục này. Rõ ràng là Andersen đã làm cho công chúng nghi ngờ về tính minh bạch trong các báo cáo tài chính của FedEx”. FedEx bắt đầu xem xét kỹ lưỡng và ngày 11 tháng 3 năm 2002, họ thông báo cắt hợp đồng với Andersen và thay thế bằng hãng Ernst & Young. Ba ngày sau, các ủy viên công tố liên bang đã buộc tội Andersen cản trở pháp lý, và hãng này sụp đổ chóng vánh trước sự bàng hoàng của công chúng.

Cái tên FedEx gần như đã trở thành một thuật ngữ chung cho dịch vụ chuyển phát nhanh và nhiều người thậm chí nói đến việc “FedEx” các kiện hàng của họ, bất kể họ có thật sự dùng dịch vụ của FedEx hay không. Tuy vậy, ban lãnh đạo công ty vẫn tin rằng thương hiệu công ty vẫn còn nhiều tiềm năng chưa được khai thác hết. Để tối đa hóa lợi ích của một danh tiếng được đánh giá là “đáng khao khát”, FedEx luôn tìm mọi cách đẩy mạnh việc quảng bá thương hiệu doanh nghiệp. Đó là lý do tại sao công ty sẵn sàng bỏ ra gần 200 triệu đô-la để dán tên mình khắp sân bóng đá Washington Redskins và tại sao họ lại hợp tác với Amazon.com để chuyển thật nhanh tập sách Harry Potter mới nhất đến tay hàng trăm ngàn trẻ em đang háo hức đón chờ. Tất cả những cố gắng đó đã thu hút sự quan tâm của báo giới và tăng thiện cảm của khách hàng đối với FedEx.

Dù FedEx lúc nào cũng nâng niu, bảo vệ hình ảnh của mình như một món đồ mỏng manh và quý giá, nhưng không phải lúc nào họ cũng sử dụng nó một cách an toàn. Bạn thử hình dung việc một công ty đồng ý để Hollywood dựng lên câu chuyện về sản phẩm và dịch vụ của mình như nạn nhân của một thảm họa. Đây có thể là hành động tự giết chết danh tiếng, nhưng lại chính là việc mà những cái đầu sáng suốt của FedEx quyết định thực hiện. Tên phim: *Cast Away*. Nam diễn viên thủ vai chính: ngôi sao ăn khách Tom Hanks. Cốt truyện: một máy bay FedEx rơi xuống Thái Bình Dương, toàn bộ phi hành đoàn thiệt mạng, trừ Hanks – người đã sống suốt bốn năm như một Robinson Crusoe thời hiện đại trên hòn đảo nhỏ xa xôi.

“Chúng tôi đã nói đến rủi ro này, nhưng tôi tin là mọi người có thể tách bạch câu chuyện hư cấu với thực tế hoạt động của FedEx”, - Smith nói vậy vì ông cảm thấy có thể đặt trọn niềm tin vào nhà biên kịch Bill Broyles vốn là người mà ông đã quen biết nhiều năm. Tất nhiên là FedEx cảm thấy căng thẳng về tình tiết rơi máy bay này và họ còn phải nhượng bộ những phần dễ bị phản đối khác trong kịch bản, như cảnh các nhân viên FedEx uống rượu trên vị trí lái phụ trong máy bay của họ, hay cảnh chiếc xe tải FedEx dính đầy bùn đất chạy khắp các đường phố Moscow. Chi tiết này chẳng giống chút nào với hình ảnh chẵn chu, sạch sẽ của FedEx. Công ty đã thuyết phục đạo diễn phim cắt bỏ cảnh chiếc máy bay FedEx cắm đầu lao xuống biển. Margaritis không muốn sau này phải lo lắng về việc một nhân viên cũ hay khách hàng cáu kỉnh nào đó của FedEx lôi phân đoạn này ra và tung lên mạng Internet.

Bộ phim đã chứng tỏ sức hấp dẫn ngay tại quầy bán vé, chưa kể nó còn đem về cho Tom Hanks một đề cử giải Oscar của Viện hàn lâm Điện ảnh Mỹ. Mọi sự chú ý cũng tập trung về phía FedEx. Cuối cùng, công ty nhận thấy lợi ích mà bộ phim mang lại cho danh tiếng của mình nhờ việc mô tả Hanks (là một phi công FedEx) cứ canh cánh bên lòng nhiệm vụ phải giao hàng cho khách đúng giờ với bao bì nguyên vẹn. Anh ta tìm mọi cách để vớt một gói hàng sũng nước sau khi máy bay rơi và giao nó tận tay người nhận bốn năm sau đó, ngay khi anh trở lại với cuộc sống văn minh. Margaritis nói: “Bộ phim muốn nói rằng đối với nhân viên FedEx thì kiện hàng nào cũng quý giá như thể đó là một thùng vàng vậy. Mạng lưới kinh doanh của chúng tôi đã vươn tới hơn 200 quốc gia và sức hấp dẫn của Tom Hanks trên toàn thế giới là một lợi thế lớn của chúng tôi”. FedEx đã mời khách hàng trên khắp thế giới đến dự những bữa tiệc giới thiệu phim trước khi bộ phim này được trình chiếu rộng rãi. Công ty cũng không quên quảng bá với toàn thể nhân viên vai trò nổi bật của FedEx trong bộ phim này để họ thấm nhuần niềm tự hào doanh nghiệp.

Rõ ràng là bạn phải luôn tận dụng những cơ hội hiếm hoi như vậy để tối đa hóa danh tiếng của mình, nhưng việc quản lý danh tiếng nói chung ít đòi hỏi sự táo bạo, đột phá mà chỉ cần sự quan tâm đều đặn và thường xuyên. Mọi quyết định kinh doanh chính tại FedEx đều phải được tính đến tác động của nó đối với danh tiếng công ty. Sau khi công ty vận chuyển bằng đường hàng không này mở rộng sang lĩnh vực đường bộ, giao phát theo địa chỉ và vận chuyển hàng trọng

tải nặng để tăng sức cạnh tranh trong cuộc chiến với United Parcel Service, họ đã thận trọng cân nhắc liệu có nên đặt tên FedEx cho những doanh nghiệp mới của mình hay không. Một mặt, hình ảnh tích cực của FedEx có thể giúp công ty bán các phương án vận chuyển mới và thu hút nhiều nhân viên mới. Danh tiếng tốt thường có vai trò như một sự bảo đảm khi công ty mở rộng hoạt động sang những lĩnh vực kinh doanh mới.

Mặt khác, FedEx phải xác định “độ mềm dẻo” của thương hiệu công ty. Họ sợ dịch vụ vận chuyển đường bộ mới của mình có thể làm tổn hại danh tiếng về dịch vụ khách hàng vốn không tì vết và hoạt động vận chuyển đường hàng không qua đêm đáng tin cậy. Điều gì sẽ xảy ra nếu đội ngũ xe tải đông đảo không đáp ứng được tiêu chuẩn giao nhận hàng đúng giờ mà hàng không vẫn làm được? FedEx biết họ không thể quá hào phóng với các lời hứa của mình, bởi khách hàng luôn kỳ vọng ở họ những dịch vụ hoàn hảo. Phó chủ tịch phụ trách quan hệ đầu tư James Clippard nói: “Những chiếc xe tải trắng in đậm biểu trưng của FedEx sẽ làm tăng giá trị quảng bá trên đường phố của cả nước. Thế nhưng chúng cũng làm tăng đáng kể các rủi ro đối với danh tiếng công ty mỗi khi có điều gì không hay xảy ra liên quan đến một chiếc xe tải FedEx”.

Trước khi cho in cái tên đắt giá của mình lên những chiếc xe tải được mua để giao hàng bằng đường bộ, FedEx đã thực hiện nhiều cuộc nghiên cứu quy mô về chất và lượng dành cho khách hàng hiện tại và cả khách hàng tiềm năng.

Câu hỏi lớn nhất mà FedEx quan tâm là liệu một quyết định quảng bá thương hiệu có ý nghĩa đối với khách hàng hay không và kỳ vọng của họ về những chiếc xe tải mang tên FedEx là gì. Công ty kết luận rằng họ hoàn toàn có thể thỏa mãn đòi hỏi của khách hàng, cũng như duy trì và thậm chí có thể tô điểm thêm cho danh tiếng của FedEx. Vì thế, công ty xúc tiến thành lập một “chương trình kiến trúc nhãn hiệu” mới cho nhiều bộ phận kinh doanh khác nhau. Tất cả các nhãn hiệu đó đều được phóng tác từ biểu trưng của FedEx với những cách phối màu khác nhau. Công ty huấn luyện đội ngũ nhân viên lái xe rất nghiêm khắc, yêu cầu họ phải giữ cho xe cộ luôn sạch sẽ. Tuy vậy, ngành kinh doanh chuyển hàng đường bộ rất dễ gặp những rủi ro, nguy hiểm ngoài tầm kiểm soát của các nhà quản lý. Danh tiếng của FedEx không thể tồn tại nếu trên xa lộ xảy ra quá nhiều tai nạn như vụ cháy ở Missouri, hay việc một khách bộ hành thiệt mạng vì bị xe tải va vào.

Kết quả chân thực và rõ ràng nhất của việc quản lý danh tiếng thành công thể hiện ở những con số. Lợi nhuận của FedEx nằm trong nhóm mười vị trí cao nhất của danh sách các công ty được ngưỡng mộ nhất do tạp chí *Fortune* bình chọn, cũng như bảng xếp hạng những doanh nghiệp mà tên tuổi được đánh giá cao nhất của hãng tư vấn CoreBrand. Những cuộc khảo sát này phản ánh quan điểm của các nhà điều hành doanh nghiệp và các nhà phân tích tài chính, nhưng FedEx lại chỉ đứng ở vị trí thứ 12 trong bảng xếp hạng Chỉ số Danh tiếng năm 2002 của Harris Interactive, vốn phản ánh quan điểm của công chúng. Đó cũng là dấu hiệu

để Margaritis vẫn phải tiếp tục làm việc hết mình nhằm tận dụng mọi tiềm năng danh tiếng của FedEx đối với công chúng Mỹ.

## DANH TIẾNG 101

Dù muốn hay không thì bất kỳ cá nhân, công ty hay tổ chức nào cũng phải xây dựng và phát triển danh tiếng dựa trên nhận thức của công chúng về danh tiếng đó. Người ta phải mất nhiều năm tháng để xây dựng danh tiếng, nhưng có thể hủy hoại nó chỉ trong chốc lát. Công ty Enron, ngành công nghiệp kế toán kiểm toán sau vụ Andersen, Wall Street... là những ví dụ nổi bật. Chỉ sau khi quy ngã từ đỉnh cao danh vọng, những tổ chức này mới kinh ngạc nhận ra rằng không gì quý giá hơn một danh tiếng tốt, và không gì phù du hơn một danh tiếng tốt.

Câu hỏi đặt ra ở đây là liệu các công ty có khoan tay ngồi nhìn công chúng nghĩ thế nào về họ tùy ý, hay chủ động gây ảnh hưởng đến quan điểm mọi người trong chương trình quản lý và tối đa hóa tài sản giá trị nhất của mình. Danh tiếng tốt của doanh nghiệp sẽ thu hút khách hàng, nhà đầu tư và các nhân viên tài năng, dẫn đến lợi nhuận cao và giá cổ phiếu cao. Và với thời gian, những công ty biết nuôi dưỡng danh tiếng của mình sẽ khiến mọi người tin tưởng và không chê bai hoặc quay lưng với họ trong những thời điểm khó khăn hay khủng hoảng.

Các công ty cần hiểu rõ những đối tượng có thể tác động đến danh tiếng của mình, đồng thời phải đánh giá nhận thức

của nhiều thành phần liên quan. Và trước tiên, họ phải thực hiện được những gì đã hứa. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ của họ phải xuất sắc; cách cư xử của họ phải hoàn hảo; kết quả tài chính của họ đạt mức phải tăng trưởng phù hợp; nhân viên của họ phải tỏ ra thân thiện và đáng tin cậy... Các công ty thuộc nhiều ngành nghề khác nhau như FedEx, Johnson & Johnson, Harley-Davidson... đáng được tôn vinh là bậc thầy của nghệ thuật này.

Các quan chức chính phủ và các nhà kinh tế học tin rằng ngày nay, danh tiếng đang trở thành một tài sản quan trọng hàng đầu của doanh nghiệp, điều mà trước đây chưa từng được đánh giá đúng mức. “Trong thế giới của chúng ta, khi ý tưởng ngày càng thay thế vật chất trong việc tạo ra giá trị kinh tế, thì sự cạnh tranh vì danh tiếng đã trở thành động lực quan trọng thúc đẩy nền kinh tế của chúng ta tiến lên phía trước”, - chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang, Alan Greenspan, nói trong bài diễn văn nhân buổi lễ trao bằng danh dự năm 1999 tại Đại học Harvard. “Hàng hóa, sản phẩm có thể được đánh giá trước khi hoàn tất một giao dịch, trong khi nhà cung cấp dịch vụ chỉ có thể lấy danh tiếng của họ để đảm bảo chất lượng dịch vụ”.

Trên thực tế, ngành kế toán đã nghĩ đến việc bổ sung danh tiếng doanh nghiệp vào cột Tài sản trong bảng cân đối kế toán. Nhưng trong tình hình “hậu Enron” này, người ta không còn bàn đến điều đó nữa. Có lẽ các hãng kế toán quyết định tốt hơn cả là họ nên giữ gìn danh tiếng của chính mình trước đã.



Vậy đích thực điều gì làm nên danh tiếng doanh nghiệp? Khi công chúng phải nghe về các vụ bê bối hầu như mỗi ngày, người ta đã đánh đồng danh tiếng với trách nhiệm xã hội và hành vi đạo đức của doanh nghiệp. Dù tầm quan trọng của đạo đức và trách nhiệm ngày càng được khẳng định, nhưng chừng đó vẫn chưa đủ để làm nên danh tiếng. Kết quả hoạt động, môi trường làm việc, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, khả năng điều hành doanh nghiệp, tầm nhìn của ban lãnh đạo... cũng đóng vai trò quan trọng. Bên cạnh đó, các công ty còn phải thận trọng trong mối quan hệ tình cảm giữa công ty và các thành phần liên quan, vốn đóng vai trò trung tâm kể cả đối với những danh tiếng lâu đời nhất. Thậm chí tên tuổi của công ty có thể trở nên tốt lên hay xấu đi phụ thuộc vào tình huống và cả cảm nhận chủ quan của khách hàng, mỗi khi họ nhìn thấy xe của công ty, gọi điện thoại đến văn phòng hay truy cập website của công ty.

Có thể bạn ngạc nhiên, nhưng danh tiếng cá nhân của chính giám đốc điều hành cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến danh tiếng của doanh nghiệp. Một giám đốc điều hành chuyên quyền có lẽ không tồn tại được lâu trong thời đại mới này, trong khi cách cư xử của những nhân vật lừng danh như Bill Gates của Microsoft hay Jeff Bezos của Amazon.com lại tô điểm thêm hình ảnh của công ty họ. Và ai có thể quên những tác động bất lợi của Martha Stewart đối với danh tiếng của công ty bà ta? Hay vụ thanh toán 139,5 triệu đô-la của Dick Grasso để lại tiếng xấu cho Sàn Giao dịch Chứng khoán New York?

Một cuộc khảo sát năm 2003 do hãng quan hệ công chúng Burson-Marsteller thực hiện đã khám phá ra một chi tiết thú vị: đa số đều cho rằng danh tiếng của giám đốc điều hành đáng giá bằng một nửa danh tiếng công ty. Con số này đã tăng từ 40% (năm 1997), khi Burson lần đầu tiên thực hiện cuộc khảo sát về giám đốc điều hành với đối tượng được hỏi là các nhà điều hành doanh nghiệp, nhà phân tích tài chính, nhà đầu tư, các thành viên hội đồng quản trị, báo chí kinh doanh và các quan chức chính phủ. Leslie Gaines-Ross – trưởng phòng nghiên cứu tại Burson – nói: “Giám đốc điều hành là người phát ngôn cao nhất của tổ chức, là hiện thân của thương hiệu và là người kết nối quá khứ, hiện tại và tương lai của công ty. Các giám đốc điều hành cũng chính là những người bảo hộ và họ được kỳ vọng là sẽ chuyển giao cho thế hệ lãnh đạo tiếp theo một danh tiếng thậm chí còn tốt hơn lúc họ nhận nó”.

Hội đồng quản trị ngày càng chú trọng kỹ năng quản trị danh tiếng khi chọn giám đốc điều hành mới. Danh tiếng cũng trở thành một yếu tố để đánh giá hiệu quả hoạt động của giám đốc điều hành và là một trong những tiêu chuẩn để quyết định khen thưởng. Vậy mà nhiều công ty vẫn không nhận ra giá trị trọn vẹn của danh tiếng. John Gilfeather – phó chủ tịch hãng nghiên cứu thị trường RoperASW – nói: “Các công ty phải nhận thấy rằng danh tiếng ngày càng mai một là vấn đề nghiêm trọng. Nhưng một số giám đốc điều hành vẫn cho rằng đây chỉ là chuyện bình thường”.

Kiểu suy nghĩ đó rất nguy hiểm. Chưa bao giờ các công

ty lại cần hướng dẫn về việc bảo vệ hình ảnh của họ nhiều như lúc này. Công chúng thường xuyên nhìn thấy, nghe thấy họ trên mạng Internet và các bản tin truyền hình. Hoạt động kinh doanh hiện đại mang tính toàn cầu, và thông tin, đặc biệt là những lời đồn đại, được lan truyền rất nhanh. Như người ta vẫn nói: “Tiếng lành đồn gần, tiếng dữ đồn xa”.

Một số công ty, không hiểu do vô tình hay hữu ý, mà thường xuyên tự bóp méo danh tiếng của mình. Chẳng hạn Công ty Ô tô Ford đã làm tổn hại nghiêm trọng danh tiếng của mình khi phải thừa nhận những khuyết điểm chết người của dòng xe thể thao Explorer được trang bị lốp Firestone. Hay gần đây hơn, công ty lại làm thất vọng các nhà môi trường học sau khi báo cáo rằng chỉ số tiết kiệm nhiên liệu của những mẫu xe thể thao mang nhãn hiệu Ford đã giảm đáng kể. Vậy mà trước đó Ford còn mạnh miệng tuyên bố rằng công ty sẽ hạn chế tối đa mức tiêu thụ nhiên liệu cho dòng xe thể thao “uống xăng như nước lã” của họ. Vốn được biết đến như một “doanh nghiệp xanh” nhờ những sản phẩm thân thiện với môi trường, thông tin này đã làm tổn hại nặng nề danh tiếng của Ford.

Sau tất cả những thủ đoạn man trá và những hành vi mờ ám, những kẻ phạm tội vẫn cố ý lừa phỉnh khiến một số người tin rằng họ luôn trong sạch và đáng tin cậy. Danh tiếng kiểu như vậy, sớm hay muộn rồi cũng sẽ lộ rõ mặt trái của nó, và công chúng sẽ nhận ra chân tướng sự thật. Ví dụ, Enron từng được xếp hạng là công ty sáng tạo nhất trong cuộc thăm dò ý kiến của các nhà điều hành, giám đốc và các

nhà phân tích chứng khoán do tạp chí *Fortune* tiến hành chỉ vài tháng trước khi công ty quyền lực này bị phát giác là lừa gạt. Ahold – một công ty kinh doanh siêu thị của Hà Lan – đã được xếp thứ nhất trong cuộc nghiên cứu về danh tiếng doanh nghiệp năm 2001 do Harris Interactive và Viện Danh tiếng thực hiện. Chỉ ít lâu sau, cũng chính công ty đó bị điều tra về những sai phạm nghiêm trọng trong công tác kế toán.

### **DANH TIẾNG CỦA CÁC TẬP ĐOÀN MỸ ĐANG GIẢM DẦN**

Đây là kết quả đánh giá của công chúng trong một cuộc khảo sát do Harris Interactive thực hiện vào cuối năm 2002. Câu hỏi là: “Danh tiếng của các tập đoàn Mỹ đã thay đổi như thế nào trong hai năm qua?”.

Suy giảm nhiều	48%
Suy giảm chút ít	31%
Không thay đổi	14%
Cải thiện chút ít	6%
Cải thiện nhiều	1%

Nỗ lực quản lý doanh nghiệp một cách có trách nhiệm hơn và những cố gắng trong việc giám sát hoạt động kế toán có thể giúp giảm bớt phần nào thái độ hoài nghi của công chúng về giới kinh doanh. Đạo luật Sarbanes-Oxley nhằm cải thiện việc quản trị doanh nghiệp, Ủy ban Giám sát Kế toán Công ty Cổ phần Hữu hạn và nhiều chính sách hay quy định

khác thật sự đóng vai trò quan trọng vì chúng buộc các công ty trung thực, cởi mở và công khai hơn trong mọi mặt hoạt động. Xét cho cùng, lòng tin là nền tảng của danh tiếng, thế nhưng muốn tạo dựng được danh tiếng nổi bật, doanh nghiệp phải biết khao khát vươn xa hơn những nguyên tắc hay quy định của chính phủ. Những gì pháp luật yêu cầu và những gì công chúng kỳ vọng thường là hai phạm trù rất khác nhau.

Thực tế đã chứng minh rằng danh tiếng mạnh mẽ luôn song hành với trách nhiệm đặc biệt của doanh nghiệp. Khách hàng vẫn luôn đòi hỏi ở FedEx những tiêu chuẩn cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Hình ảnh nhân viên FedEx lặn lội đường xa vất vả để giao hàng trong thời tiết xấu đã trở thành “tấm huy chương danh dự” của FedEx suốt nhiều năm qua. Nếu công ty làm sút mẻ hình ảnh đó, khách hàng sẽ nhìn họ bằng con mắt nghiêm khắc hơn, phán xét họ cay nghiệt hơn so với khi khách hàng chê trách hay phê bình các dịch vụ giao hàng khác.

Các nhà sản xuất ô tô cũng vấp phải tình huống khó xử như vậy. Một khi họ đã xây dựng được danh tiếng tốt về những sản phẩm chất lượng cao, họ luôn phải chịu áp lực lớn hơn các nhà sản xuất khác lúc họ buộc phải tuyên bố thu hồi một mẫu xe nào đó vì vài sai sót không đáng có. Nghiên cứu của một nghiên cứu sinh tại Đại học Stanford và một giáo sư Đại học Texas đã kết luận rằng thị phần của công ty bị thu hẹp lại sau những thông báo thu hồi sản phẩm kiểu như vậy, đặc biệt là các công ty nổi tiếng về độ tin cậy sản phẩm và sự tin nhiệm của khách hàng như Toyota và Honda.

## **NUÔI DƯỠNG MỘT MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA CÓ Ý THỨC VỀ DANH TIẾNG**

Các công ty hy vọng tối đa hóa giá trị danh tiếng của mình phải làm tất cả để biến việc quản lý danh tiếng thành một phần cơ bản trong môi trường văn hóa doanh nghiệp và hệ thống giá trị. Cụ thể là họ cần làm cho thông điệp về việc quản lý danh tiếng được chuyển tải khắp tổ chức và giúp nhân viên hiểu rằng mỗi người đều có thể ảnh hưởng đến danh tiếng doanh nghiệp thông qua công việc hàng ngày. Danh tiếng phải là yếu tố trung tâm để công chúng nhận diện doanh nghiệp và danh tiếng không chỉ đơn thuần là kết quả của các chiến dịch quảng bá ồn ào hay những thủ thuật PR hấp dẫn.

Di sản quý giá nhất mà một công ty được thừa hưởng chính là các nhà lãnh đạo uy tín và quá khứ thành công, bởi đó chính là nền tảng cơ bản để công ty vun đắp nhận thức về danh tiếng trong mỗi nhân viên. Nhận định này đúng với mọi doanh nghiệp, dù đó là General Electric và nhà sáng chế lỗi lạc Thomas Alva Edison hay Thomas J. Watson – con, người nối nghiệp cha mình làm rạng danh IBM. Lịch sử đáng tự hào của công ty có thể khích lệ nhân viên giữ gìn danh tiếng doanh nghiệp và tiếp tục phát huy những truyền thống đó. Một nghiên cứu năm 2002 của Harris Interactive về danh tiếng doanh nghiệp đã phát hiện ra rằng hầu hết các công ty trong danh sách mười doanh nghiệp hàng đầu đều có “cái gốc” vững chắc, như General Mills và Eastman Kodak với lịch sử hình thành và phát triển kéo dài từ hơn 100 năm trước.

Để việc quản lý danh tiếng thật sự thấm nhuần vào môi trường văn hóa doanh nghiệp, các công ty cần chủ động hơn trong hoạt động này. Mặc dù giám đốc điều hành là người đặt nền tảng và chịu trách nhiệm sau cùng về danh tiếng công ty, nhưng quản lý danh tiếng là công việc cần thực hiện liên tục suốt 24 giờ trong ngày và bảy ngày trong tuần. Vì thế, các công ty phải phân công một số nhà quản lý hoặc giao phó cho một phòng ban nào đó chịu trách nhiệm chính. Ở FedEx, người đó là Bill Margaritis.

Trong khi đó tại GlaxoSmithKline, người chịu trách nhiệm giám sát vấn đề danh tiếng là Duncan Burke. Burke – phó chủ tịch phụ trách danh tiếng và hình ảnh doanh nghiệp – nói: “Tôi đang cố gắng xây dựng danh tiếng một cách hệ thống trong nhận thức của mỗi nhân viên, nhắc nhở họ về danh tiếng công ty vào mọi lúc, mọi nơi, bởi chúng ta có xu hướng chỉ tập trung đến danh tiếng khi đã xảy ra rắc rối mà quên bẵng nó vào những thời điểm tốt đẹp”. Kế hoạch của ông là hợp tác chặt chẽ với phòng quan hệ báo giới của công ty dược này và tăng cường tiếp xúc với nhân viên toàn công ty. Ông tạo mọi điều kiện để nhân viên được thông báo kịp thời về quan điểm của công ty, nhờ đó mà mỗi nhân viên đều có thể tự tin trả lời những câu hỏi khó, chẳng hạn như tại sao mức lương của đội ngũ điều hành lại cao như vậy, mục tiêu của những nghiên cứu Glaxo thực hiện trên động vật, và tại sao công ty lại niêm yết giá thuốc ở mức khiến nhiều người khó có khả năng chi trả.

Burke nói: “Hiện nay, các công ty dược lớn đang bị xa

lánh, thậm chí tẩy chay do người tiêu dùng đòi hỏi được sử dụng thuốc với giá phải chăng. Vì thế nhất thiết phải có một người ở vị trí của tôi để thu thập những gì thế giới nghĩ về Glaxo, cũng như phản ánh những gì chúng tôi muốn thế giới nhìn nhận về mình”.

Một công ty khác hết lòng chăm lo xây dựng môi trường văn hóa hướng đến danh tiếng là Alticor – công ty mẹ của doanh nghiệp bán hàng trực tiếp Amway. Công ty này đã phải chịu búa rìu dư luận khi tin tức tiêu cực tràn lan trên báo chí, sau khi Ủy ban Thương mại Liên bang điều tra về các thủ thuật bán hàng của họ và lôi họ vào cuộc tranh cãi liên quan đến thuế nhập khẩu kéo dài hàng năm trời với chính phủ Canada. Tuy vậy, không phải mãi tới năm 1996 Amway mới đặt công tác tăng cường hình ảnh của mình lên vị trí ưu tiên hàng đầu.

Song song với việc tiếp tục tranh đấu để vượt qua những quan niệm sai lầm rằng tham gia vào hệ thống bán hàng đa cấp chỉ là trào lưu nhất thời, Amway đồng thời muốn gây ấn tượng với các nhà quản lý của mình về tầm quan trọng của việc quản lý danh tiếng. Công ty bắt đầu bằng những cuộc hội thảo về hình ảnh doanh nghiệp và xúc tiến việc quảng bá cho hoạt động này một cách triệt để hơn tại “Đại học Danh tiếng” – tên gọi một chuỗi hội thảo kéo dài ba ngày thu hút 70 nhà quản lý cao cấp từ khắp nơi trên thế giới.

“Đại học Danh tiếng” bao gồm các bài giảng về lý thuyết danh tiếng với những nguyên tắc mang tính chất học thuật kèm theo các giải thích về hệ thống đánh giá danh tiếng của



công ty. Điểm then chốt trong chương trình giảng dạy này là tình huống nghiên cứu về cách xây dựng danh tiếng tại một công ty hư cấu tên là Trevador. Qua bài tập đó, các nhà quản lý của Amway rút ra được cách xử lý những vấn đề về danh tiếng như tính hợp pháp của phương thức bán hàng trực tiếp mà họ đang tiến hành, cũng như họ phải thừa nhận rằng nhân viên bán hàng của mình đã quá huênh hoang về những vấn đề xung quanh tính hiệu quả hay giá trị của các sản phẩm.

Mark Bain – phó chủ tịch phụ trách truyền thông doanh nghiệp của Alticor – nói: “Đại học Danh tiếng có tác động rất lâu dài. Giờ đây chúng tôi không cần giải thích dài dòng về lý thuyết và quy trình quản lý danh tiếng, mà chỉ đơn giản là chúng tôi thực hiện công việc này”. Ông thừa nhận rằng việc giữ cho mọi người hợp tác với nhóm không đơn giản chút nào. “Bạn phải làm việc bằng tất cả tinh thần và nhiệt huyết bất kể công việc hay thị trường nào”, - Bain nói thêm. - “Quả là không dễ dàng, nhưng đó là cách duy nhất.”

## **PHẦN THƯỞNG TỪ MỘT DANH TIẾNG ĐÃ ĐƯỢC KHẲNG ĐỊNH**

Danh tiếng chắc chắn là thứ mà công ty nào cũng khao khát và tự hào. Một quảng cáo cho các radio Bose và máy nghe CD tuyên bố: “Danh tiếng của chúng tôi đứng sau các sản phẩm này”, còn quảng cáo của Tập đoàn Thương mại Knight khẳng định rằng họ “tận tụy với khách hàng, có danh tiếng đáng tin cậy”.

Nhưng làm thế nào mà thứ tài sản vô hình được gọi là danh tiếng này lại có khả năng tạo ra những lợi ích hữu hình? Bạn hãy xem một số tác dụng khá rõ ràng của danh tiếng. Khách hàng đương nhiên hướng đến những công ty có danh tiếng tốt về chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Họ trở thành những khách hàng trung thành và thậm chí sẵn sàng trả giá cao hơn đôi chút để có được sản phẩm từ những nhà sản xuất tiếng tăm. Chính danh tiếng về phần mềm máy tính chất lượng hàng đầu của Công ty Microsoft đã giúp họ bước vào các hệ thống trò chơi điện tử chống lại các “đại gia” lâu năm trong lĩnh vực này như Sony và Nintendo.

Với danh tiếng tốt, công ty còn giành được chỉ số tín nhiệm cao hơn, nhờ vậy việc khai thác các thị trường vốn trở nên dễ dàng hơn và với chi phí rẻ hơn. Các nhà đầu tư gần như chắc chắn sẽ tranh nhau cổ phiếu của những công ty có kết quả tài chính tốt và năng lực lãnh đạo được đánh giá cao. Quả là rất khó để định lượng chính xác, nhưng không ai nghi ngờ về tác động của tài sản vô hình này đối với nhận thức của các nhà đầu tư tại Wall Street. Trưởng phòng quan hệ đầu tư của FedEx, James Clippard, nói: “Bạn có nghĩa vụ phải cung cấp đầy đủ các số liệu tài chính, nhưng nếu danh tiếng của bạn hoen ố thì những con số kia sẽ trở nên đáng ngờ và có thể bị đánh giá thấp”. Vì thế, các công ty cần thường xuyên thăm dò ý kiến các nhà đầu tư để tìm hiểu quan điểm của họ về công ty, qua đó kịp thời phát hiện và xử lý bất kỳ vấn đề nào liên quan đến danh tiếng và hoạt động của công ty.

## **PHẦN THƯỜNG TỪ DANH TIẾNG**

Theo kết quả khảo sát năm 2002 của Harris Interactive, các công ty dưới đây đang gặt hái những lợi ích to lớn từ danh tiếng vững mạnh của họ. Đa số những người được hỏi đã trả lời rằng họ có ý định mua sản phẩm và dịch vụ, hoặc đầu tư vào cổ phiếu của các công ty này.

### **Ý ĐỊNH MUA HÀNG**

1. Wal-Mart
2. Home Depot
3. Johnson & Johnson
4. General Mills
5. Coca-Cola

### **Ý ĐỊNH ĐẦU TƯ**

1. Johnson & Johnson
2. Sony
3. Wal-Mart
4. General Electric
5. Southwest Airlines/Harley-Davidson

Nhiều nhà nghiên cứu đã thử xem xét mối quan hệ giữa danh tiếng doanh nghiệp và sức hấp dẫn đầu tư. 216 công ty tham gia nghiên cứu này và kết quả cho thấy giá cổ phiếu cao hơn ở các công ty có danh tiếng mạnh về trách nhiệm xã hội. Và một nghiên cứu khác với mười danh mục đầu tư cũng chỉ ra rằng các nhà đầu tư sẵn sàng trả cao hơn để sở hữu cổ

phiếu của các công ty danh tiếng và được cho là ít nguy cơ rủi ro. Các công ty này cũng nhờ đó mà có thể hạ thấp chi phí vốn.

Danh tiếng lâu năm và ổn định của doanh nghiệp cũng có thể nâng cao hiệu suất hoạt động và thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên, thu hút các nhà điều hành tài năng, củng cố mối quan hệ với các nhà ban hành định chế, các nhóm ủng hộ, cũng như các cộng đồng địa phương nơi công ty đặt văn phòng và nhà máy. Ví dụ điển hình là Public Service Enterprise Group (PSEG). Danh tiếng đã hỗ trợ họ một cách đặc lực khi họ mua hay xây dựng các nhà máy năng lượng mới. Nhờ bảng thành tích về những hoạt động tích cực vì môi trường ở New Jersey mà công ty luôn nhận được sự chấp thuận của chính phủ, sự hỗ trợ của cộng đồng, chưa kể được hưởng những chính sách thuế ưu đãi khi mở rộng kinh doanh sang những bang khác.

Chẳng hạn khi PSEG mua trạm phát điện chạy bằng hơi nước Albany ở Bethlehem, New York, cạnh sông Hudson vào năm 2000, họ được nhiều tổ chức môi trường ủng hộ, bao gồm Hiệp hội Lá phổi Hoa Kỳ của New York, Hội đồng Bảo vệ Tài nguyên Thiên nhiên, và Scenic Hudson. Những tổ chức này tán thành kế hoạch của công ty trong việc thay thế nhà máy điện cũ kỹ bằng một nhà máy mới có tác dụng giảm thiểu lượng khí thải cũng như lượng nước lấy từ sông Hudson. Mark Brownstein – giám đốc phụ trách chính sách và chiến lược môi trường tại PSEG – nói: “Tôi gọi đó là điểm sáng môi trường mà chúng tôi luôn cố gắng gìn giữ. Khả

năng thích ứng nhanh chóng với quy định nhà nước cũng là một lợi thế cạnh tranh quan trọng của chúng tôi”.

Danh tiếng doanh nghiệp vững mạnh còn có khả năng tác động tích cực đến nhãn hiệu sản phẩm. DuPont tự hào vì có 24% người tiêu dùng nói rằng “có ấn tượng tốt với công ty” và họ khẳng định sẽ mua thảm nhãn hiệu Stainmaster của DuPont, trong khi chỉ 4% người tiêu dùng nói rằng họ không thích. Bên cạnh đó, hơn một nửa số người nghĩ tốt về công ty tỏ ra tin tưởng vào các tuyên bố trong quảng cáo của Stainmaster, và chỉ có 22% nói rằng họ nghi ngờ những thông điệp đó.

## VỐN DANH TIẾNG

Các công ty hiểu rằng họ phải làm việc hết mình để xây dựng danh tiếng, thứ có tác dụng như “vốn để dành” giúp họ vượt qua những thời điểm khó khăn. Việc này được hiểu nôm na là mở một tài khoản tiết kiệm tích góp dần danh tiếng để dùng dần trong “những ngày mưa bão”. Nếu chẳng may xảy ra khủng hoảng hay suy giảm lợi nhuận, một công ty với danh tiếng vững chắc sẽ ít bị tổn hại hơn và phục hồi nhanh chóng hơn. Khách hàng trung thành - những người hâm mộ nồng nhiệt của công ty - luôn sẵn sàng bỏ qua dăm ba lỗi nhỏ và tha thứ cả những sai phạm lớn, chỉ cần công ty hành động với thái độ cầu thị và chân thành. Bill Margaritis của FedEx đã phát biểu một câu rất hay: “Danh tiếng doanh nghiệp vững mạnh có thể ví như chiếc phao cứu sinh trong cơn bão dữ và là luồng gió thổi xuôi khi bạn nắm bắt được vận hội của mình”.

Những tình huống dẫn đến khủng hoảng, hay dù chỉ một vài diễn biến tiêu cực, chắc chắn sẽ làm hoen mờ danh tiếng và tước đi của công ty một phần “vốn danh tiếng” quý giá mà họ đã tích lũy trước đó. Tuy nhiên, bề dày lịch sử với thiện chí được người tiêu dùng công nhận bấy lâu sẽ giúp họ phục hồi nhanh chóng sau mỗi lần thảm họa. Điều đó giải thích tại sao Coca-Cola có thể phục hồi nhanh như vậy sau phản ứng vụng về của họ trước tiết lộ của báo giới về sự nhiễm bẩn nước ngọt ở châu Âu, hay vụ kiện tụng gây xôn xao dư luận về thái độ phân biệt chủng tộc của công ty này vào năm 1999. “Vốn danh tiếng” cũng giúp Volvo duy trì hình ảnh đáng tự hào về độ an toàn cao của sản phẩm, kể cả sau khi chương trình quảng cáo vào đầu thập niên 1990 của họ bị tố cáo là sai sự thật. Để chứng minh rằng những chiếc xe Volvo có bộ khung “cứng như thép” của họ hầu như không thể phá hủy được, người ta đã cho diễn cảnh một chiếc xe tải khổng lồ húc thẳng vào chiếc xe Volvo mà vẫn không làm nó nát vụn. Chỉ ít lâu sau, công ty đã phải thừa nhận rằng quảng cáo này chỉ là giả tạo. Thế nhưng ngày nay công ty vẫn tiếp tục bồi đắp hình ảnh một công ty ô tô có những sản phẩm với độ an toàn vượt trội qua chiến dịch quảng cáo “Xe có lương tâm” và liên tục nhấn mạnh những tính năng đặc biệt của dòng xe hai cầu chạy trên địa hình bằng phẳng như bộ cảm ứng phát hiện và nhắc nhở lái xe về sự va đụng sắp xảy ra, hoặc màn cửa có thể tự phòng lên để bảo vệ đầu của người ngồi bên trong khi xe bị va đập mạnh.

Nhờ nguồn “Vốn danh tiếng” dồi dào mà một tin động trời về amiăng cũng không để lại vết sẹo vĩnh viễn lên hình

ảnh của Binney & Smith và thương hiệu Crayola có tuổi đời gần thế kỷ. Năm 2000, một bản tin truyền hình công bố kết quả kiểm nghiệm ngẫu nhiên một số sản phẩm dành cho trẻ em khẳng định rằng có amiăng trong bút chì màu Crayola. Thông tin này làm các bậc phụ huynh lo lắng khi con em họ bị đặt vào mối nguy hiểm nghiêm trọng cho sức khỏe. Danh tiếng lâu đời của Binney & Smith đã nhanh chóng xóa đi cảm giác tiêu cực đó.

Nhằm ngăn chặn không để cuộc khủng hoảng lan rộng, công ty lập tức phát hành thông cáo báo chí vào đúng ngày câu chuyện đó được tung ra trên tờ *Seattle Post-Intelligencer* và các phương tiện truyền thông khác. Binney & Smith tuyên bố rằng thử nghiệm do chính công ty tiến hành không phát hiện được bất kỳ dấu hiệu nào thể hiện sự có mặt của amiăng trong các thành phần cấu tạo nên sản phẩm của họ. Thế nhưng công ty vẫn long trọng cam kết sẽ thay đổi các thành phần trong sản phẩm bút chì màu, nếu các chuyên gia và cơ quan chính phủ cho rằng điều đó là cần thiết.

Dù Binney & Smith đã phản ứng kịp thời, nhưng một số trường học vẫn tỏ ra thận trọng và loại bút chì màu Crayola ra khỏi ngăn bàn của học sinh. Chưa hết, một số trường học và nhà trẻ còn ban hành thông cáo báo chí nhằm xoa dịu sự lo lắng của các bậc phụ huynh. “Chẳng bao giờ là quá thận trọng khi nói đến vấn đề an toàn và sức khỏe của hơn 80. 000 trẻ em mà chúng tôi đang chăm sóc”, - giám đốc học vụ Angie Dorrell của La Petite Academy nói khi thông báo kế hoạch ngưng sử dụng tất cả các loại bút chì màu tại nhà trường.

Binney & Smith phải nhờ đến Cone - một hãng truyền thông chuyên quản lý khủng hoảng ở Boston - và đề nghị giúp kiểm soát thông tin của báo giới, huấn luyện nhân viên cho các cuộc phỏng vấn báo chí, và tư vấn cho giám đốc điều hành về những hành động cần thiết nhằm trấn an dư luận. Câu trả lời của công ty đã làm công chúng yên tâm hơn trong lúc chờ Ủy ban An toàn Sản phẩm Tiêu dùng Hoa Kỳ thực hiện các cuộc thử nghiệm độc lập. Kết quả là chỉ có một lượng amiăng không đáng kể trong hai chiếc bút chì màu Crayola. Tuy nhiên, theo đề nghị của ủy ban này, nhà sản xuất đã đồng ý nghiên cứu lại công thức sản phẩm của mình để loại trừ bất kỳ thành phần amiăng nào và cả những vật liệu tương tự amiăng. Có thể nói, “Vốn danh tiếng” và việc quản lý danh tiếng thông minh đã bảo vệ cho Binney & Smith trong suốt cuộc khủng hoảng này.

Mặc dù vậy nhưng danh tiếng lại dễ dàng sụp đổ chỉ trong chớp mắt nếu công ty không có trong tay một di sản vững chắc như vậy. Nhiều công ty mang vết nhơ của những vụ bê bối hay gian lận trong công tác kế toán không bao giờ có thể phục hồi hoàn toàn danh tiếng mà họ đã cố công tạo dựng trước đó. Họ có quá ít “Vốn danh tiếng” khi bắt đầu, và số vốn đó giờ đây đã bị họ tiêu pha hết cả. Rồi đây mọi người sẽ vẫn nhớ những gì WorldCom đã gây ra, cho dù tên công ty đã đổi thành MCI. Người ta vẫn nhớ rằng công ty này đã sa lầy trong vũng bùn của vụ gian lận kế toán khổng lồ mà hậu quả là công ty phải nộp hồ sơ xin bảo hộ phá sản cùng những thiệt hại tài chính nghiêm trọng cho nhân viên và cổ đông.



## **CÁI GIÁ CỦA SỰ XEM NHẹ VÀ LÀM SÚT MỀ DANH TIẾNG**

Danh tiếng có thể bị mất đi chỉ trong giây lát. Công ty nào không biết cách chăm sóc, nuôi dưỡng và bảo vệ danh tiếng của mình sẽ phải nhận lấy những bài học đau đớn. Đó là danh tiếng bị tổn hại sẽ không dễ dàng hoặc nhanh chóng phục hồi lại được.

Các công ty cần thận trọng và luôn cảnh giác để phát hiện và nhận dạng những mối đe dọa đối với danh tiếng của họ ngay từ khi chúng còn chưa hình thành rõ nét, sau đó triển khai các chính sách, quy trình, và cả tìm kiếm đồng minh để phòng thủ, ngăn chặn hoặc nhanh chóng khắc phục. Danh tiếng ngày nay đang phải đối mặt với vô số thách thức mới. Có bao giờ bạn nghĩ rằng các nhà hàng thức ăn nhanh và các nhà sản xuất thực phẩm lại bị buộc tội, thậm chí bị kiện ra tòa, chỉ vì có người lỡ chén quá nhiều bánh ngọt Oreo và bánh mì kẹp thịt Big Macs? Mặc dù nhiều người cho rằng những vụ kiện tụng như vậy thật là lỗi bịch, nhưng ngành công nghiệp thực phẩm vẫn nhận ra rằng danh tiếng đã trở thành vấn đề nghiêm trọng. Dù khá muộn màng, nhưng McDonald's cũng cố gắng xoa dịu làn sóng phản đối bằng cách bổ sung vào thực đơn món rau trộn tươi ngon và bổ dưỡng. Trong khi đó, Kraft Foods tức tốc lên kế hoạch cắt giảm hàm lượng calo và kích thích khẩu phần của những món nhiều mỡ như bánh mì kẹp xúc xích Oscar Mayer và pho mát Velveeta. Phản ứng vụng về tại những thời điểm như thế này dường như chỉ là mảnh khước để phòng thủ, chứ không hề có tác dụng củng cố hay tăng cường danh tiếng.

Nhưng dù sao muộn vẫn còn hơn không, bởi một khi danh tiếng đã bị tổn hại nghiêm trọng thì hậu quả có thể lan rộng và kéo dài rất lâu. Sự phá sản của Enron vào năm 2002 kéo theo những phát hiện mới về hoạt động thương mại thiếu minh bạch và công tác kế toán có vấn đề ở hàng loạt công ty năng lượng. Ánh sáng rọi chiếu danh tiếng của ngành công nghiệp điện bấy lâu nay bỗng nhiên phụt tắt, và những cánh cửa dẫn đến các phương án tiếp cận với nguồn vốn mới bị khóa chặt. Nhà đầu tư trở nên e dè, hoảng sợ và thiếu tin tưởng vào các công ty năng lượng.

Nhân viên cũng chịu thiệt hại không nhỏ từ việc danh tiếng của công ty họ bị bóp méo. Hàng loạt nhân viên của Enron và Arthur Andersen lại bắt đầu hành trình tìm việc, sau khi hai công ty này bị buộc đình chỉ hoạt động vì dính líu vào các vụ bê bối.

Vậy chính xác là doanh nghiệp phải mất bao lâu để đánh bóng lại danh tiếng đã bị lu mờ? Burson-Marsteller gửi câu hỏi cho “những nhân vật ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh” của các công ty, thị trường chứng khoán, chính phủ, và báo giới. Câu trả lời là thời gian hồi phục trung bình là 3,65 năm.

Thật khó khái quát hóa theo cách này vì thời gian hồi phục thực tế có thể lâu hơn rất nhiều. Công ty Audi đã phải mất cả thập niên mới đảo ngược được tình thế thất thoát doanh thu bắt đầu từ những bài báo về một vài lỗi kỹ thuật khiến lô xe 5.000 chiếc mất khả năng điều khiển và bị tăng tốc đột ngột. Audi khẳng định rằng hiện tượng tăng tốc này

## KHÔI PHỤC DANH TIẾNG

Năm 2003, hãng quan hệ công chúng Burson-Marsteller đã khảo sát “những nhân vật ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh” về khoảng thời gian dự kiến để phục hồi một danh tiếng đã bị tổn hại. Câu trả lời: trung bình là 3,65 năm. Sau đây là con số thời gian ước tính của các đối tượng trả lời khác nhau.

Giám đốc điều hành	3, 51 năm
Các nhà điều hành khác	3, 81
Các nhà đầu tư và phân tích chứng khoán	3, 86
Các đại diện báo chí kinh doanh	2, 96
Các quan chức chính phủ	3, 72
Các thành viên hội đồng quản trị	3, 55

là lỗi của lái xe chứ hoàn toàn không phải do máy móc. Tuy nhiên, các tổ chức bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng đã tạo áp lực lớn đến mức Audi phải ra lệnh thu hồi những chiếc xe đó để lắp đặt thêm bộ phận nhằm ngăn ngừa việc người lái vô tình sang số, nếu chân anh ta đặt nhầm lên bàn đạp ga. Rốt cuộc Audi cũng được minh oan khi chính phủ kết luận rằng đúng ra người điều khiển phải chịu trách nhiệm về sai lầm của mình dù họ chỉ tình cờ nhấn vào bàn đạp ga, chứ không phải là bàn đạp thắng. Thế nhưng tổn hại về danh tiếng và doanh thu đã xảy ra. Audi lẽ ra đã có thể làm ăn phát đạt hơn, nếu họ không tìm cách đổ lỗi cho khách hàng, mà thay vào đó là thông báo thu hồi ngay lập tức những sản phẩm đang là tâm

điểm của vụ rắc rối. Việc đẩy trách nhiệm sang phía lái xe rõ ràng đã đem lại kết quả trái với mong đợi.

Trên thực tế không ai có thể nói khoảng thời gian cần thiết là bao lâu, trước khi một công ty bắt đầu gặt hái lợi ích từ danh tiếng tốt của mình. Mỗi vấn đề về danh tiếng lại đòi hỏi cách giải quyết khác nhau. Tuy nhiên, một số công ty tin là chỉ cần vài mẩu tin tức tích cực là đã có thể tuyên bố rằng danh tiếng của họ đang hồi phục. Tháng 7 năm 2003, giám đốc điều hành Công ty Xerox, Anne Mulcahy, thông báo rằng nhà sản xuất máy photocopy này đã vượt qua giai đoạn khó khăn và mọi rắc rối đã là quá khứ. “Chương này đã khép lại trong câu chuyện xoay chuyển tình thế của chúng tôi”, - bà kết luận như vậy khi tuyên bố rằng lợi nhuận hàng quý của Xerox đã vượt yêu cầu của Wall Street. Nhưng sau tuyên bố của bà chưa đầy hai tháng, một quyết định của Ủy ban Trao đổi và Chứng khoán Mỹ lại làm công chúng bất ngờ: sáu nhà điều hành hiện tại và trước đây của Xerox bị buộc phải nộp phạt 22 triệu đô-la và chịu các hình phạt khác do bị kết tội gian lận tài chính. Có lẽ các nhà phân tích chứng khoán, nhà đầu tư và các thành phần liên quan khác cần có thêm bằng chứng trước khi nhất trí với Xerox rằng những khoản lợi nhuận này đi kèm với danh tiếng vững chắc của doanh nghiệp.

## Quy luật 2

# HÃY TỰ ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG CỦA BẠN

“N

hững kẻ buôn cái chết” - cái tên khủng khiếp đó đã miêu tả một cách cô đọng và chính xác mặt trái danh tiếng của DuPont ở Mỹ vào thập niên 1930, thời kỳ đen tối trước Thế chiến thứ II. Đang thu về những món lợi nhuận khổng lồ nhờ các vụ buôn bán đạn dược suốt Thế chiến thứ I, các nhà điều hành của công ty hóa chất này bỗng dưng bị gọi đến trước ủy ban điều trần của Thượng viện Mỹ để trả lời chất vấn về việc đầu cơ trục lợi trong thời gian chiến tranh. Mặc dù tiền lãi từ đạn dược chỉ chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng doanh thu ngày càng tăng của công ty, nhưng DuPont vẫn bị nhor danh.

Vậy danh tiếng của họ đã bị ô uế như thế nào? Khi công ty thử tìm hiểu ý nghĩ của công chúng trong một cuộc thăm dò quy mô lớn, họ nhận ra rằng họ đang đối mặt với một

rào cản rất cao nếu muốn vượt qua hình ảnh “những kẻ buôn cái chết”. Kết quả nghiên cứu cho thấy chưa đầy một nửa công chúng Mỹ có ấn tượng tốt về DuPont. Các nhà điều hành mất tinh thần và lúng túng không biết phải làm gì nữa.

DuPont quay sang cầu cứu một hãng quảng cáo ở New York có tên Batten, Barton, Durstine & Osborn (nay là BBDO Worldwide). Một đối tác của hãng này là Bruce Barton đề xuất một “chiến dịch tạo hình ảnh mới” trị giá nửa triệu đô-la. Nền tảng của chiến dịch này là sự tài trợ của công ty cho một chương trình phát thanh mới mang tên “Đoàn kỵ binh của nước Mỹ”.

Trong chiến dịch này, những đoạn quảng cáo lảm lời chịu trách nhiệm giới thiệu tất cả những gì không liên quan đến chất nổ, cụ thể là các sản phẩm kinh doanh của DuPont như chất chống đông, giấy bóng kính và phụ tùng ô tô. Cùng lúc đó, hãng còn đưa ra khẩu hiệu nổi tiếng của DuPont: “Những điều tốt đẹp hơn cho cuộc sống... nhờ hóa chất”. Tiến trình diễn ra rất chậm chạp, nhưng đến giữa thập niên 50, kết quả khảo sát cho thấy danh tiếng doanh nghiệp đang hồi phục một cách khả quan: bốn trong số năm người được hỏi trả lời rằng họ có cảm nhận tích cực đối với DuPont.

Câu chuyện thành công này minh họa lòng nhiệt tâm và kiên trì của DuPont đối với việc đánh giá và quản lý danh tiếng. Công ty tin tưởng mãnh liệt vào tầm quan trọng của việc nghiên cứu có hệ thống các hoạt động nhằm kiểm soát những thăng trầm của danh tiếng, cũng như hướng dẫn các chiến lược quản lý danh tiếng. Các nhà lãnh đạo của họ hiểu

rằng trước khi có thể thay đổi nhận thức của công chúng, công ty phải lập ra một phương pháp đánh giá chi tiết, rõ ràng và đáng tin cậy về nhận thức đó. Cố gắng điều chỉnh danh tiếng khi trong tay không có phương pháp đánh giá được xem là chính xác thì quả là việc làm liều lĩnh.

Có lẽ cũng là chuyện thường tình khi một công ty vốn chỉ miệt mài nghiên cứu khoa học lại sớm nhìn thấy giá trị của việc nghiên cứu danh tiếng. Mặc dù DuPont được sáng lập năm 1802 bởi một người nhập cư đến từ nước Pháp, nhưng ngay từ khi thành lập, công ty đã tự hào xem mình là một phần không thể thiếu trong lịch sử Hoa Kỳ và luôn bảo vệ danh tiếng hơn 200 năm tuổi của mình. Đầu thế kỷ 19, Eleuthere Irénée du Pont chạy trốn cuộc cách mạng Pháp đến Tân thế giới và chỉ hai năm sau ông đã bắt đầu mở nhà máy chuyên sản xuất thuốc súng bên bờ sông Brandywine ở Delaware. Trong số những khách hàng đầu tiên của ông có Thomas Jefferson – người đã đặt thuốc súng cho Bộ Chiến tranh Hoa Kỳ, và sau đó cho việc đi săn và phá đá ở khu Monticello của mình. Hai thế kỷ tiếp theo trôi qua, DuPont đã nhanh chóng phát triển thành công ty hóa chất lớn nhất nước Mỹ, đóng góp nhiều cho xã hội Mỹ, từ tất chân bằng sợi nylon cho đến áo chống đạn Kevlar.

Nhờ thường xuyên theo dõi danh tiếng của mình nên công ty có thể phản ứng kịp thời trước sự thay đổi nhận thức của công chúng về mình và toàn ngành công nghiệp. Phó chủ tịch phụ trách đối ngoại toàn cầu Kathleen Forte nói: “Chúng tôi đánh giá danh tiếng một cách có hệ thống để biết điều gì

đang tạo ra tiếng vang và điều gì không. Đến nay, chúng tôi đã ghi nhận và đánh giá được nhiều thuộc tính khác nhau của danh tiếng”.

Bên cạnh những quan điểm tiêu chuẩn của công chúng và kết quả nghiên cứu thị trường, DuPont còn là đơn vị tiên phong trong việc phát triển các phương pháp đánh giá danh tiếng tinh vi và phức tạp hơn. Cách đây hơn 30 năm, khi danh tiếng doanh nghiệp chẳng mấy khi được bàn đến, công ty đã đặt ra một trong những phương pháp đánh giá danh tiếng chi tiết đầu tiên.

Phòng quan hệ công chúng phối hợp với bộ phận nghiên cứu hành vi người tiêu dùng thuộc phòng quảng cáo đã thực hiện một cuộc khảo sát đầy tham vọng vào năm 1971 nhằm tìm hiểu quan điểm của các nhóm đối tượng khác nhau về danh tiếng doanh nghiệp của DuPont. Họ yêu cầu “những người trưởng thành có ảnh hưởng”, các nhà giáo dục và sinh viên đánh giá DuPont theo nhiều mục khác nhau, bao gồm “tạo ra các sản phẩm chất lượng cao”, “giàu sáng kiến”, “cổ phiếu tăng trưởng tốt, nên mua”, “cách quản lý thông minh và nhiệt tình”, “điều kiện làm việc tốt”, “quan tâm đến tệ nạn xã hội”, “gây ô nhiễm”, “quá giàu và quá quyền lực”. Những người được hỏi phải cho điểm từng mục theo mức độ tốt/xấu, đồng thời nói rõ mục đó quan trọng như thế nào đối với họ và DuPont đáp ứng kỳ vọng của họ đến mức nào.

Kết quả: DuPont được tiếng là đơn vị dẫn đầu trong các hoạt động nghiên cứu và công nghệ, và nói chung đây là một



công ty tốt đang trên đà phát triển. Thế nhưng danh tiếng của họ lại không được tốt trong lĩnh vực tạo ra sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao. Đây không phải là nơi làm việc lý tưởng. Và công chúng cũng cho rằng họ chưa quan tâm đầy đủ đến các vấn đề xã hội và môi trường. Các chuyên viên DuPont đã dựa trên dữ liệu này để xây dựng chiến lược quan hệ công chúng. Tuy nhiên, phương pháp quan trọng hơn kết quả. Nghiên cứu này cho thấy DuPont đã vượt xa các công ty khác trong nhận thức về quy trình chăm sóc danh tiếng.

DuPont còn thử nghiệm nhiều phương pháp đánh giá khác nhau, cả định tính lẫn định lượng, trong đó có một nghiên cứu đánh giá thương hiệu DuPont trị giá 11 đến 14 tỷ đô-la, với giá trị tiềm năng có thể lên đến 19 tỷ đô-la.

DuPont “cân đong” lại danh tiếng của mình sau mỗi thay đổi lớn của doanh nghiệp, chẳng hạn như sự kiện làm giới kinh doanh ngạc nhiên khi họ tham gia vào lĩnh vực dầu lửa năm 1981 với việc mua Conoco. Công ty cũng phải kiểm soát danh tiếng của mình đối với công chúng để phát hiện những tác động có thể có do sự thay đổi xu hướng chính trị - xã hội. Các giá trị của người Mỹ đã thay đổi và hình ảnh DuPont cũng thay đổi.

Thái độ chống kinh doanh và phá vỡ niềm tin ở Mỹ vào thập niên 50 đã đe dọa danh tiếng của DuPont, nhắc nhở họ việc bổ sung các nội dung thuộc về ý thức hệ vào mỗi thông điệp quảng cáo. Thế là trên các phương tiện truyền thông liên tục xuất hiện những chương trình quảng cáo dạy đời. Chúng rêu rao những đóng góp kinh tế của DuPont, tán

thành giảm thuế đối với các phí tổn dành cho mục đích nghiên cứu và không ngớt tuyên truyền lợi ích của các nghiên cứu hóa học. Đến thập niên 70, các tổ chức bảo vệ môi trường tập trung chú ý vào nạn ô nhiễm do ngành công nghiệp hóa chất gây ra. Thập niên 80 khép lại cũng là lúc DuPont nhận ra mình đã bị xem là đơn vị gây ô nhiễm hàng đầu ở Mỹ. Công ty hiểu họ cần gấp rút khôi phục lại thanh danh của mình. Edgar Woolard – giám đốc điều hành tại thời điểm đó – biết rằng công ty phải làm nhiều hơn những chiêu thức quảng bá màu mè và lập tức điều chỉnh mọi hoạt động của công ty theo hướng có trách nhiệm hơn với môi trường. Thật vậy, DuPont đã giảm thiểu lượng chất thải, cải tạo các quy trình sản xuất không phù hợp, đồng thời kiểm soát việc tiêu thụ năng lượng.

DuPont đã thành công trong việc cải thiện danh tiếng về môi trường, nhưng các nghiên cứu về hình ảnh doanh nghiệp cho thấy họ vẫn cần thay đổi nhận thức của công chúng về chính mình. Vào giữa thập niên 90, cuộc nghiên cứu theo mô hình “nhóm trọng điểm” gồm các nhà đầu tư, khách hàng, nhân viên và nhiều quan chức chính phủ làm ban lãnh đạo công ty giật mình: đa số những người được hỏi chỉ xem DuPont như một tập hợp rời rạc với mấy nhà khoa học quanh năm ẩn mình trong tòa tháp ngà mà không cần biết đến thế thái nhân tình. Hy vọng được nhìn nhận là chu đáo và gần gũi với công chúng hơn, DuPont phát động một chiến dịch quảng cáo mới, trong đó “bộ mặt nhân văn” của công ty được giới thiệu thông qua việc phác thảo hình ảnh các nhà khoa học và những câu chuyện của họ về việc làm

cầu bằng chất dẻo và cải tiến bàn chải đánh răng. Sau khi xem quảng cáo này, tất cả các thành viên của nhóm trọng điểm đều có cảm nhận tốt hơn về DuPont.

Chưa hết, DuPont còn hy vọng thay đổi cái tiếng bảo thủ của mình thành một danh tiếng tốt đẹp về sự năng động và đổi mới, cũng như phá vỡ quan niệm cho rằng công nghiệp hóa chất là một ngành buồn tẻ, nhàm chán và đặc biệt là từng bước phá hủy môi trường sống.

Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành, Charles O. Holliday, Jr., tuyên bố: “DuPont là một công ty khoa học. Cần xác định vị trí mới mô tả hết tính chất của DuPont”. Thế là công chúng bắt đầu được nghe khẩu hiệu quảng cáo “Phép màu của khoa học” mỗi khi người ta nhắc đến DuPont. Ông nói thêm: “Cốt lõi danh tiếng của chúng tôi mang thuộc tính khoa học. Khoa học là một sự liên tưởng tuyệt vời vì nó liên quan đến những nỗ lực cải thiện chất lượng cuộc sống. Điều đó giúp thông điệp của chúng tôi tiếp cận được với từng cá nhân trong xã hội”.

Trước khi thay đổi khẩu hiệu, công ty đã chuẩn bị kỹ lưỡng đúng theo phong cách đặc trưng của mình. Họ thận trọng nghiên cứu, lấy ý kiến công chúng vì sợ rằng biết đâu người tiêu dùng có thể suy diễn từ “phép màu” mang âm hưởng tôn giáo nhiều quá chăng. Nhưng khẩu hiệu “Phép màu của khoa học” đã được thử nghiệm và được người tiêu dùng, nhân viên và khách hàng ở 6 nước chấp nhận.

Giờ đây, DuPont đang hy vọng bội thu những vụ mùa danh tiếng. Một nghiên cứu gần đây cho thấy gần 60% người

tiêu dùng Mỹ có thái độ tích cực với DuPont, khoảng 3/4 nhà điều hành doanh nghiệp cũng vậy. Ban lãnh đạo công ty đang lên kế hoạch biến đổi những ý kiến trung lập và tiêu cực thông qua chiến dịch “Phép màu của khoa học”.

## DUY TRÌ DANH TIẾNG

Bước đầu tiên trong việc quản lý danh tiếng là đánh giá danh tiếng, bởi bạn không thể quản lý thứ mà bạn không đánh giá được. Muốn vậy, các công ty phải khai thác dữ liệu nghiên cứu và tìm hiểu xem các đối tượng khác nhau nhận thức về họ ra sao, cũng như yếu tố nào tác động đến danh tiếng của họ. Họ mạnh ở điểm nào, và yếu ở điểm nào? Danh tiếng của họ như thế nào, nếu đem so sánh với hình ảnh của các đối thủ cạnh tranh chính? Giải đáp xong những câu hỏi này là các công ty đã sẵn sàng cho phần việc khó khăn hơn là củng cố danh tiếng để thu hút khách hàng, nhân viên và các nhà đầu tư.

Ngày càng nhiều công ty noi gương DuPont trong hoạt động chăm sóc và kiểm soát danh tiếng của mình. Những vụ kiện tụng doanh nghiệp gần đây và những phán quyết nghiêm khắc của tòa án vì hoạt động kế toán mờ ám và quản trị doanh nghiệp bê bối chắc chắn đã góp phần làm mọi người quan tâm nhiều hơn đến danh tiếng. Nhưng trên thực tế, danh tiếng doanh nghiệp bắt đầu thu hút sự chú ý của các giám đốc điều hành từ cuối thập niên 90, ngay trước khi Enron sụp đổ.

Joy Marie Sever – giám đốc phụ trách danh tiếng của

Harris Interactive – nói: “Các vụ bê bối doanh nghiệp khiến mọi người hiểu rõ hơn công việc mà chúng tôi đang làm, tuy hầu hết khách hàng của chúng tôi không hề liên quan đến bất kỳ vụ bê bối nào. Nhiều người quan tâm đến danh tiếng của họ từ trước khi những vụ bê bối đó bị phanh phui”.

Tuy nhiên, các khách hàng của Sever vẫn chỉ là thiểu số. Chưa đến một nửa số công ty – chỉ 41% – nói rằng họ đã soạn thảo sẵn chương trình khảo sát khách hàng để đánh giá danh tiếng của mình, như kết quả một cuộc khảo sát các nhà điều hành do hãng quan hệ công chúng Hill & Knowlton và tạp chí *Chief Executive* thực hiện. Thật đáng ngạc nhiên là có tới 73% công ty đánh giá danh tiếng của mình bằng cách... nghe ngóng, dò hỏi, trong khi 27% dựa vào các bảng xếp hạng danh tiếng do báo chí phát hành. Những doanh nghiệp nhỏ ít có khả năng đầu tư vào các nghiên cứu khách hàng, chỉ có 32% so với 48% ở các công ty lớn. Các ngành công nghiệp năng lượng, tiện ích công cộng, dịch vụ tài chính, chăm sóc sức khỏe có nhiều khả năng nhất trong việc thuê các hãng nghiên cứu thực hiện dự án nghiên cứu khách hàng.

Vấn đề nan giải là có quá nhiều công ty chỉ đánh giá danh tiếng vào những thời điểm gặp rắc rối và đa số không duy trì được hoạt động kiểm tra, giám sát một cách có phương pháp. Giám đốc điều hành James Gregory của CoreBrand – một hãng tư vấn đặt tại Stamford, Connecticut – nói: “Nhiều công ty thích thay đổi nhà cung cấp dịch vụ nghiên cứu, hoặc dùng một trong rất nhiều đại lý quảng cáo của họ, nhưng sức mạnh thật sự của biện pháp đánh giá

danh tiếng lại là khả năng theo dõi hoạt động đó qua thời gian bằng cách áp dụng một phương pháp nhất quán”.

Có rất nhiều hệ thống đánh giá, theo dõi và quản lý danh tiếng đáng tin cậy để các công ty lựa chọn. Quy trình này không phải là một môn khoa học chính xác và nhiều phương pháp khác nhau đã được áp dụng để đánh giá các yếu tố cấu tạo nên danh tiếng. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải nắm vững phương pháp của từng hãng nghiên cứu, nhất là các thành phần liên quan đang được khảo sát và các đặc điểm đang được nghiên cứu.

Hãy thận trọng nếu vị trí trong bảng xếp hạng về mức độ thỏa mãn của khách hàng tăng lên. Lướt qua bất kỳ số báo nào của tạp chí *The Wall Street Journal* bạn đều dễ dàng bắt gặp ba hoặc bốn mẫu quảng cáo tự khen ngợi mình là “chiếm vị trí đầu bảng” trong một cuộc khảo sát nào đó. Dù những danh hiệu như vậy có thể ít nhiều ảnh hưởng khiến lượng khách hàng mua xe hơi, điện thoại di động và máy tính gia tăng chút đỉnh, nhưng lời ngợi khen đó chỉ tập trung vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ, nên chẳng mấy khi bạn đánh giá được danh tiếng một cách tổng thể.

Các công ty sẽ tìm đến những bảng xếp hạng xứng đáng hơn như Chỉ số Danh tiếng của Harris Interactive, hay danh sách những công ty được ngưỡng mộ nhất do tạp chí *Fortune* bình chọn. Những cuộc khảo sát như vậy là phương pháp luận và cung cấp một tiêu chuẩn đánh giá hoàn chỉnh hơn về danh tiếng doanh nghiệp. Các nghiên cứu hàng năm được đánh giá cao khác là bảng xếp hạng Sức mạnh Thương hiệu

của CoreBrand, dựa trên kết quả xếp hạng của các nhà điều hành cao cấp về sự hiểu biết và cảm nhận tích cực của họ đối với công ty; và cuộc khảo sát nhận thức của độc giả về danh tiếng, chất lượng quản lý, tiềm năng đầu tư của hơn 800 công ty do phòng nghiên cứu thị trường thuộc *The Wall Street Journal* thực hiện.

Nhưng ngay cả những bảng xếp hạng được cho là đáng tin cậy nhất cũng chỉ có một giá trị giới hạn. Các công ty cần nhiều hơn những cuộc khảo sát kiểu “một cỡ áo vừa cho mọi khổ người” như vậy. Họ phải định kỳ tìm hiểu về khách hàng của mình thông qua phòng nghiên cứu thị trường của công ty, các hãng quảng cáo hay quan hệ công chúng, hoặc hãng nghiên cứu độc lập như Harris Interactive, RoperASW, Opinion Research Corporation, Walker Information... John Gilfeather - phó chủ tịch RoperASW - nói: “Khi ‘đo thân nhiệt’ của một công ty, tôi muốn đặt những câu hỏi mở về sự yêu thích. Tôi muốn biết những cảm nhận này tích cực hay tiêu cực đến mức nào”.

Việc nghiên cứu khách hàng cho phép các nhà quản lý doanh nghiệp tập trung vào những đặc điểm danh tiếng thiết thực nhất đối với họ, cũng như thu thập tin tức về các đối thủ cạnh tranh. Trước sự khốc liệt, dữ dội của thị trường viễn thông, AT&T đã liên tục thực hiện nhiều cuộc nghiên cứu khách hàng về vấn đề danh tiếng. Cứ mỗi hai tháng, công ty lại lấy số liệu về vị trí của họ trong nhận thức của nhân viên, công chúng, các nhà đầu tư chủ động, các cổ đông, và các nhà hoạt động cộng đồng. Ngoài ra, các báo cáo hàng quý

còn cung cấp ý kiến phản hồi về trải nghiệm và nhận thức của khách hàng. Kết quả là trong thời gian đó, ai nấy đều ghét cay ghét đắng công ty điện thoại này. Càng có thêm thông tin, công ty càng hiểu rằng tốt hơn cả là cố tìm mọi cách xoa dịu thái độ thù địch của khách hàng.

“Các bảng xếp hạng công khai chỉ cho bạn cái quyền được khoe khoang khoác lác, chứ thật ra chẳng giúp gì cho bạn trong việc quản lý thương hiệu doanh nghiệp”, - Robert Atkyns, giám đốc thương hiệu toàn cầu, quản lý tài sản thương hiệu và nghiên cứu quan hệ công chúng tại AT&T, nói. - “Chúng tôi thích tự mình tiến hành các cuộc nghiên cứu, bởi nó cho phép chúng tôi tiếp cận gần hơn với vấn đề của chính mình. Việc liên tục giám sát danh tiếng cần thiết hơn là chỉ đơn giản phản ứng lại cuộc khủng hoảng dưới hình thức kiểm soát thiệt hại”.

Các công ty cần chia dữ liệu nghiên cứu thành từng nhóm dựa trên các đặc điểm như giới tính, lứa tuổi, thành phần xã hội... Đối với một vài công ty, các nhà đầu tư có thể là thành phần quan trọng, trong khi công ty khác có thể lại quan tâm nhiều đến thái độ của những người đang quay lưng với họ. Altria Group quyết định tăng cường nghiên cứu thương hiệu doanh nghiệp bằng cách tìm hiểu thái độ của nhiều đối tượng khác nhau. Họ thường xuyên tham khảo ý kiến của người tiêu dùng, nhưng vẫn dành sự ưu tiên ngày càng tăng cho những phụ nữ “có tiếng nói quyết định”. Công ty thuốc lá và thực phẩm này cũng tập trung nghiên cứu tại các bang nơi vấn đề chính sách xã hội được



chú trọng, chẳng hạn như việc tăng thuế thuốc lá hoặc hạn chế hút thuốc nơi công cộng...

Có những công ty tin tưởng vào hệ thống đánh giá chi tiết của mình đến độ biến danh tiếng doanh nghiệp thành một tiêu chuẩn để đánh giá hiệu suất hoạt động, thậm chí là cơ sở xác định chế độ lương bổng của nhà điều hành. Đây là một động thái táo bạo và khá cực đoan, nhưng nó có tác dụng cảnh tỉnh, giúp các nhà điều hành cấp cao ý thức rõ ràng - thông qua các con số cụ thể - về tài sản vô hình này, vì danh tiếng cá nhân của họ luôn song hành cùng danh tiếng doanh nghiệp. Bên cạnh các chỉ số về kết quả tài chính, Ngân hàng Quốc gia Australia đã đưa các biện pháp đánh giá danh tiếng doanh nghiệp vào hệ thống ghi điểm hiệu suất hoạt động của giám đốc điều hành. Và Alticor, công ty mẹ của doanh nghiệp bán hàng trực tiếp Amway, đã ràng buộc danh tiếng doanh nghiệp của mình vào chính hiệu suất hoạt động và chế độ lương thưởng cho ban quản lý. Mark Bain, phó chủ tịch phụ trách thông tin liên lạc của Alticor, nói: “Danh tiếng sẽ được tập trung và chú ý, nếu nó là một phần trong kế hoạch hàng năm của một phòng ban hay một thị trường, nên hiển nhiên cũng phải là một phần trong thu nhập của nhà quản lý”.

## **CÁC NGHIÊN CỨU DANH TIẾNG ĐIỂN HÌNH**

Bạn đã bao giờ tự hỏi tại sao Johnson & Johnson lại xếp thứ nhất trong cuộc khảo sát Chỉ số Danh tiếng của Harris Interactive, nhưng chỉ xếp thứ sáu trong danh sách các công

## AI ĐÚNG ĐẦU?

Các bảng xếp hạng danh tiếng doanh nghiệp khác nhau đáng kể do có sự khác nhau trong cách thức lựa chọn đối tượng và phương pháp khảo sát. Sau đây là danh sách 10 doanh nghiệp hàng đầu từ ba bảng xếp hạng danh tiếng có uy tín nhất:

### CHỈ SỐ DANH TIẾNG

Khảo sát 22.500 người do Harris Interactive và Viện Danh tiếng thực hiện.

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| 1. Johnson & Johnson     | 6. Maytag        |
| 2. Harley-Davidson       | 7. Eastman Kodak |
| 3. Coca-Cola             | 8. Home Depot    |
| 4. United Parcel Service | 9. Dell          |
| 5. General Mills         | 10. 3M           |

### CÁC CÔNG TY ĐƯỢC NGƯỠNG MỘ NHẤT CỦA MỸ

Trung cầu ý kiến 10.000 nhà điều hành, giám đốc và nhà phân tích chứng khoán, do Hay Group thực hiện cho tạp chí *Fortune*.

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Wal-Mart           | 6. Johnson & Johnson |
| 2. Southwest Airlines | 7. Microsoft         |
| 3. Berkshire Hathaway | 8. FedEx             |
| 4. Dell               | 9. Starbucks         |
| 5. General Electric   | 10. Procter & Gamble |

### SỨC MẠNH THƯƠNG HIỆU

Khảo sát 10.000 nhà điều hành cao cấp của các công ty lớn, do CoreBrand thực hiện.

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| 1. Coca-Cola             | 6. Campbell Soup     |
| 2. United Parcel Service | 7. FedEx             |
| 3. Johnson & Johnson     | 8. PepsiCo           |
| 4. Microsoft             | 9. Harley-Davidson   |
| 5. Walt Disney           | 10. General Electric |

ty được ngưỡng mộ nhất tại Mỹ của tạp chí *Fortune*, và thứ ba trong bảng xếp hạng Sức mạnh Thương hiệu của CoreBrand? Toàn bộ vấn đề nằm ở chỗ đối tượng và những đặc điểm của doanh nghiệp được khảo sát.

Đây là ba chỉ số danh tiếng nổi tiếng và được quan tâm nhiều nhất. Tuy vậy, tất cả đều chỉ có giá trị tham khảo nhằm so sánh các công ty một cách tương đối và là điểm khởi đầu tốt để các công ty nghiên cứu khách hàng của mình sâu hơn.

### CHỈ SỐ DANH TIẾNG

Một trong những bảng xếp hạng danh tiếng được biết đến nhiều nhất là Chỉ số Danh tiếng (Reputation Quotient, viết tắt là RQ), được thiết lập bởi Harris Interactive – vốn nổi tiếng với các công trình khảo sát, thăm dò ý kiến công chúng – và Viện Danh tiếng – một tổ chức có trụ sở đặt tại thành phố New York. RQ được đánh giá cao vì nó luôn phản ánh chính xác nhất quan điểm tổng thể của người dân Mỹ nhờ

biết thu hút nhiều thành phần liên quan khác nhau. Để đơn giản và tiết kiệm chi phí, nhiều bảng xếp hạng chỉ lấy ý kiến của các nhà điều hành doanh nghiệp và các nhà phân tích đầu tư, trong khi Harris tiếp nhận quan điểm của hơn 20.000 người được lựa chọn ngẫu nhiên cho cuộc nghiên cứu trực tuyến hàng năm của mình. Sau đó, Harris phân loại kết quả theo từng nhóm nhỏ, như nhà đầu tư, khách hàng, hay nhân viên công ty. Các đối tượng tham gia khảo sát được yêu cầu xếp hạng một nhóm 60 công ty “nổi tiếng nhất” đã chọn trước theo 20 đặc điểm thuộc sáu mục: sức lôi cuốn, sản phẩm và dịch vụ, hiệu quả tài chính, trách nhiệm xã hội, môi trường làm việc, tầm nhìn và năng lực lãnh đạo. Kết quả RQ được công bố hàng năm trên tờ *The Wall Street Journal*.

### **CÁC CÔNG TY ĐƯỢC NGƯỠNG MỘ NHẤT CỦA *FORTUNE***

Báo cáo hàng năm của tạp chí *Fortune* về các công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ là sự tổng hợp ý kiến của 10.000 nhà điều hành, giám đốc và nhà phân tích chứng khoán do hãng tư vấn nguồn nhân lực Hay Group tiến hành. Để có danh sách “Top ten” chung, từ danh sách đã sàng lọc trước, những người tham gia trả lời chọn ra 10 công ty mà họ ngưỡng mộ nhất thuộc bất kỳ ngành công nghiệp nào. Với bảng xếp hạng của riêng từng ngành công nghiệp, họ được yêu cầu xếp hạng các công ty lớn nhất trong ngành dựa trên 8 tiêu chí: trách nhiệm xã hội, tốc độ đổi mới, giá trị đầu tư lâu dài, việc sử dụng tài sản doanh nghiệp, tài năng nhân viên, hiệu quả tài chính, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, và năng lực quản lý.

## COREBRAND

Hãng tư vấn CoreBrand tập trung vào ý kiến của các nhà điều hành cao cấp ở những công ty lớn để đánh giá danh tiếng doanh nghiệp. Nghiên cứu có tên Sức mạnh Thương hiệu (Brand Power) của họ xếp loại công ty dựa trên các tiêu chuẩn như mức độ hiểu biết về danh tiếng, chất lượng quản lý và tiềm năng đầu tư. Đặc biệt, bên cạnh việc xếp hạng danh tiếng, CoreBrand còn phát triển phương pháp đánh giá giá trị gia tăng của thương hiệu (Brand Equity). Họ “cho” thương hiệu doanh nghiệp một giá trị rồi tính toán giá trị đó theo tỷ lệ phần trăm trên tổng vốn thị trường của một công ty. Kết quả xếp hạng Brand Power và Brand Equity có khác nhau đôi chút: Microsoft, General Electric và Wal-Mart thống trị bảng xếp hạng về giá trị gia tăng của thương hiệu, trong khi Coca-Cola, United Parcel Service và Johnson & Johnson dẫn đầu trong cuộc khảo sát danh tiếng.

## NHỮNG “NHÂN VẬT” MỚI THAM GIA VÀO VIỆC ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG

Trong số những công ty mới thử bước chân vào lĩnh vực đánh giá danh tiếng có Rating Research – công ty đã mượn ý tưởng đánh giá mức độ tín nhiệm để xây dựng hệ thống tính điểm. Điều đó cũng chẳng làm ai ngạc nhiên, khi nhà sáng lập Rating Research từng làm quản lý tại Dịch vụ Đầu tư Moody's, còn hai nhà điều hành khác trước đây cũng từng làm việc cho Moody's.

Tương tự như phương pháp của Moody's, Rating Research cũng xếp loại các công ty theo chữ cái – từ AAA đến C – và xếp riêng trong từng ngành công nghiệp, chứ không trộn lẫn chúng lại với nhau. Vào năm 2003, hãng này đã đánh giá các công ty trong ngành điện lực, ngân hàng, cửa hàng bách hóa và cửa hàng giảm giá, dược phẩm.

### **ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG MOODY'S**

Đây là xếp hạng các công ty dược của Rating Research dựa trên việc khảo sát ý kiến của các nhà điều hành và phân tích tài chính.

#### **AAA**

Johnson & Johnson  
Merck  
Pfizer

#### **AA**

Amgen  
Eli Lilly  
GlaxoSmithKline

#### **A**

Astra Zeneca  
Aventis  
Bayer  
Genentech  
Novartis

#### **BBB**

Abbott Laboratories  
Alcon  
Allergan

#### **Bristol-Myers Squibb**

Roche  
Schering-Plough  
Wyeth

#### **BB**

Forest Laboratories

### **ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG DJIA 30**

NFO WorldGroup đã khảo sát các nhà đầu tư về danh tiếng doanh nghiệp và đề nghị họ phân chia 30 công ty theo Chỉ số Trung bình Công nghiệp Dow Jones (Dow Jones Industrial Average) thành ba nhóm. Và đây là kết quả.

#### **MẠNH**

Coca-Cola, Johnson & Johnson, Walt Disney, Intel, Microsoft, Procter & Gamble, General Electric, DuPont, Home Depot, United Technologies, Wal-Mart, Eastman Kodak.

#### **DỄ BỊ TỔN HẠI**

3M, Hewlett-Packard, IBM, McDonald's, International Paper, Merck, Boeing, Honeywell, Caterpillar, General Motors, Citigroup, American Express, AT&T, J. P. Morgan Chase, Exxon Mobil, Alcoa.

#### **CÓ NGUY CƠ RỦI RO**

SBC Communications, Altria Group (Philip Morris).

Johnson & Johnson, Merck & Company và Pfizer đã dẫn đầu ngành dược với xếp hạng AAA, trong khi Forest Laboratories đứng ở vị trí cuối cùng với thứ hạng BB. Trong lĩnh vực ngân hàng, Fifth Third Bancorp và Northern Trust Corporation chiếm thứ hạng đầu với hạng AA, và sáu công

ty có hạng thấp nhất là BB. Wal-Mart giành vị trí cao nhất là AA trong bảng xếp hạng cửa hàng bách hóa và giảm giá, trong khi Kmart đứng cuối hàng với hạng CCC. Và trong ngành điện lực, những “người chiến thắng” là Duke Energy Corporation và Southern Company (AA), còn PG&E Corporation (CCC) đứng cuối bảng xếp hạng.

Jeffrey Resnick, trưởng phòng nghiên cứu tại Rating Research, nói: “Đánh giá mức độ tín nhiệm được sử dụng để đánh giá khả năng trả nợ của một công ty về lâu dài, và danh tiếng cũng được đặt trên cơ sở đó. Hiếm có công ty nào không vướng phải tranh cãi hay rắc rối, nhưng vấn đề là liệu danh tiếng mà họ xây dựng được đã đủ mạnh hay chưa”. Rating Research khảo sát các nhà điều hành cấp cao và các nhà phân tích tài chính bằng cách sử dụng hơn 20 đặc điểm chung, và được bổ sung thêm những yếu tố phù hợp với từng ngành công nghiệp cụ thể. Rating Research tin rằng hầu hết các nhà điều hành và phân tích đều am hiểu vấn đề danh tiếng, nhưng cũng như một số loại xếp hạng khác, họ quên mất hai thành phần liên quan chính là khách hàng và nhân viên.

Trong lúc bầu không khí u ám thời kỳ “hậu Enron” đang đè nặng lên giới doanh nghiệp Mỹ, Rating Research nhanh chóng cho ra đời sản phẩm mới: bảng đánh giá danh tiếng đạo đức. Theo đó, các công ty cũng được xếp hạng theo chữ cái, từ E1 đến E5.

Một phương pháp đánh giá danh tiếng mới lạ khác là Chỉ số Công bằng, Danh tiếng và Quan điểm Doanh nghiệp (CORE) của NFO WorldGroup. Hệ thống đánh giá danh



tiếng này có độ tập trung hẹp hơn so với hầu hết các hệ thống khác – như 30 công ty theo Chỉ số Trung bình Công nghiệp Dow Jones – và không xếp theo số, mà phân loại theo mức độ dễ phục hồi, mạnh, dễ bị tổn hại, hay có nguy cơ rủi ro. 2.250 nhà đầu tư cá nhân tham gia khảo sát sẽ chấm điểm, và NFO WorldGroup chỉ việc cộng lại rồi công bố kết quả.

Năm 2002, không công ty nào được xếp hạng là dễ hồi phục, 12 công ty xếp loại mạnh, 16 công ty được xem là dễ bị tổn hại, và 2 công ty bị cho là có nguy cơ rủi ro. Các nhà đầu tư xếp hạng công ty dựa trên hơn 20 yếu tố, và những yếu tố quan trọng nhất vẫn không thay đổi: sự thỏa mãn của khách hàng, hoạt động kinh doanh minh bạch, trung thực, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, sự tín nhiệm và tin tưởng.

## **SỨC MẠNH CỦA BÁO GIỚI**

Nhiều người chỉ nghe nói về công ty qua các bài viết trên báo chí kinh doanh như *The Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, hay chương trình truyền hình trên kênh CNBC, hoặc một phương tiện truyền thông nào khác. Họ có rất ít trải nghiệm trực tiếp với doanh nghiệp. Điều đó đem lại cho báo giới nhiều quyền lực, nhất là đối với vấn đề danh tiếng doanh nghiệp.

Nhưng không phải các công ty chỉ biết khoanh tay ngồi đợi danh tiếng tự đến với mình. Ngày càng nhiều công ty cố gắng đánh giá ảnh hưởng của báo giới lên danh tiếng của họ. Họ tìm hiểu, nghiên cứu và nhận ra rằng chỉ một vài nhận xét cay độc trên trang nhất tờ *The Wall Street Journal* hay *The*

*New York Times* cũng đủ để hủy hoại danh tiếng. Tác động tích lũy của những bài viết nhẹ tay hơn trên báo chí đối với danh tiếng doanh nghiệp tuy mờ nhạt hơn, nhưng các công ty cũng không thể xem thường.

Các dịch vụ theo dõi đặc biệt còn chịu trách nhiệm thống kê số lần xuất hiện của một cái tên doanh nghiệp nào đó trên báo chí, và nhiều hãng nghiên cứu có thể phân tích tinh vi hơn về nội dung và sự sắp đặt có chủ ý của giới truyền thông.

Delahaye Medialink Worldwide và Viện Danh tiếng đã hợp tác biên soạn một bảng chỉ số danh tiếng sau khi phân tích hơn 350.000 mục tin từ báo chí, truyền thanh và truyền hình. Mỗi công ty được chấm điểm dựa trên số lượng những đặc điểm tạo nên “tiếng tốt” và “tiếng xấu” có trong mỗi câu chuyện. Ngoài ra, Delahaye còn tính hệ số về mức độ được quan tâm của câu chuyện, phạm vi lan truyền của câu chuyện trong công ty, tác động thị giác, quy mô phát hành ấn bản hay số khán giả xem và nghe, và quan trọng hơn cả là giọng điệu của bài tường thuật. Năm 2002, chỉ số này cho thấy Microsoft, Wal-Mart, Walt Disney, General Motors và IBM là những doanh nghiệp có nhiều bài báo ca ngợi nhất. Điều đó tất nhiên sẽ tác động tích cực đến danh tiếng của họ.

Nhà sáng lập Viện Danh tiếng Charles Fombrun từng phát biểu: “Điều quan trọng là phải quan sát xem các công ty được mô tả như thế nào trong báo giới. Bất kỳ một thay đổi nhỏ nào trong bài báo viết về công ty cũng có thể ảnh hưởng đến cách mọi người nhận thức về công ty, và làm ảnh hưởng đến danh tiếng của họ”. Đến lượt mình, các công ty

cũng có thể vận dụng những phát hiện của báo giới cho các chiến dịch quan hệ công chúng và thậm chí là cho chiến lược xây dựng thương hiệu của mình.

## **ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG TRÊN BÌNH DIỆN QUỐC TẾ**

Đối với các công ty đa quốc gia thì việc đánh giá danh tiếng là một nhiệm vụ toàn cầu. Những khác biệt về văn hóa buộc các công ty phải kiểm soát danh tiếng của mình ở mỗi nước theo một cách riêng, bởi điều được xem là có ý nghĩa ở khu vực này rất có thể lại kém quan trọng hơn ở một số nơi khác.

James Fink - trưởng phòng nghiên cứu tiếp thị quốc tế của công ty Opinion Research Corporation tại Princeton, New Jersey - nói: “Nhà đầu tư ở khắp nơi trên thế giới quan tâm đến khá nhiều các đặc điểm danh tiếng chung như khả năng lãnh đạo, mức độ chăm sóc khách hàng, ban quản lý mạnh, kết quả tài chính tốt..., trong khi lại có sự phân hóa khá rõ nét đối với những yếu tố khác. Ví dụ, khách hàng ở Đức và Pháp coi trọng cách công ty đối xử với nhân viên của mình, còn người Anh, Mỹ và Canada lại ít chú ý tới điều đó”.

Khi công ty mở rộng sang châu Á và các khu vực khác trên thế giới, Amway vẫn dùng một phương pháp chung, chỉ thay đổi vài câu hỏi. Các cuộc khảo sát công chúng của họ đề cập đến 40 đặc điểm danh tiếng ở 20 quốc gia.

Ở một số nơi, Amway vướng phải các quy định pháp luật

và cả sự hiểu lầm về phương pháp bán hàng trực tiếp của họ, chưa kể nhiều người vẫn cho rằng nó gắn liền với hệ thống bán hàng đa cấp. Tất cả ngày càng khiến cho việc nghiên cứu danh tiếng toàn cầu của Amway trở nên cấp thiết. Mark Bain ở Alticor - công ty mẹ của Amway - nói: “Là một công ty quốc tế lớn trong ngành công nghiệp dễ bị hiểu lầm này, chúng tôi luôn cố gắng để được mọi người, mọi khách hàng thừa nhận. Chúng tôi hiểu rằng đây là nhiệm vụ khó khăn, bởi những thách thức về quy định pháp lý và báo giới không thể biến mất trong thời gian ngắn”.

Đối với IBM, trình độ công nghệ phát triển như vũ bão đồng nghĩa với việc ban lãnh đạo công ty phải xây dựng một phương pháp đánh giá danh tiếng toàn diện. Hàng năm, công ty thực hiện 12.000 cuộc phỏng vấn qua điện thoại với các doanh nghiệp khách hàng ở Bắc Mỹ, Nhật Bản và các nước trọng điểm của châu Âu với thành phần tham gia rất đa dạng: từ trưởng phòng hệ thống thông tin quản lý đến các doanh nhân mới khởi nghiệp. Và hàng quý, các nhà quản lý đều đặn nhận báo cáo với hơn 20 điều mục về quan điểm của công chúng đối với công ty, rồi trên cơ sở đó tìm hiểu tác động của hiệu quả tài chính, quảng cáo, các chiến dịch quảng bá lên danh tiếng của IBM, cũng như các đối thủ cạnh tranh chính của họ tại những quốc gia đó.

AT&T cũng hiểu rõ sự khác biệt về văn hóa và không ngừng điều chỉnh công tác quảng cáo và tiếp thị của họ căn cứ vào tầm quan trọng của các đặc điểm danh tiếng ở những nước khác nhau. Ví dụ, các công trình nghiên cứu thương

hiệu doanh nghiệp của AT&T ở Chi-lê phát hiện ra rằng người dân ở đây đánh giá cao những công ty năng động và dám mạo hiểm. Thế là “Chúng tôi tạo ra một thế giới khác biệt” trở thành slogan quảng cáo chính ở nước này. Trong khi đó, tại Đài Loan, người tiêu dùng luôn đánh giá cao các công ty có sản phẩm và dịch vụ đem lại ưu thế cho người sử dụng. Và “Hãy đón nhận ưu thế” có vẻ là slogan hoàn hảo nhất cho xứ sở này.

Các cuộc nghiên cứu danh tiếng cho thấy khách hàng Mê-hi-cô đánh giá cao các công ty biểu lộ sự trân trọng đối với khách hàng và “biết quan tâm đáp ứng nhu cầu của họ”, - như lời Robert Atkyns, giám đốc nghiên cứu thương hiệu toàn cầu của AT&T. “Vì thế ở Mê-hi-cô, chúng tôi cố gắng tập trung vào khả năng dịch vụ khách hàng AT&T, chẳng hạn như chiến lược công ty đã áp dụng tại Nordstrom và Ritz-Carlton”.

## Quy luật 3

# BIẾT LÀM BẠN VỚI NHIỀU ĐỐI TƯỢNG

“**C**hẳng có gì xen vào giữa tôi và sản phẩm Calvin của tôi cả”. Khi nữ diễn viên Brooke Shields thốt lên những lời này trong chương trình quảng cáo quần jeans xanh cách đây hơn 20 năm, cô đã tạo nên danh tiếng của nhà thiết kế Calvin Klein bằng một màn quảng cáo mùi mẫn thành công ngoài sức tưởng tượng. Những quảng cáo sau đó của công ty này luôn mô tả hoặc ám chỉ hình ảnh khỏa thân, tình dục tập thể, và những người mẫu còm nhom với khuôn mặt đờ đẫn như say thuốc. Ai nấy tự hỏi: Liệu Calvin sẽ còn làm gì tiếp đây?

“Danh tiếng” khiêm nhả này hóa ra lại phục vụ rất tốt cho mục đích của Klein và các thành phần liên quan chính của ông, bao gồm cả những người được cấp phép và bán lẻ.

Ai nấy đều sung sướng gặt hái những vụ mùa bội thu từ các sản phẩm nước hoa, đồ lót và quần jeans mang tên Calvin Klein. Và tất nhiên là giọng khiêu khích trong các chiến dịch tiếp thị của ông bao giờ cũng bắt kịp thị hiếu của những người tiêu dùng trẻ tuổi, thời thượng, đồng thời đáp ứng được đòi hỏi của các thành phần liên quan quan trọng nhất.

Bên cạnh đó, nhà tiếp thị khôn ngoan này còn tạo nên danh tiếng tích cực với những thành phần liên quan có ý nghĩa nhất đối với công ty ông. Họ không mấy bận tâm chuyện những người lớn tuổi cảm thấy bất bình trước mấy mẫu quảng cáo khiêu khích đó, bởi dù sao thì họ cũng không phải là cái đích mà doanh nghiệp này đang nhắm tới. Ông chủ Klein cũng chẳng mấy bận tâm đến cộng đồng đầu tư Wall Street vì công ty ông thuộc hình thức sở hữu tư nhân.

Trong khi Klein đạt được sự cân bằng đáng ngạc nhiên với các thành phần liên quan chính, ông vẫn duy trì được một danh tiếng vững vàng với nhiều đối tượng khác nhau. Đó là điều tối cần thiết để quản lý danh tiếng. Bởi vì các công ty không thể làm hài lòng tất cả mọi người vào mọi lúc, nên ban lãnh đạo phải biết đâu là thành phần quan trọng nhất của họ vào mỗi điểm hiện tại và tập trung vào những đối tượng đó.

Tuy nhiên, đôi khi sự việc cũng xảy ra vài trục trặc nhỏ. Đó là câu chuyện xảy ra năm 1995, khi cái đầu sáng suốt của Calvin Klein rút cuộc cũng đã tính sai, và ông đã tự làm tổn hại danh tiếng của mình với một số thành phần liên quan chính.

Sai lầm đầu tiên - và cũng là sai lầm lớn nhất của ông - là một chiến dịch quảng cáo quần áo jeans với những hình ảnh khiêu dâm trẻ em. Chiến dịch này đã vấp phải sự phản ứng dữ dội từ mọi phía. Ngay cả tổng thống Mỹ lúc đó là Bill Clinton cũng lên tiếng chỉ trích những đoạn phim quảng cáo sồn gai ốc này là dẫn lối cho giới thanh thiếu niên đến với các thợ ảnh khiêu dâm - những người đã buông ra lời bình phẩm đầy tà ý về thân thể họ và thôi thúc đám con trai cởi phanh áo sơ mi mình đang mặc. Bộ Tư pháp Mỹ còn quyết tâm đi xa hơn khi tổ chức một cuộc điều tra lý lịch các nam diễn viên để xác định liệu có phải họ đang ở tuổi vị thành niên hay không.

Dù đã nắm trong tay bản kết luận rằng công ty không vi phạm luật khiêu dâm trẻ em của liên bang, vậy mà chiến dịch đầy tranh cãi này vẫn khiến báo giới tấn công dồn dập. Thế nhưng sự ồn ào đó lại tạo ra tác động ngược khi chúng vô tình cổ xúy thêm tính chất mát mẻ của Klein trong mắt các khách hàng trẻ tuổi và làm dấy lên phong trào diện đồ jeans. Điều này có thể nằm trong mục đích của ông, nhưng đối với một số nhà bán lẻ thì như vậy là quá đủ: hệ thống cửa hàng bách hóa Target Corporation không chấp nhận và không muốn tên mình dính dáng đến các quảng cáo này. Đây quả là một phản ứng mà ông không tính đến.

Với những quảng cáo tương tự như thế, Klein rõ ràng đã vượt quá giới hạn. Dù không bị khách hàng trẻ tẩy chay, nhưng việc để cho Bộ Tư pháp vào cuộc không bao giờ là một ý tưởng hay. Ngạc nhiên nhất là Klein vẫn không rút ra



được bài học cho mình. Chỉ ít lâu sau vụ âm ỉ này, ông lại làm tổn thương Warnaco - một đơn vị được cấp phép phân phối đồ lót của hãng ông - bằng bức ảnh quảng cáo chụp một thanh niên ngồi trong tư thế hai chân đang dang rộng. Quảng cáo này làm Warnaco phát cáu. Tiếp theo, Klein còn tung ra một dòng sản phẩm đồ lót trẻ em và mô tả các bé trai bé gái mặc quần lót nhảy nhót lung tung trên ghế sofa. Ngay cả Rudolph Giuliani - thị trưởng thành phố New York lúc đó - cũng phải thừa nhận là “Ông Klein đã cư xử rất tệ”.

Sau tất cả các trường hợp này, Klein đã sửa mình bằng cách hạn chế những chiến dịch quảng cáo gây sốc. Tuy nhiên cả ông và thương hiệu của ông đều đã bị mang tiếng là hành động bất chấp các quy tắc đạo đức chỉ để bán đồ jeans và đồ lót. Vậy mới biết danh tiếng của ông với một số thành phần liên quan chính và với công chúng không phải lúc nào cũng tương đồng.

Vài năm trở lại đây, Klein đã tỏ ra kiềm chế hơn trong các quảng cáo của mình và chấp nhận hình thức thể hiện dè dặt hơn ở Mỹ. Thái độ cau kỉnh trước đây giờ tan biến. Thậm chí trong một chương trình quảng cáo nước hoa gần đây, ông còn dùng những lời ngọt ngào: “Điều thế giới cần bây giờ là tình yêu”. Suy cho cùng thì ông đã thất bại trong việc quản lý danh tiếng của mình với các đối tượng tiếp nhận khác nhau.

## **CÂN BẰNG TRONG QUẢN LÝ DANH TIẾNG**

Bất kỳ công ty nào đang cố gắng quản lý danh tiếng của mình đều phải đối diện với thách thức mà nhiều thành phần liên quan của công ty - như cổ đông, khách hàng, nhân viên, và những đối tượng khác - đặt ra. Các thành phần liên quan khác nhau sẽ có nhiều mối quan tâm rất khác nhau, thậm chí hoàn toàn trái ngược nhau. Bí quyết ở đây là các công ty phải duy trì được sự cân bằng nhằm tạo ra một danh tiếng tích cực tổng thể.

Trước hết, hãy xác định chính xác đâu là những thành phần liên quan của bạn, rồi học cách thích ứng với họ theo những cách khác nhau tại những thời điểm khác nhau. Dù từ trước đến nay, DaimlerChrysler thường tập trung vào khách hàng là những người mua xe, nhưng rồi hãng này đã quyết định khởi động một chiến dịch nâng cao hình ảnh doanh nghiệp trị giá 90 triệu đô-la vào năm 2001 chủ yếu nhắm đến các nhà đầu tư và phân tích tài chính. Mục tiêu của chương trình là chuyển tải chiến lược mới của Daimler-Chrysler, quảng bá thương hiệu doanh nghiệp chứ không chỉ đơn thuần là giới thiệu các nhãn hiệu ô tô. Đây là một hành động khéo léo và cần thiết sau những nỗ lực tái thiết doanh nghiệp của hãng xe này.

Thông thường, các thành phần liên quan có cá tính rất đa dạng. Tất nhiên, nhân viên, khách hàng và nhà đầu tư là những đối tượng dễ thấy nhất, nhưng công ty cũng không thể

bỏ qua các nhà hoạt động xã hội, các quan chức luật pháp, những đơn vị nhận quyền kinh doanh, những người được cấp phép, nhà cung ứng và giới truyền thông. Việc làm sao để những nhân viên ra đi có cảm nhận tốt về công ty cũng là điều hữu ích. Chắc chắn là họ có thể ảnh hưởng đến nhận thức của những người xung quanh về danh tiếng công ty nơi họ từng làm việc.

Cách đây nhiều năm, các nhân viên cũ của Procter & Gamble vẫn hay tổ chức họp mặt mỗi dịp cuối tuần tại Chicago mà không có sự tham dự hay chúc mừng của công ty. Nhưng năm 2003, P&G đã quyết định chủ động mời các đồng nghiệp cũ đến buổi gặp gỡ ở Cincinnati. P&G thật thông minh khi mời nhân viên cũ của mình, vì nhiều người trong số đó đang giữ những vị trí đầy quyền lực tại các công ty như General Electric, 3M, Microsoft..., và chắc chắn những người này có thể ảnh hưởng đến danh tiếng của P&G. Công ty xem nhân viên cũ là cơ hội chưa khai thác để giúp họ tìm kiếm tài năng cho các vị trí cấp cao. Công ty hàng tiêu dùng này thậm chí còn nhờ một số ứng viên ngôi sao của mình như Meg Whitman - giám đốc điều hành eBay, và Jeffrey Immelt - giám đốc điều hành General Electric, xuất hiện trong một video tuyển dụng.

## **CÁC THÀNH PHẦN LIÊN QUAN CỦA DOANH NGHIỆP**

Công ty có nhiều thành phần liên quan hơn họ nghĩ. Dù danh sách các thành phần liên quan được liệt kê sau đây không áp dụng cho mọi công ty, nhưng cũng cho thấy quy trình quản lý danh tiếng có thể phức tạp như thế nào. Các công ty phải quản lý danh tiếng của họ với vô số đối tượng - những người chịu ảnh hưởng của doanh nghiệp hay có thể gây ảnh hưởng đến hình ảnh doanh nghiệp. Đó là:

Công chúng

Khách hàng

Nhân viên

Nhân viên tương lai

Những người về hưu

Các nhân viên cũ khác

Nhà bán lẻ

Nhà phân phối

Nhà cung ứng

Đơn vị nhận quyền kinh doanh

Đơn vị được cấp phép

Cổ đông

Nhà đầu tư tiềm năng

Nhà phân tích tài chính

Quan chức chính phủ

Cơ quan ban hành định chế

Đối thủ cạnh tranh

Giới truyền thông

Các nhà hoạt động xã hội và môi trường

Các thành viên trong cộng đồng địa phương

P&G cũng tỏ ra thân thiện với một thành phần liên quan khác: nhà bán lẻ. Ngày nay, mối quan hệ của công ty với các nhà bán lẻ rất phức tạp, nghĩa là hai bên vừa là đối tác, vừa là đối thủ của nhau. Nguyên nhân là bởi vì nhiều cửa hàng bán các nhãn hiệu bột giặt và tã giấy riêng của họ, và họ cạnh tranh với các nhãn hiệu Tide và Pampers của P&G. Thay vì suốt ngày tranh cãi với các nhà quản lý cửa hàng về không gian sắp xếp và tỷ lệ chiết khấu giá cả, P&G vẫn muốn tăng cường sự hợp tác với các nhà bán lẻ. Họ dành thời gian để làm cho việc mua sắm của người tiêu dùng dễ dàng hơn, và điều đó sẽ thúc đẩy doanh số của cả chính mình lẫn nhà bán lẻ. Ví dụ, họ hợp tác với hơn 30 nhà bán lẻ để đơn giản hóa nhóm hàng dầu gội đầu đang tràn ngập và thế là doanh số tăng vọt từ 10% lên 44%. Con số kỳ diệu đó cũng làm tăng danh tiếng của công ty lên đáng kể.

Tuy nhiên, không ai có thể làm hài lòng mọi người trong mọi lúc, thế nên hãy nhận biết ai thích bạn và ai không thích bạn. Một số ngành công nghiệp, chẳng hạn như năng lượng, hầu như không được người tiêu dùng yêu mến. Vì thế, các nhà điều hành hãy tập trung vào giới đầu tư, nhân viên và các nhà tổ chức ban hành luật pháp trong quá trình xây dựng danh tiếng của họ. Harlan Teller - người nghiên cứu danh tiếng doanh nghiệp của hãng quan hệ công chúng Hill & Knowlton - nói: “Đối với phần đông người tiêu dùng, ngành năng lượng giống là những kẻ tham lam, chỉ biết phá hoại môi trường và làm voi dần túi tiền của họ. Vậy mà các công ty năng lượng thành công về tài chính lại rất được các nhà đầu tư yêu mến”.

Cũng như con người, giữa các công ty và thành phần liên quan thường tồn tại mối quan hệ phức tạp và ràng buộc lẫn nhau. Các thành phần liên quan có mục đích và mối quan tâm riêng của họ. Điều làm nên danh tiếng tích cực với đối tượng này có khi lại vô tác dụng với đối tượng khác. Nếu một công ty triệt để cắt giảm chi phí nhằm gây ấn tượng cho các nhà phân tích chứng khoán và nhà đầu tư về hiệu quả tài chính của mình thì rất có khả năng họ sẽ tự làm tổn hại danh tiếng trong mắt nhân viên – những người cảm nhận rõ ràng nhất gánh nặng của việc cắt giảm chi phí. Đây chính là lúc công ty nên áp dụng thủ thuật tạo sự cân bằng trong quản lý danh tiếng.

Có thể nói công ty đã tạo ra mối hiểm nguy tiềm ẩn khi gửi dấu hiệu cạnh tranh cho những thành phần khác nhau. Ví dụ, các tổ chức bảo hiểm y tế đưa ra những lời hứa mâu thuẫn. Nhiều tổ chức hứa hẹn với các doanh nghiệp khách hàng là chi phí y tế sẽ được hạn chế, và nói với bệnh nhân là họ sẽ nhận được sự chăm sóc tốt nhất với chi phí thấp nhất. Chẳng bao lâu, tất cả đều cảm thấy mình bị lừa dối, và thế là danh tiếng các tổ chức này cũng không còn nguyên vẹn.

Gần đây, Aetna tuyên bố cắt đứt quan hệ với các công ty bảo hiểm y tế khác và thông báo ngưng chiến với các bác sĩ. Nhiều người trong số đó than phiền rằng công ty đã không công bằng khi cắt giảm các khoản bồi hoàn cho họ và can thiệp vào các quyết định điều trị của họ. Khi dàn xếp vụ kiện liên quan đến 700.000 bác sĩ, Aetna gọi đây là “một thời đại hợp tác mới trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe”.

Việc quản lý tốt danh tiếng của bạn với một thành phần liên quan có thể gây tác động tích cực đến một số đối tượng khác. Trong trường hợp của Aetna, mối quan hệ hòa đồng hơn với các bác sĩ đã giúp tăng cường danh tiếng của họ với một thành phần liên quan quan trọng khác là các khách hàng doanh nghiệp. Giờ đây, nhiều doanh nghiệp tỏ ý sẵn sàng chọn lựa Aetna vì họ muốn tránh những kiểu quan hệ căng thẳng giữa các bác sĩ và nhà bảo hiểm mà cuối cùng người thiệt thòi lại chính là nhân viên của họ.

Mối quan hệ tích cực với thành phần liên quan còn có thể bảo vệ danh tiếng trong thời kỳ sóng gió. FedEx gây được ấn tượng tốt với Williams-Sonoma nhờ giao đúng hạn các sản phẩm gia đình được đặt hàng qua thư. Đáp lại, Williams-Sonoma cũng sẵn lòng ra tay giúp đỡ khi FedEx đối mặt với mối đe dọa đình công của đội bay. Trong các cuộc phỏng vấn báo chí, các viên chức Williams-Sonoma luôn nói rằng họ tin vào khả năng vượt qua đình công của FedEx. Điều đó khiến cho cả giới đầu tư lẫn những khách hàng khác đều yên tâm về độ tin cậy của dịch vụ FedEx trong trường hợp phi công bãi công.

Trong khi đó, Coca-Cola không thể tìm được sự hỗ trợ tương tự từ một đối tượng chính đã bị họ làm tổn thương. Lần đó, Coca đã làm hỏng mối quan hệ của mình với một khách hàng lớn là Burger King, khi thừa nhận rằng một số nhân viên đã can thiệp vào kết quả thử nghiệm tiếp thị nhằm kiếm doanh thu nhiều hơn từ công ty thức ăn nhanh này. Các nhân viên đã trả tiền cho một nhà tư vấn để thuê trẻ em

mua thật nhiều thức ăn tại Burger King rồi đổi lấy phiếu khuyến mãi thức uống Coca ướp lạnh, vốn đã được thử nghiệm trước khi mở rộng ra nhiều nhà hàng hơn.

Các nhà điều hành Coca tỏ ra hối tiếc và đã phải thanh toán hàng triệu đô-la cho Burger King như một lời tạ lỗi. Nhưng các viên chức của Burger King vẫn không chịu bỏ qua mà vẫn công khai quở trách công ty này. Giám đốc điều hành của Burger King là Brad Blum nói: “Chúng tôi mong đợi và yêu cầu chuẩn mực cao về tư cách đạo đức và sự liêm chính trong tất cả các mối quan hệ với nhà cung ứng của chúng tôi, và chúng tôi sẽ không dung thứ cho bất kỳ sự vi phạm nào đối với các tiêu chuẩn đó”. Coca không chỉ làm một thành phần liên quan chính nổi giận, mà còn vô tình hủy hoại mối quan hệ của mình với các khách hàng khác, khiến doanh số bán hàng ở Mỹ sụt giảm tới 1/3.

## **XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ ƯU TIÊN PHÙ HỢP**

Các công ty nên dựa trên mức độ quan trọng của các thành phần liên quan để xác định mức độ ưu tiên, nghĩa là nếu xếp theo hình chóp nón thì những đối tượng quan trọng nhất sẽ được đặt trên cùng, còn những đối tượng khác nằm ở vị trí thấp hơn. Hình chóp nón này thay đổi theo từng công ty và từng ngành công nghiệp. Đối với các công ty đa quốc gia, thành phần quan trọng nhất ở mỗi nước cũng có thể không giống nhau.

Mức độ ưu tiên của các thành phần liên quan trở thành vấn đề đáng quan tâm suốt thập niên 90 của thế kỷ trước, khi



đà tăng trưởng lợi nhuận hàng quý và giá cổ phiếu nhảy vọt đã trở thành nỗi ám ảnh của các công ty, nhà phân tích chứng khoán và giới đầu tư. Trước tình hình đó, các cổ đông và nhà phân tích rất được ưu ái, còn những thành phần liên quan khác lại bị bỏ lơ. Mặc dù các nhà đầu tư là đối tượng chính đối với hầu hết các công ty, nhưng khách hàng và nhân viên – nhân tố quyết định thành bại của bất kỳ doanh nghiệp nào – bao giờ cũng phải đứng đầu danh sách.

Trên thực tế, nhân viên vẫn là thành phần liên quan chính, vì danh tiếng phải được xây dựng theo nguyên tắc “từ trong ra ngoài”. Một danh tiếng tích cực của nơi làm việc sẽ tạo cảm giác tự hào và khuyến khích nhân viên duy trì, bảo vệ danh tiếng đó. Ngoài ra, điều đó còn là sức hút khá hấp dẫn khi công ty cần tuyển dụng nhân viên. Trong cuộc khảo sát năm 2002 của hãng quan hệ công chúng Burson-Masteller và tạp chí *PR Week*, 61% giám đốc điều hành nói rằng họ không ngừng tăng cường giao tiếp nội bộ với nhân viên của mình. Đáng tiếc rằng việc tăng cường giao tiếp chỉ xảy ra sau khi hãng này công bố các nghiên cứu cho thấy có sự suy giảm về lòng trung thành của nhân viên và sự tín nhiệm công ty.

Ai cũng hiểu khách hàng là thượng đế nên một số công ty được đánh giá cao vẫn tiếp tục dành cho khách hàng của họ sự ưu ái đặc biệt. Chẳng hạn, Johnson & Johnson vẫn tuân thủ cương lĩnh được soạn thảo từ năm 1943 của mình là: “Trách nhiệm đầu tiên của chúng tôi là trách nhiệm trước bác sĩ, y tá và bệnh nhân, các bậc cha mẹ và tất cả những ai

sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi”, tiếp đến mới là nhân viên, cộng đồng và cuối cùng là cổ đông của công ty.

Tất nhiên, bạn cần phân biệt nhóm khách hàng chủ yếu của mình với các nhóm người tiêu dùng khác. Khi Levi Strauss thôi không tài trợ cho Hội Hướng đạo sinh nam của Mỹ vì chính sách chống người đồng tính của tổ chức này, các văn phòng của nhà sản xuất quần jeans danh tiếng đã nhận hơn 100.000 lá thư phản đối. Thậm chí nhiều khách hàng còn đe dọa tẩy chay sản phẩm mà họ vẫn ưa chuộng từ lâu. Mặc dù Levi - vốn có lịch sử lâu đời về sự tận tâm với vấn đề quyền công dân - không có ý định lùi bước, nhưng họ vẫn quan tâm đến tác động tiềm ẩn đối với công việc kinh doanh của mình. Phải chăng danh tiếng của họ đã có tí vết trong lòng nhiều khách hàng trung thành?

Công ty tiếp tục tìm hiểu về những người gửi thư thiệp bằng cách nghiên cứu mã vùng in trên dấu bưu điện. Công ty kết luận rằng đa số không phải thuộc những thành phần liên quan chính có ảnh hưởng đáng kể đến doanh thu của Levi. Những người này chủ yếu sống tại nông thôn và có tư tưởng thủ cựu, chứ không phải cư dân của các thị trường đô thị quan trọng. Dữ liệu về những người phản đối còn tiết lộ thêm rằng đó là những người già và giới lao động chân tay, và hoàn toàn không có điểm tương đồng nào với chân dung khách hàng điển hình của Levi.

## **CÁC NHÂN VIÊN VỀ HƯU**

Đối với các công ty, những người về hưu có thể “xa mặt”

nhưng chẳng bao giờ “cách lòng”. Khi người về hưu rời khỏi nơi làm việc, khả năng ảnh hưởng đến danh tiếng doanh nghiệp của họ chỉ suy giảm đôi phần, chứ không hoàn toàn biến mất. Đáng tiếc là hầu hết các công ty đã không đánh giá đúng mức đối tượng này.

Trên thực tế, những người về hưu có thể là người bạn tốt nhất hoặc kẻ thù đáng sợ nhất của họ, tùy theo cảm nhận của họ về thái độ cư xử của công ty cũ. Họ có thể nhiệt tình đánh bóng danh tiếng của một doanh nghiệp mà họ thích, và bôi nhọ hình ảnh của một công ty mà họ ghét cay, ghét đắng. Thời nay, những người về hưu đặc biệt nhạy cảm với sự cắt giảm phúc lợi y tế và xã hội. Việc quá nhiều người lo lắng chuyện cắt giảm trợ cấp như vậy đã buộc các công ty phải chú ý đến họ. Chẳng hạn, Công ty Gillette luôn tổ chức cuộc họp mặt thường niên cho những người về hưu, và bao giờ giám đốc điều hành cũng dành thời gian để giải đáp mọi thắc mắc của họ, từ cách điền các mẫu đơn phúc lợi y tế đến việc đảm bảo an toàn cho khoản lương hưu của họ.

Những cuộc gặp mặt như vậy làm cho các nhân viên nghỉ hưu của Gillette cảm thấy gắn bó với công ty hơn. Và nhiều khả năng là họ sẽ hỗ trợ công ty một khi cơn khủng hoảng xảy ra. Phó chủ tịch phụ trách truyền thông doanh nghiệp - Eric Kraus - nói: “Những người về hưu là một đối tượng cực kỳ quan trọng, và bạn nên thường xuyên đối thoại với họ. Và bạn phải làm cho những người đóng vai trò chủ chốt trong công ty cũng có cái nhìn tích cực về đối tượng này”.

Một số người về hưu đã không tiếc lời khen ngợi Gillette

trong các sinh hoạt cộng đồng tại địa phương họ. Trong chương trình Nhân viên Về hưu Gillette, họ tham gia vào các hoạt động cứu tế hoặc hiến máu nhân đạo, đọc sách báo cho người thiếu năng, và dành thời gian đến với các chương trình xóa mù chữ. Kraus nói: “Tất cả những điều đó chắc chắn giúp ích cho danh tiếng của Gillette”.

Pfizer cũng xem các nhân viên về hưu của mình là một thành phần quan trọng trong việc quản lý danh tiếng. Công ty dược này giữ quan hệ thường xuyên với họ thông qua các chương trình giao tiếp và các cuộc gặp mặt những người về hưu khác trong khu vực. Giám đốc truyền thông - John Santoro - nói: “Những người cao tuổi có ý nghĩa quan trọng với Pfizer”. Từ sự thiếu thiện cảm của người già đối với giá thuốc đang tăng nhanh như hiện nay, Pfizer luôn tận dụng tiếng nói từ tất cả những người bạn già nua mà họ tìm được.

## **CÁC NHÀ LÀM LUẬT**

Bất chấp việc ngành kinh doanh cờ bạc là một trong những ngành chịu tai tiếng nhất ở Mỹ, Harrah's Entertainment vẫn nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh và có danh tiếng khá tích cực đối với tất cả mọi đối tượng, kể cả các nhà làm luật, nhân viên, khách hàng và thậm chí là công chúng.

Harrah's đã đi nước cờ cao khi tích cực đóng góp vào việc ngăn chặn các hậu quả xấu của trò cờ bạc được hợp pháp hóa. Tại các sòng bạc của mình, công ty luôn nhấn mạnh trách nhiệm trong các trò chơi cờ bạc. Họ từ chối nhận ngân phiếu trợ cấp thất nghiệp hay phúc lợi, tổ chức trợ giúp miễn

phí cho những con bạc lâm vào thế bí, và không chấp nhận yêu cầu vào chơi của những tay nghiện cờ bạc đã bị cấm cửa. Harrah's cũng tránh lôi kéo giới trẻ bằng cách không quảng cáo trên một số tờ báo như báo của trường học hoặc trên truyền tranh, và không cho in biểu trưng của mình lên quần áo, đồ chơi và thiết bị giải trí dành cho trẻ em.

Gần đây, Harrah's tổ chức lại thành công ty cổ phần và gửi đến những người không phải là khách hàng và nhân viên một thông điệp đầy trách nhiệm trong một chương trình quảng cáo trên truyền hình, trong đó Chủ tịch công ty - Phil Satre - bàn về những thời điểm mà mọi người không nên đánh bạc (như khi say rượu, cô đơn hay trầm cảm, đang ở tuổi vị thành niên, hoặc không thể kiểm chế việc cá cược của mình...). Satre tin rằng sự chính trực của công ty sẽ thu hút khách hàng và nhân viên, cũng như cải thiện danh tiếng của mình với các nhà làm luật và các chính trị gia. Quả thật, ông cho biết là chương trình đánh bạc đầy trách nhiệm này rõ ràng đã giúp Harrah's xây dựng và mở rộng các sòng bạc.

Để tăng thêm danh tiếng của mình với các nhà làm luật và với công chúng, Harrah's còn khéo léo tác động đến cộng đồng dân cư tại địa phương. Ở Louisiana, họ tạo ra những chương trình quảng cáo cho thấy công ty đã giúp tiểu bang bằng cách tạo công ăn việc làm cho người dân, cũng như cung cấp cơ hội kinh doanh cho các xưởng in và các hãng nhỏ khác. Satre tin chiến dịch này đã góp phần vào thành công của Harrah's trong việc được cắt giảm ít nhất 50 triệu đô-la tiền thuế cho sòng bạc New Orleans. Satre nói: "Hình

ảnh đẹp đẽ của các chủ doanh nghiệp nhỏ và nhân viên đã kể chuyện về chúng tôi cho các nhà làm luật. Mối đe dọa lớn nhất đối với sự phát triển sòng bạc là tiếng xấu của ngành này trong thâm tâm mọi người. Và những nhận thức tiêu cực đó rất khó phai mờ”.

## **CÁC CỘNG ĐỒNG ĐỊA PHƯƠNG VÀ TOÀN CẦU**

Nhiều công ty chợt nhận ra rằng lâu nay họ đã bỏ quên hai đối tượng quan trọng là cộng đồng địa phương nơi họ hoạt động và cộng đồng thế giới của các tổ chức hoạt động xã hội.

Việc xem nhẹ các nhà hoạt động xã hội có thể kéo theo nhiều hậu quả tai hại, bởi các nhà hoạt động xã hội biết công việc kinh doanh bên trong và bên ngoài của một công ty và, nếu muốn, có thể sử dụng gián điệp nội bộ để phá rối công ty từ bên trong. Mối quan hệ hữu hảo với các nhà hoạt động xã hội bao giờ cũng có lợi cho công ty.

Các công ty kinh doanh thức ăn nhanh, sau nhiều năm bị chất vấn về các vấn đề liên quan đến môi trường và dinh dưỡng, cuối cùng dường như đã hiểu ra cách quản lý mối quan hệ của mình với các nhà hoạt động xã hội. Ví dụ, họ trở thành đồng minh trong các tổ chức chăm sóc gia súc để lấy thịt. McDonald's và các công ty khác tạo áp lực với các nhà cung ứng, yêu cầu họ phải đối xử nhân bản hơn với vật nuôi và gia cầm bằng cách thả chúng vào những bãi chăn rộng hơn và hạn chế dùng roi điện. Ngay cả PETA – một tổ chức đấu tranh vì động vật và là một trong những tổ chức

chống đối mạnh mẽ nhất – cũng ấn tượng trước câu trả lời của ngành thức ăn nhanh.

Ở cấp địa phương, nhiều công ty đã không mấy lưu tâm tới thành phố nơi họ đặt nhà máy và văn phòng. Đây quả là một thiếu sót nghiêm trọng. Nghiên cứu của Harris Interactive đã khẳng định rằng trách nhiệm cộng đồng của một công ty là yếu tố quan trọng đối với danh tiếng của toàn thể doanh nghiệp, cũng như đối với nhận thức về sản phẩm và dịch vụ của họ.

Bạn không cần thuyết phục Ronald Sargent về tầm quan trọng của cộng đồng. Khi trở thành chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Staples vào đầu năm 2002, ông lập tức nhận ra rằng nhà bán lẻ vật dụng văn phòng này chỉ lo chăm sóc khách hàng và nhân viên mà sao lãng các quan hệ cộng đồng. Sargent nói: “Chúng ta cần chủ động tiếp cận cộng đồng của mình bằng cách tập trung vào một khía cạnh nào đó và cố gắng hết mình để hoàn thiện công việc đó”.

Dưới sự lãnh đạo của Sargent, công ty đã tập trung vào các vấn đề thanh niên và giáo dục. Mùa hè 2002, công ty ra mắt Quỹ Tài trợ Học tập Staples để phát triển các chương trình giáo dục và dạy nghề, đặc biệt là cho người nghèo, hay hợp tác với Câu lạc bộ học sinh Hoa Kỳ để tổ chức các điểm vui chơi an toàn, lành mạnh cho giới trẻ sau giờ học và vào dịp cuối tuần. Chi tiết này đặc biệt có ý nghĩa với Sargent. Ông nói: “Hồi nhỏ tôi đã từng tham gia Câu lạc bộ học sinh và nơi đây đã cho tôi một nền tảng giáo dục tốt để bước vào Đại học Harvard và Trường Kinh doanh Harvard”.

## **CÁC DOANH NGHIỆP ĐÚNG ĐẦU VỀ TRÁCH NHIỆM CỘNG ĐỒNG**

Nghiên cứu năm 2002 của Harris Interactive về danh tiếng doanh nghiệp cho thấy những công ty trong danh sách đầu được điểm cao về các hoạt động hỗ trợ cộng đồng. Danh sách thứ hai gồm những công ty tiến bộ nhất về trách nhiệm cộng đồng từ năm 2001 đến năm 2002.

### **XẾP HẠNG CAO NHẤT**

1. United Parcel Service
2. Home Depot
3. Wal-Mart
4. FedEx
5. McDonald's

### **TIẾN BỘ NHẤT**

1. Home Depot
2. Sears
3. DaimlerChrysler
4. Johnson & Johnson
5. Xerox



## LÀM CHO MỌI NGƯỜI BIẾT ĐẾN BẠN

*“P&G cần được công chúng biết đến nhiều hơn nữa. Quả thật tôi không biết họ sản xuất cái gì hay họ làm gì.”*

*“Dường như họ không tiếp cận những người như tôi. Tất cả quảng cáo của họ đều dành cho các bà nội trợ.”*

*“Chẳng có một sản phẩm nào khiến tôi nghĩ: ‘À, đây đúng là P&G’.”*

Những góp ý như thế này trong các cuộc khảo sát lấy ý kiến công chúng rõ ràng cho thấy danh tiếng doanh nghiệp của Procter & Gamble cần được chú ý nhiều hơn. Người tiêu dùng đã biết đến nhiều công ty có tên trùng với nhãn hiệu sản phẩm chính của họ, như Coca-Cola hay Nike. Các chương trình quảng cáo nước giải khát và giày thể thao của hai hãng này cũng ảnh hưởng đến danh tiếng doanh nghiệp. Nhưng các công ty khác, như P&G, vô hình hơn và không tạo được danh tiếng vững mạnh đối với một số thành phần liên quan: trong quảng cáo kem đánh răng Crest, người ta không hề thấy nhắc đến thứ gì liên quan hay đề cập đến P&G.

Người tiêu dùng thường ngạc nhiên khi biết rằng P&G sản xuất nhiều mặt hàng mà họ vẫn mua về dùng hàng ngày. Ví dụ, sản phẩm lau bụi sàn nhà Swiffer của họ rất thông dụng, nhưng nhiều người không biết rằng nhờ P&G mà cuộc sống của họ trở nên nhẹ nhàng, tiện lợi hơn.

Vì thế, P&G quyết định áp dụng các kỹ năng cổ điển vào việc xây dựng thương hiệu doanh nghiệp. Về thực chất, họ

muốn nhiều thành phần liên quan biết đến mình hơn. Nghiên cứu của P&G cho thấy từ ngày 11 tháng 9 năm 2001, khi tòa tháp đôi ở New York bị tấn công và từ khi những hành vi kế toán mờ ám liên tục xuất hiện thì các thành phần liên quan càng muốn biết rõ hơn về công ty mà họ đang đầu tư, đang làm việc hay hợp tác kinh doanh. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành - A. G. Lafley - nói: “Chúng tôi sẽ chủ động hơn trong việc quản lý và thúc đẩy thương hiệu P&G với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và người tiêu dùng ở một số thị trường”. Ngoài ra, công ty còn thiết lập mối quan hệ chặt chẽ hơn với các nhà phân tích tài chính, báo giới, các tổ chức hoạt động xã hội và cả giới chức chính phủ.

Trong dự án xây dựng thương hiệu doanh nghiệp này, P&G đã phát triển một chương trình “đại sứ nhãn hiệu”, nghĩa là tìm kiếm khoảng một ngàn “nhà lãnh đạo tư tưởng” để giúp họ đưa thương hiệu doanh nghiệp đến với cuộc sống, cả bên trong công ty lẫn các thành phần liên quan bên ngoài. Công ty cũng tiến hành nhiều cuộc khảo sát thương hiệu doanh nghiệp để kiểm soát danh tiếng của mình.

Giám đốc tiếp thị phụ trách dự án xây dựng thương hiệu doanh nghiệp này - Kelly Brown - nói: “Chúng tôi đang cố xác định xem chúng tôi muốn thương hiệu P&G đại diện cho cái gì. Đây là chi tiết không thể thiếu khi xây dựng thương hiệu. Chúng tôi đang xử lý việc này vì chúng tôi sẽ là một doanh nghiệp mới áp dụng cùng phương pháp xây dựng thương hiệu mà chúng tôi đã dùng với các sản phẩm của chính mình”.

Nhân viên là thành phần quan trọng nhất trong dự án xây dựng thương hiệu này. Brown nói: “Chúng tôi đang tái khẳng định các giá trị doanh nghiệp của mình với nhân viên, bởi vì danh tiếng của P&G được tạo nên bởi những nhân viên P&G mà bạn tiếp xúc”.

Khi chương trình quảng bá thương hiệu doanh nghiệp được mở rộng hơn, P&G lại phải đối mặt với một số nguy cơ, bao gồm cả việc kích động những lời đồn thổi đầy ác ý làm công ty điêu đứng. Trong hàng thập kỷ, công ty đã vất vả chiến đấu chống lại tin đồn rằng biểu trưng thể hiện hình người trên mặt trăng và một chòm sao của họ tượng trưng cho quỷ Sa-tăng. P&G thậm chí còn đăng bài phủ nhận tin đồn này trên website của công ty, kèm theo tuyên bố ủng hộ của những nhà lãnh đạo tôn giáo như nhà truyền giáo Billy Graham và tổng giám mục Công giáo La Mã Cincinnati.

Để dập tắt tin đồn, công ty đã thay biểu trưng cũ bằng một thiết kế mới chỉ sử dụng hai chữ viết tắt P&G. Brown nói: “Một số nhân viên tiếc nuối vì phải chia tay với hình ảnh trăng sao, nhưng biết làm sao khi nó gắn liền với sự rắc rối và thiếu may mắn”. Thậm chí với biểu trưng màu xanh đơn giản hơn, bà cũng thừa nhận rằng tin đồn vẫn có thể bùng phát trở lại. Bà nói thêm: “Đó là điều không thể đoán trước và hậu quả của nó sẽ rất nghiêm trọng”.

## **CÁC THÀNH PHẦN LIÊN QUAN Ở NHIỀU NƯỚC TRÊN THẾ GIỚI**

Các công ty đa quốc gia còn phải đối mặt với thách thức quản lý danh tiếng với các thành phần liên quan ở nhiều nước. Nhiệm vụ của họ là hiểu và đáp ứng các điểm khác biệt theo từng nước sau khi đã tính đến những đối tượng quan trọng nhất và những vấn đề có ý nghĩa nhất với họ tại mỗi nước. Đôi khi, chỉ sau khi sự cố xảy ra, các công ty mới nhận ra rằng danh tiếng của họ còn quá mong manh, yếu ớt đối với các thành phần liên quan ở nước ngoài. Ví dụ, khi Hội đồng châu Âu phản đối việc mua lại Honeywell, General Electric mới cảm thấy rằng họ cần cải thiện danh tiếng của mình với các quan chức chính phủ ở châu Âu, đồng thời khởi động một chiến dịch hình ảnh doanh nghiệp tại đó.

Khi triển khai chương trình xây dựng thương hiệu doanh nghiệp, P&G nhận ra là họ không thể áp dụng duy nhất một phương pháp cho tất cả những quốc gia mà họ có mặt. Ví dụ, ở Trung Quốc, P&G hiểu rằng làm cho các thành phần liên quan biết và tin tưởng công ty đứng sau sản phẩm là điều rất quan trọng.

Quá trình nghiên cứu cũng giúp DuPont phát hiện ra một số đặc điểm được các thành phần liên quan bên ngoài nước Mỹ quan tâm. Chẳng hạn, công ty hóa chất này đã tận dụng bề dày lịch sử tồn tại trên 200 năm của mình để gây ấn tượng với các đối tượng ở châu Á, đặc biệt là các nhà làm luật – những người đánh giá cao di sản thừa kế. Các nhà điều hành

DuPont thậm chí còn mời các quan chức châu Á đi du lịch sang Bảo tàng Hagley bên sông Brandywine - địa điểm mà sản phẩm thuốc súng của công ty lần đầu tiên được giới thiệu. Tại đây, du khách đã tận mắt trông thấy những xưởng đá khổng lồ, một bánh xe quay bằng sức nước, xem thái ấp đầu tiên của dòng họ DuPont và cả một xưởng máy từ thế kỷ 19 được bảo quản gần như nguyên vẹn. Với châu Âu thì lại khác. Ở đó, DuPont đặc biệt quan tâm đến các nhà hoạt động xã hội - những người luôn chống đối việc thí nghiệm trên động vật và phản đối công nghệ sinh học một cách mạnh mẽ.

Còn Gillette thì nhận ra một số đối tượng được đánh giá là quan trọng hơn ở một số nước. Ví dụ, các nhà phân tích tài chính là một thành phần quan trọng ở Mỹ, trong khi các nhà bán lẻ lại phải được chú ý hơn ở nhiều quốc gia khác. Gillette tin rằng mình sẽ thành công, bởi vì với thâm niên hoạt động ở nước ngoài gần 100 năm nay, công ty này không còn bị xem là một công ty Mỹ thuần túy, mà đã trở thành một phần trong văn hóa tiêu dùng của các nước như Pháp và Đức. Điều đó đặc biệt thuận lợi sau cuộc chiến ở Iraq, khi các thành phần liên quan ở một số quốc gia có thể mang nặng thành kiến chống Mỹ và giận lây các công ty đa quốc gia đến từ nước Mỹ.

## **THAY ĐỔI MỨC ĐỘ ƯU TIÊN TRONG CÁC THÀNH PHẦN LIÊN QUAN**

Hình chóp nón biểu diễn thành phần liên quan là một cấu trúc tĩnh. Hiểu được đối tượng nào quan trọng nhất đối với một

công ty ở mỗi thời điểm nhất định mới là điều quan trọng. Trong nhịp độ thay đổi nhanh chóng ngày nay, các công ty cần thường xuyên đánh giá lại thành phần liên quan nào có ý nghĩa quan trọng nhất vào từng thời khắc để đưa ra đối sách phù hợp.

Đối với Public Service Enterprise Group (PSEG), các nhà đầu tư đã vượt qua các nhà làm luật và người tiêu dùng để dẫn đầu danh sách thứ tự ưu tiên của các thành phần liên quan. Được thành lập từ một thế kỷ trước dưới dạng một công ty dịch vụ công cộng nhỏ tại New Jersey, những năm gần đây PSEG đã chuyển sang lĩnh vực kinh doanh năng lượng. Thời gian đầu khi kết quả tài chính của công ty nằm trong khả năng dự báo, giá cổ phiếu của PSEG được duy trì khá ổn định. Nhưng mọi việc nay đã khác. Với đa số hoạt động chưa được chinh đón, giờ đây công ty năng lượng này phải đối mặt với giá cổ phiếu dao động bất ổn, cũng như phải quản lý danh tiếng của mình với các nhà đầu tư chặt chẽ hơn.

Ngày nay, PSEG liên tục quảng cáo trên *The Wall Street Journal* và các tạp chí kinh doanh để giới thiệu danh mục đầu tư năng lượng đa dạng của họ về cả hệ thống cung cấp điện quốc nội và quốc tế. Nhà quản lý thông tin công cộng - Paul Rosengren - nói: “Chúng tôi muốn là một công ty hoạt động theo đúng chuẩn mực, và chúng tôi cần giải thích điều đó với các nhà đầu tư. Điều đó không đơn giản. Được giới tài chính xếp loại đúng và có thể phát triển một danh tiếng tốt ở Wall Street là một điều vô cùng quan trọng”. Trong suốt cuộc khủng hoảng năng lượng California, PSEG không muốn liêu

lĩnh có đám ăn xôi bắt tay với Bờ Tây để rồi mất mặt. Họ gửi một báo cáo cho các nhà đầu tư nói rõ về ưu thế của thị trường New Jersey với nguồn năng lượng dự trữ lớn hơn và các loại nhiên liệu đa dạng hơn.

Mặc dù vị trí của công ty đã thay đổi, PSEG vẫn không quên các nhà làm luật trong tiểu bang, bởi dù sao họ vẫn là người định mức giá điện và phê chuẩn cho PSEG xây dựng các nhà máy. Vì thế, PSEG chọn cách quảng cáo trên mạng truyền hình New Jersey Network để tìm kiếm “những nhà lãnh đạo dư luận” và đặt pa-nô dày đặc trong các sân vận động cũng như đấu trường thể thao. Rosengren nói: “Chúng tôi vẫn muốn được các nhà làm luật xem là một công ty New Jersey. Nếu trường ban pháp chế tham dự một giải đấu gôn thì có thể chúng tôi sẽ tài trợ cho giải đấu đó”.

Sự biến động của doanh nghiệp đôi khi cũng là một lý do khiến mức độ ưu tiên của các thành phần liên quan thay đổi. Trong những vụ rắc rối tài chính nghiêm trọng, Lucent Technologies đã đặc biệt chú ý tới hai đối tượng là nhân viên và khách hàng. Khi lực lượng lao động của công ty từ hơn 100.000 rút xuống chỉ còn 35.000 người, nhiều nhân viên lo lắng liệu họ có phải là người kế tiếp bị cho thôi việc, và không biết tương lai của công ty rồi sẽ ra sao. Lúc này, giám đốc điều hành Patricia Russo được xem như điểm tựa tinh thần cho những người ở lại. Bà thường xuyên giao tiếp với nhân viên trong các chương trình truyền thông của công ty và thông qua mạng thông tin nội bộ, và đảm bảo với họ rằng công ty viễn thông này sẽ nhanh chóng vượt qua thử thách.

“Tôi biết thật khó mà giữ vẻ điềm tĩnh khi giá cổ phiếu của chúng ta đã xuống dưới mức 1 đô-la, bên cạnh đó lại phải thường xuyên nghe hay đọc thấy những tin tức tiêu cực về ngành công nghiệp của chúng ta”, - bà viết trong một lá thư gửi nhân viên. - “Tuy vậy, những tin xấu về ngành công nghiệp này và về các công ty trong ngành sẽ không thể thay đổi, chừng nào nền kinh tế nói chung chưa có dấu hiệu nào chứng tỏ sự ổn định và hồi phục. Các bạn chỉ cần nhớ một điều là giá cổ phiếu luôn theo sau hiệu suất hoạt động.”

Khi các tin đồn đẩy công ty lún sâu thêm vào cuộc khủng hoảng, Russo và những nhà điều hành khác của Lucent cũng thông báo cho khách hàng về khó khăn của công ty bằng cách công bố các báo cáo đột xuất đề cập đến tình hình tài chính và chiến lược kinh doanh của họ.

Lucent giữ liên lạc chặt chẽ với các nhà phân tích chứng khoán, các cơ quan đánh giá hạn mức tín dụng và cả các ngân hàng - chủ nợ - của mình. Kathleen Fitzgerald - cựu phó chủ tịch phụ trách quảng cáo và quan hệ công chúng - nói: “Điều quan trọng nhất là cần chuyển tải cho các thành phần liên quan niềm tin về khả năng ổn định của công ty. Đã có quá nhiều người giận dữ lên án chúng tôi vì số tiền của họ đang ít dần theo đà mất giá của cổ phiếu Lucent”.

Thật ngược đời là nhiều công ty được đã không kịp phản ứng trước sự thay đổi vị trí của các thành phần liên quan, trong khi chính họ là người khởi xướng sự thay đổi đó. Họ đã thành công trong việc tạo ra một thành phần liên quan đầy quyền lực là người tiêu dùng, vậy mà đối tượng này lại



có cái nhìn tiêu cực về họ. Và chính họ phải chịu trách nhiệm cho tình huống khó xử này.

Người ta đã quen với việc các bác sĩ và dược sĩ là những thành phần quan trọng nhất của công ty dược, bởi vì họ là người trực tiếp chọn lựa thuốc và kê toa cho bệnh nhân. Nhưng với sự bùng nổ phương thức quảng cáo trực tiếp hướng tới người tiêu dùng, các sản phẩm thuốc kê toa đã tìm được con đường ngắn hơn để tiếp cận bệnh nhân. Ngành dược đã biến bệnh nhân thành đối tượng quan trọng hơn. Thế nhưng họ lại gặp khó khăn trong việc tạo ra một danh tiếng doanh nghiệp tích cực và liên kết các nhãn hiệu thuốc riêng lẻ với thương hiệu doanh nghiệp thông qua các chiến dịch quảng cáo và chương trình quan hệ công chúng. Người tiêu dùng nhầm lẫn các công ty dược với nhau và xem tất cả như “lũ kẻ cướp” chỉ chăm chăm cắt cổ họ bằng những loại thuốc đặc trị.

## Quy luật 4

# SỐNG THEO TÔN CHỈ VÀ CHUẨN MỰC ĐẠO ĐỨC

**N**gay khi vừa bước chân vào trụ sở của Johnson & Johnson, bạn sẽ trông thấy cây cột đá cao gần 2,5 mét với Cương lĩnh của công ty khắc trang trọng trên đó. Được cựu chủ tịch Robert Wood Johnson viết cách đây 60 năm, Cương lĩnh này trình bày các tôn chỉ của J&J trong 25 câu đơn giản nhưng đầy sức thuyết phục.

Cương lĩnh này không chỉ là vật trưng bày tại tiền sảnh trụ sở ở New Brunswick, New Jersey, mà nó đã trở thành một phần trong hoạt động kinh doanh hàng ngày của J&J trên khắp thế giới, từ các quyết định nhỏ đến các khủng hoảng lớn liên quan tới sự an toàn của những loại dược phẩm mà họ sản xuất. Các nhân viên trân trọng Cương lĩnh này như sừng kính tôn giáo của họ vậy. William Weldon - chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Johnson & Johnson - nói: “J&J vốn có sự phân quyền cao, và cương lĩnh này là một chất keo gắn kết toàn công ty lại với nhau. Đôi khi chúng

tôi bỏ qua một số mục tiêu, nhưng không bao giờ vi phạm Cương lĩnh”.

Cương lĩnh này chắc chắn đã giúp J&J giành được vị trí nổi bật trong một thời đại thiếu niềm tin vào doanh nghiệp, đồng thời cho thấy một nền văn hóa đạo đức có thể ảnh hưởng như thế nào đến danh tiếng. Công ty được phẩm và hàng tiêu dùng này sống theo những tôn chỉ nêu trong Cương lĩnh của mình và nhờ đó tạo dựng được danh tiếng tốt. Suốt bốn năm liên tục, J&J dẫn đầu danh sách của Harris Interactive về các công ty có danh tiếng doanh nghiệp tốt nhất trên toàn thế giới. Bảng xếp hạng năm 2002 còn cho thấy J&J được xem là một trong những công ty đáng tin cậy nhất và có đạo đức nhất thế giới.

Margaret Buettner - một đại diện của Phòng Điều tra Dân số ở Imperial, Missouri, người luôn trung thành với sản phẩm dầu gội và phấn trẻ em của công ty trong hơn 40 năm qua - nói: “Johnson & Johnson là một công ty rất đáng tin cậy, và sự tin tưởng là điều vô cùng quan trọng đối với tôi. Quảng cáo của họ luôn trung thực. Họ không hề lên giọng kẻ cả với tôi”. (Buettner là người cho J&J điểm rất cao trong bảng xếp hạng Harris). Thật vậy, công ty luôn tránh lợi dụng nỗi sợ hãi và cả những trạng thái cảm xúc khác của người tiêu dùng trong các chương trình quảng cáo. J&J xem biểu trưng mang dòng chữ đỏ có mặt khắp nơi của mình không chỉ là một thương hiệu, mà hơn thế nữa - là một “dấu hiệu thể hiện trách nhiệm của công ty”.

Cương lĩnh này bao quát mọi khía cạnh hoạt động của

công ty và tuy không thay đổi nhiều qua năm tháng, nhưng nó đã được điều chỉnh một vài chi tiết để theo kịp xu thế xã hội, chẳng hạn như bổ sung dòng chữ “bảo vệ môi trường và tài nguyên thiên nhiên” vào năm 1979, hay thêm các nội dung thể hiện trách nhiệm với gia đình nhân viên vào năm 1987.

J&J không ngừng củng cố Cương lĩnh bằng toàn bộ lực lượng lao động hơn 106. 000 người của mình. Bản Cương lĩnh đó được treo lên tường và đặt trên mặt bàn tại khắp các văn phòng J&J ở hơn 50 nước và đã được dịch sang 36 thứ tiếng. Cứ hai năm một lần, tất cả nhân viên lại tự đánh giá về mức độ tuân thủ Cương lĩnh của công ty mình. Các nhà quản lý còn thường xuyên tranh luận về những giá trị này trong các cuộc họp “Sự thách thức của Cương lĩnh”, rồi sau đó áp dụng vào các tình huống nghiên cứu trong thế giới thực trong các phiên họp “Sống cùng những giá trị Cương lĩnh của chúng ta”. Ví dụ, liệu J&J có nên đóng cửa một nhà máy không hiệu quả và chuyển cơ sở này đến một nước đang phát triển có chi phí thấp hơn? Hay công ty có nên quan tâm nhiều hơn tới phúc lợi của những nhân viên bị giảm biên chế?

Phó chủ tịch phụ trách hành chính - Russell Deyo - nói: “Với danh tiếng gần như hoàn hảo hiện giờ, chúng tôi lo ngại rằng tính tự mãn sẽ xuất hiện”. Vì thế, ông lưu ý tất cả nhân viên cần suy nghĩ cẩn thận về mỗi quyết định của mình để sau đó có thể tự hào giải thích về hành động của họ với giám đốc điều hành, thoải mái khi nói với cha mẹ về bản

thân họ, hoặc cảm thấy hài lòng khi xem bài viết về họ trên trang bìa tờ *The Wall Street Journal*.

Cương lĩnh này còn hiện diện trong các cuộc tranh luận về bất kỳ vấn đề lớn lao nào, kể cả quyết định ở lại Nam Phi suốt thời kỳ phân biệt chủng tộc vì lợi ích của các nhân viên da đen của họ ở đó. Năm 1975, tuyên bố chính thức của Cương lĩnh về trách nhiệm cộng đồng đã nhắc J&J nên giữ lại trụ sở ở New Brunswick, chứ không phải là dời đến một thành phố nhỏ hơn hay vùng thôn dã. Công ty kết luận rằng họ nên tham gia giải quyết các vấn đề đô thị tại chính nơi này.

Cũng có lúc dăm ba cá nhân trong nhóm điều hành cho rằng một quyết định kinh doanh cụ thể không hẳn đã là vấn đề của Cương lĩnh. Ví dụ, các nhà điều hành đã từng tranh cãi về quyết định lắp đặt hệ thống phun nước ở tất cả văn phòng và nhà xưởng của công ty. Các nhà điều hành J&J cho rằng chiến lược phòng cháy này có ý nghĩa quan trọng trong việc đáp ứng lời kêu gọi về môi trường làm việc an toàn đã ghi rõ trong Cương lĩnh. Thế nhưng các nhà quản lý ở một số nước lại phản đối và không muốn có thêm khoản chi nào cả. Họ lập luận rằng phân phí tổn của dự án sẽ đặt họ vào tình thế cạnh tranh bất lợi với các công ty khác cùng ngành.

Là một công ty chuyên về các sản phẩm chăm sóc sức khỏe, J&J thường xuyên phải đối mặt với khủng hoảng. Nhờ Cương lĩnh này mà công ty có thể phản ứng nhanh nhạy, chính xác trong vụ nhiễm độc Tylenol vào năm 1982 và 1986. Với cam kết là đặt quyền lợi khách hàng lên trên hết, họ hầu như chẳng

có lựa chọn nào khác ngoài việc tống khứ Tylenol ra khỏi các quầy hàng. Đáp lại hành động đầy thiện chí đó, khách hàng đã quay lại với sản phẩm này khi J&J giới thiệu lại thuốc giảm đau Tylenol trong loại bao bì chống giả mạo.

## **TUYÊN BỐ CỦA JOHNSON & JOHNSON**

### **CƯƠNG LĨNH CỦA CHÚNG TA**

Chúng ta tin rằng trách nhiệm đầu tiên của chúng ta là trách nhiệm đối với bác sĩ, y tá và bệnh nhân, cho các bậc cha mẹ và tất cả những ai sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng ta. Mọi thứ chúng ta làm đều phải có chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu của họ. Chúng ta phải không ngừng cố gắng giảm chi phí để duy trì giá cả hợp lý. Các đơn đặt hàng của khách phải được phục vụ nhanh chóng và chính xác. Các nhà cung cấp và nhà phân phối của chúng ta phải đạt được mức lợi nhuận khá.

Chúng ta chịu trách nhiệm trước nhân viên của mình - những người làm việc cho chúng ta trên khắp thế giới. Chúng ta phải tôn trọng phẩm giá và công nhận ưu điểm của từng nhân viên. Họ phải có được cảm giác an toàn trong nghề nghiệp. Lương bổng phải công bằng và thỏa đáng, môi trường làm việc phải sạch sẽ, trật tự và an toàn. Chúng ta phải quan tâm tìm cách giúp nhân viên của mình làm tròn trách nhiệm với gia đình họ. Nhân viên phải được tự do đề xuất ý kiến và cả than phiền, góp

ý. Phải tạo cơ hội công bằng về tuyển dụng, phát triển và thăng tiến cho những người đủ tư cách. Chúng ta phải có ban quản lý giàu năng lực, và mọi hành động của họ phải đúng đắn và hợp đạo lý.

Chúng ta có trách nhiệm với các cộng đồng mà chúng ta sống và làm việc, cũng như cộng đồng thế giới. Chúng ta phải là những công dân tốt - làm việc hiệu quả, hoạt động từ thiện và thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ thuế. Chúng ta phải hướng đến nền giáo dục và y tế tốt hơn. Chúng ta phải duy trì tài sản mà chúng ta có quyền sử dụng để mọi thứ luôn ở trong tình trạng tốt bằng cách bảo vệ môi trường và tài nguyên thiên nhiên.

Trách nhiệm cuối cùng của chúng ta là trách nhiệm trước cổ đông. Kinh doanh phải đem lại lợi nhuận thỏa đáng. Chúng ta phải thử nghiệm những ý tưởng mới, đẩy mạnh nghiên cứu, triển khai các chương trình cải tiến, dù có phải trả giá cho sai lầm. Phải mua trang thiết bị mới, xây dựng cơ sở mới và tung ra sản phẩm mới. Phải tạo ra các khoản dự trữ để trang trải trong những thời điểm khó khăn. Nếu chúng ta hoạt động đúng theo những nguyên tắc này, cổ đông sẽ nhận được lợi tức thỏa đáng.

Năm 2000, J&J cũng thực hiện đúng theo Cương lĩnh khi quyết định thu hồi thuốc chống ợ hơi Propulsid khỏi thị trường bán lẻ và chỉ phân phối hạn chế theo toa của bác sĩ. Tại thời điểm đó, Propulsid bị kết luận là có liên quan đến

tình trạng loạn nhịp tim dẫn tới một số ca tử vong và đang được Cơ quan Dược phẩm và Thực phẩm Hoa Kỳ (FDA) cho điều tra.

Ralph Larsen – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành – nói với các nhà phân tích rằng mặc dù công ty thất thu tới 660 triệu đô-la vì quyết định đó, nhưng “theo phân tích cuối cùng, thì đây là việc cần làm vì sức khỏe bệnh nhân”. Phó chủ tịch Roger Fine nói: “Chúng tôi dựa trên quan điểm đạo đức để làm những gì chúng tôi đã làm. Không chỉ là tổn thất về lợi nhuận, mà chúng tôi còn biết sẽ có một cơn cuồng nộ của các luật sư kiện công ty thay mặt những người đã sử dụng Propulsid”.

Nhưng tất cả những điều đó không có nghĩa là J&J là một đối thủ cạnh tranh ôn hòa và không bao giờ vi phạm các nguyên tắc của Cương lĩnh. Dù sao cũng phải thừa nhận rằng Cương lĩnh này vẫn còn nhiều kẽ hở. Và điều đó đã được chứng minh vào năm 1995. Công ty con Ortho Pharmaceutical của J&J bị buộc tội cản trở luật pháp vì cố tình hủy tài liệu trong vụ điều tra của FDA về hoạt động tiếp thị loại thuốc trị mụn Retin-A có tác dụng xóa nếp nhăn. Công ty đã kêu gọi hủy những tài liệu “đáng chỉ trích” và nói họ đã làm tròn trách nhiệm. Deyo nói: “Điều then chốt là dám nhìn nhận sai lầm và rút ra bài học từ kinh nghiệm đau đớn như Retin-A để những việc như thế không bao giờ lặp lại”.

## **BẠN TIN TƯỞNG AI?**

Đừng bao giờ để cho nhà chức trách phải xăm xoi quá kỹ các giá trị và chuẩn mực đạo đức của doanh nghiệp, bởi sự liêm



chính có lẽ đã trở thành yếu tố quan trọng nhất của một danh tiếng vững mạnh. Mọi người muốn nhìn thấy niềm tin hơn bất cứ thứ gì khác sau khi đã chứng kiến vô số những gian lận, mảnh khoe và dối trá. Thông điệp của công chúng thật rõ ràng: trung thực là chính sách tốt nhất và duy nhất. Điều đó thoát nghe thật đơn giản, nhưng quả là rất khó để các công ty và cả các nhà điều hành của họ nắm bắt được.

Năm 2002, một cuộc thăm dò ý kiến trên *Wall Street Journal/NBC News* cho thấy 70% dân Mỹ nói rằng không đáng tin nhất chính là những người môi giới chứng khoán và các công ty. 1/3 số người tham gia trả lời rằng họ hầu như không tin tưởng vào các nhà điều hành công ty lớn. Đây là tỷ lệ cao nhất trong hơn ba thập niên qua. Paul Major – một luật sư ở Carmel Valley, California – còn nói: “Chẳng ai muốn lãnh trách nhiệm cả. Các công ty thậm chí còn không thèm nói là họ hối tiếc về những gì đã xảy ra”.

Nhưng giờ đây đạo đức đã trở thành từ phổ biến cả trong phòng điều hành lẫn lớp học kinh doanh. Hiệp hội Viên chức Đạo đức (Ethics Officer Association) đã thu hút 150 công ty thành viên mới chỉ trong nửa cuối năm 2002. Sau sự cố Enron, nhiều công ty còn thiết lập đường dây nóng về đạo đức kinh doanh để khách hàng có thể phê bình, nhận xét hay khiếu nại trực tiếp với họ. Nhưng còn quá sớm để nói liệu đây có phải là một cuộc cách mạng, hay chỉ đơn giản là trào lưu đối phó nhất thời của các doanh nghiệp.

Việc này cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Các chương trình “lên dây cót” đạo đức thường là kết quả của những cuộc

khủng hoảng tương tự những vụ bê bối kế toán. Sau khi vụ lập hóa đơn để rút tiền bồi dưỡng bất chính của thập niên 80 bị phanh phui, các doanh nghiệp quốc phòng cũng triển khai các chương trình đạo đức nội bộ của họ. “Bạn phải có nguồn lực để điều tra và tận tâm rèn luyện nhân viên”, - Patricia Ellis, phó chủ tịch phụ trách đạo đức kinh doanh ở Công ty Raytheon, một công ty không gian vũ trụ và quốc phòng, đã nói trong chương trình đạo đức này như vậy. Những đòi hỏi về sự liêm chính trong hoạt động doanh nghiệp tồn tại dưới nhiều hình thức và quy mô. Một số công ty, như Johnson & Johnson, gọi đó là cương lĩnh. Nhiều công ty viết bản tuyên bố nêu rõ những giá trị mà mình quyết tâm theo đuổi. Với các công ty khác, đó chỉ đơn giản là nội quy. Một số công ty có cả hai. Tuyên bố giá trị sẽ khuyến khích sự tận tâm, chính trực, tôn trọng, tin tưởng, tinh thần đồng đội và nhiều phẩm chất cao quý khác. Bản nội quy ít khi có tầm nhìn xa mà thường hướng đến việc tuân thủ pháp luật liên quan đến những vấn đề như sự hối lộ, buôn bán tay trong, quấy rối tình dục, tính riêng tư và mâu thuẫn quyền lợi. Phương pháp tối ưu là kết hợp cả tư tưởng liêm chính lẫn việc tuân thủ chính sách công ty. General Electric cũng đề ra một chương trình tương tự, bởi họ muốn nhân viên của mình không chỉ tuân thủ nội quy, mà còn phải biến đạo đức thành một phần trong dịch vụ hàng ngày của họ.

Chuyên gia tư vấn Ben Heineman của GE từng phát biểu: “Tôi thường nói với mọi người rằng các bạn sẽ không bao giờ tránh được sai lầm, nhưng các bạn phải xử lý các vấn đề bằng thái độ khẩn trương và sự liêm chính cao nhất”. Tuy nhiên

đôi khi cách cư xử có đạo đức vẫn có thể mang tính chủ quan. Hẳn các nhà hoạt động môi trường không quên vụ GE bị chỉ trích vì thải PCB làm ô nhiễm sông Hudson, New York. Nhưng Heineman nói vụ PCB này chỉ đơn giản là vì có đôi chút khác biệt về quan điểm với Cơ quan Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ (EPA). Cuối cùng, GE cũng đồng ý với dự án thu gom PCB do EPA đề xuất. Heineman nói: “Đây chỉ là sự bất đồng về chính sách xã hội, chứ hoàn toàn không phải là vấn đề tuân thủ luật pháp hay là cái gì đó thuộc phạm trù đạo đức”.

## **CÁC CHƯƠNG TRÌNH TRÊN GIẤY**

Đáng buồn thay, tại nhiều công ty, các chuẩn mực đạo đức và giá trị chỉ được xem như một thứ trang sức để phô trương mỗi khi có dịp. Họ soạn thảo vô khối văn bản về các quy tắc đạo đức nhưng không để làm gì cả. Nhiều công ty cho đăng các tuyên bố về giá trị và đạo đức trên bản tin nội bộ, và thậm chí hàng năm còn yêu cầu nhân viên ký tên để đảm bảo rằng họ không vi phạm các nguyên tắc đó. Nhưng như vậy không có nghĩa là các tuyên bố này có giá trị thực chất. Bất chấp những hậu quả nghiêm trọng sau các vụ bê bối của vài năm qua, số công ty có thể biến các giá trị và chuẩn mực đạo đức thành một phần trong môi trường văn hóa và việc ra quyết định hàng ngày của họ vẫn rất hiếm hoi.

Ngay cả những công ty từng bị phanh phui là có nhiều hành vi gian lận, khuất tất cũng có những nỗ lực bề ngoài để tỏ ra là có đạo đức. Tyco International – công ty có cựu giám đốc điều hành và giám đốc tài chính tham ô của công ty

khoảng 600 triệu đô-la - là một thành viên lâu năm của Hiệp hội Viên chức Đạo đức. Không ai ngạc nhiên khi các đại diện của Tyco chưa bao giờ tham dự các cuộc họp của hiệp hội này. Về bề ngoài chẳng lừa gạt mọi người được lâu và đã không thể qua mắt các cơ quan luật pháp. Ed Petry - giám đốc điều hành của Hiệp hội Đạo đức - nói: “Qua vụ này, chính phủ đã hiểu rõ hơn về những công ty không có gì ngoài mấy chương trình trên giấy”. Về phần Tyco, họ đã gia nhập lại hiệp hội này và các nhà điều hành mới của họ được trông đợi là sẽ quan tâm tích cực hơn đến việc tạo ra một chương trình đạo đức thật sự nghiêm túc.

Đến Enron ô nhục cũng từng thảo một bản quy tắc đạo đức và tuyên bố các giá trị “tôn trọng, liêm chính, giao tiếp và xuất sắc”. Chắc chắn là nhiều nhân viên Enron đã hoạt động có trách nhiệm. Nhưng bản quy tắc này bỗng chốc hóa thành một trò đùa tệ hại khi các hoạt động kế toán đối trá bị phơi bày. Phát ngôn viên của Enron tiết lộ rằng các nhà điều hành cấp cao đã xung đột trong việc biến các giá trị và chuẩn mực đạo đức của công ty thành một phần trong quy trình đánh giá hiệu suất lao động và lương bổng của nhân viên. Một số quan chức của công ty cho rằng thu nhập của nhân viên chỉ nên được xem xét dựa trên thành công kinh doanh của họ, bất kể họ đạt được thành công đó bằng cách nào. Có thể nói đây là một thứ văn hóa nửa vời, miễn là công ty có lợi nhuận là được.

Vậy rốt cuộc bản quy chuẩn đạo đức của Enron trị giá bao nhiêu? Bản sao tập tài liệu dày 63 trang này được rao bán 8,99 đô-la trên trang web đấu giá của eBay và các nhà sưu tầm

có thể bỏ sung cả băng video “Giá trị và Tầm nhìn” vào giỏ hàng ảo của họ mà chỉ phải trả thêm có 12,95 đô-la. Đó là tất cả những gì được cho là giá trị đạo đức của công ty một thời được ngợi ca, tôn kính này.

Giờ đây, khi biết về sự sụp đổ của Enron và các nhà điều hành cấp cao của họ đã kinh doanh như thế nào, có lẽ bạn sẽ tưởng như mình đang đọc một kịch bản châm biếm khi lướt qua một vài trích đoạn lấy từ bản quy chuẩn đạo đức của Enron.

*“Chúng ta muốn cảm thấy tự hào về Enron. Chúng ta biết rằng công ty có được danh tiếng tốt về sự công bằng và trung thực, cũng như được kính trọng... Chúng ta hãy cùng nhau giữ gìn danh tiếng đó.”*

*“Sự độc ác, tàn nhẫn và ngạo mạn không có chỗ ở đây.”*

*“Chúng ta làm việc với khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai một cách cởi mở, trung thực và chân thành.”*

*“Chúng ta tận tâm kinh doanh và tuân thủ tất cả các quy định của địa phương và quốc tế... với tính chuyên nghiệp và các tiêu chuẩn đạo đức cao nhất.”*

Nghे nói Viện Smithsonian ở Washington D.C. đã mua bản quy chuẩn đạo đức của Enron để đưa vào bộ sưu tập những sự việc đáng ghi nhớ trong lịch sử.

## **TẠO RA MỘT NỀN VĂN HÓA ĐẠO ĐỨC**

Để tăng cường danh tiếng doanh nghiệp mình, bạn phải làm cho các giá trị đạo đức trở thành một phần vững chắc trong văn hóa công ty. Đạo đức là cấu trúc di truyền để các công ty xây dựng danh tiếng vững chắc, chứ không phải là một thời thượng.

Sau khi nghiên cứu một số công ty lớn nhất nước Mỹ, người ta kết luận rằng danh tiếng về cách cư xử có đạo đức thường được đền đáp bằng các chỉ số tài chính tích cực. Curtis Verschoor – giáo sư kế toán tại Đại học DePaul của Chicago - nhận ra mối liên hệ hữu cơ giữa việc thực hiện các cam kết đạo đức của mình với hiệu quả hoạt động, cụ thể là tỷ lệ hoàn vốn đầu tư, khả năng tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận, và tỷ lệ sinh lời từ vốn cổ phần. Theo Verschoor, giá trị thị trường hay giá trị vượt trội của các công ty này (ngoài các khoản đầu tư của cổ đông) cao hơn so với các công ty không đề cập đến bản tuyên bố đạo đức vào khoảng 10, 6 tỉ đô-la.

Verschoor nói: “Có vẻ như yếu tố quan trọng nhất chính là bản chất các giá trị văn hóa nền tảng của công ty, là lời cam kết của ban quản lý trong việc đối xử đạo đức với các thành phần liên quan, và tất cả những điều đó phải được biểu lộ qua hành động chứ không chỉ trong lời nói”.

Vấn đề nan giải là làm thế nào để khắc sâu các chuẩn mực đạo đức và giá trị văn hóa công ty vào nhận thức của mỗi nhân viên. Công việc này lại càng khó hơn ở các tổ chức

có hàng vạn nhân viên rải rác khắp thế giới. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của General Electric - Jeffrey Immelt - nói ông đã lo lắng đến mất ngủ về việc liệu tất cả 300. 000 nhân viên của công ty có tuân thủ nội quy không. Ông nói: “Chúng tôi đã sống sót qua những thời điểm thị trường tồi tệ nhưng chúng tôi hiểu rằng đó vẫn chưa phải là khó khăn lớn nhất. Chỉ khi có ai đó làm suy yếu công ty, hay làm điều sai trái trong cộng đồng, bạn sẽ hiểu thế nào là khủng hoảng thật sự”.

Chính Immelt và các nhà điều hành đã vun đắp tinh thần này cho tất cả nhân viên của mình. Liêm chính “là cốt cách tinh thần thể hiện chúng ta là ai”, - ông đã lưu ý như thế trong video huấn luyện đạo đức của GE. - “Tôi cam kết rằng các bạn có những nhà lãnh đạo không bao giờ chọn cách tháo chạy” khi việc vi phạm đạo đức được đưa ra ánh sáng.

Điều quan trọng không kém là mỗi công ty cần xây dựng một chương trình đạo đức sâu rộng và cử một người chuyên trách vấn đề này - người sẽ gửi một thông điệp mạnh mẽ đến toàn công ty về tầm quan trọng của sự liêm chính. Vậy mà bất chấp lời cảnh báo từ những vụ tai tiếng xảy ra vừa qua, nhiều công ty vẫn chỉ giao các vấn đề đạo đức cho phòng pháp chế mà không chịu sắp xếp một chuyên viên làm việc toàn thời gian ở vị trí này.

Alan Yuspeh - phó chủ tịch phụ trách vấn đề đạo đức, tuân thủ nội quy và trách nhiệm doanh nghiệp tại bệnh viện HCA - nói: “Tôi e rằng ý thức về kinh doanh đạo đức vẫn chưa tạo được động lực thúc đẩy sau vụ Enron, và cũng chẳng

có nhiều người làm công việc như tôi”. Những vụ điều tra liên quan đến sự gian lận trong lĩnh vực y tế vào giữa thập niên 90 đã nhắc nhở Columbia/HCA Healthcare Corporation phải sớm lập ra phòng phụ trách các vấn đề đạo đức, và Yuspeh – người từng giữ vai trò chính trong các cuộc cải cách đạo đức của ngành quốc phòng – đã được mời về đây.

Sự lo lắng của Yuspeh về tương lai của phong cách quản lý đạo đức là hoàn toàn có căn cứ. Sau những đợt cắt giảm lực lượng lao động cuối cùng của các doanh nghiệp Mỹ, các chương trình đạo đức thậm chí càng ít được quan tâm hơn. Nhân viên ở các công ty giờ đang phải kiêm nhiệm công việc của các nhân viên bị sa thải, trong khi các nhà quản lý của họ thì không thể tìm ra thời gian để nghĩ đến việc huấn luyện đạo đức cho nhân viên của mình.

Hơn bao giờ hết, các nhà điều hành công ty cần nói rõ về những chuẩn mực đạo đức, ít nhất là tổ chức khóa huấn luyện hàng năm về vấn đề đạo đức. Các công ty cũng nên đặt những tuyên bố giá trị và quy định đạo đức của mình khắp nơi làm việc, đưa lên mạng thông tin nội bộ và cả ra bên ngoài để ai nấy đều nhìn thấy. Công ty bán lẻ vật dụng văn phòng Staples đã gửi cho nhân viên các tập tài liệu chỉ nhỏ bằng chiếc ví, trong đó nêu chi tiết các giá trị của họ. Pricewaterhouse-Coopers gần đây đã cho dựng áp-phích ở các văn phòng kế toán của công ty với câu hỏi: “Ai chịu trách nhiệm về đạo đức ở PwC?”. Khi nhân viên bước đến gần hơn, họ sẽ nhìn thấy chính mình trong chiếc gương nhỏ gắn trên áp-phích đó.

Một số công ty lồng ghép các nguyên tắc đạo đức của



minh vào các thông điệp quảng cáo. Không ít công ty dịch vụ tài chính đã cố tách mình ra khỏi vụ bê bối của Wall Street liên quan đến những mâu thuẫn về quyền lợi của các nhà phân tích. Trong một quảng cáo gián dị mang tên “Các giá trị Hoa Kỳ”, American Century Investment Services khẳng định rằng có hai điều chưa hề thay đổi từ khi công ty ra đời là giá trị của họ và bữa trưa bằng bánh mì phết bơ đậu phộng của nhà sáng lập.

Nhưng các quảng cáo tự ca tụng bản thân như vậy có thể là mầm mống của những nguy hiểm khó đoán, bởi chúng có thể bị xem là lợi dụng thất bại của các đối thủ cạnh tranh, và điều đó có thể dẫn đến những kết quả trái với mong đợi. Trong một chiến dịch quảng cáo âm ỉ nhấn mạnh rằng việc tránh mâu thuẫn quyền lợi là “trọng tâm giá trị của chúng tôi”, rằng “từ ngày đầu tiên, cá nhân mỗi nhà đầu tư đã là trọng tâm của những gì chúng tôi làm”, Charles Schwab & Company đã tự mô tả mình là công ty hoạt động có nguyên tắc hơn bất kỳ công ty chứng khoán nào. Nhưng chỉ đến tháng 11 năm 2003, mẫu quảng cáo huênh hoang đó đã trở thành cái tát khá mạnh khi Schwab bỗng dưng thấy mình dính líu đến những vụ bê bối trong giao dịch quỹ tương hỗ.

## **NHỮNG CÔNG TY ĐƯỢC XẾP HẠNG VỀ ĐẠO ĐỨC**

Dưới đây là 10 vị trí cao nhất và thấp nhất trong bảng xếp hạng các công ty duy trì tiêu chuẩn đạo đức của Harris Interactive. Bảng xếp hạng này dựa trên cuộc khảo sát trực tuyến được thực hiện cuối năm 2002.

### **10 THỨ HẠNG CAO NHẤT**

1. Johnson & Johnson
2. United Parcel Service
3. Harley-Davidson
4. Home Depot
5. General Mills
6. Walt Disney
7. FedEx
8. Maytag
9. Wal-Mart
10. Southwest Airlines

### **10 THỨ HẠNG THẤP NHẤT**

1. Enron
2. WorldCom (giờ là MCI)
3. Andersen Worldwide
4. Global Crossing
5. Adelphia Communications
6. Philip Morris (giờ là Altria Group)
7. Bridgestone/Firestone
8. Qwest Communications
9. AOL Time Warner
10. Kmart

Năm 2002, PricewaterhouseCoopers đã phát động một chiến dịch quảng cáo đề cập đến sự liêm chính và tuyên bố rằng họ sẽ rời khỏi lĩnh vực kế toán nếu không thể giải quyết các mối quan tâm về chất lượng thông tin tài chính và sự trung thực của bộ phận quản lý khách hàng. Nghe thật đáng ngưỡng mộ! Tuy nhiên, hiệu quả tích cực về danh tiếng của hãng kế toán này chắc chắn đã giảm sút nặng nề sau hàng loạt bài báo mổ xẻ những vụ việc rắc rối của họ. Cùng thời điểm đó, những câu chuyện mới còn tường thuật chi tiết về các vụ thanh toán hàng triệu đô-la của PwC để giải quyết các vụ kiện về những sai phạm trong công tác kiểm toán và về các quy định liên quan đến những hợp đồng kiểm toán trước đây của họ với Tyco International.

Lý tưởng nhất là đưa các giá trị và chuẩn mực đạo đức vào quy trình đánh giá hiệu suất lao động và kế hoạch lương bổng. Công ty nên thưởng cho những nhân viên tuân thủ các tiêu chuẩn này và phạt những người vi phạm. Thật không hay chút nào khi nhân viên thấy đồng nghiệp của họ vi phạm tiêu chuẩn đạo đức mà vẫn được tăng lương hay thăng chức đều đều. Một khi quy định đạo đức biến thành lời tuyên bố rỗng tuếch, bạn sẽ không thể bắt nhân viên tôn trọng và tuân thủ.

Một cuộc khảo sát về các chuyên viên phụ trách vấn đề đạo đức doanh nghiệp do Conference Board – một tổ chức nghiên cứu New York – tiến hành cho thấy các công ty thường bỏ sót vấn đề này. Khi được hỏi điều gì sẽ xảy ra với những người có hiệu suất làm việc tốt nhưng không tuân theo giá trị doanh nghiệp, 23% đã trả lời rằng công ty sẽ làm

ngor, gần 30% nói rằng họ sẽ được huấn luyện lại, và có đến 8% còn nói rằng họ thậm chí sẽ được thăng tiến. Khoảng 22% nói rằng người vi phạm có thể bị phạt, nhưng chỉ 18% nói rằng họ bị sa thải.

Ở GE thì không như thế - chuyên gia tư vấn Ben Heineman của GE cho biết. GE kỷ luật không chỉ nhân viên vi phạm quy định đạo đức, mà cả những người biết về sự vi phạm nhưng không báo cáo. Hành vi che giấu có thể bị phạt khá nặng, nghĩa là nhân viên sẽ không được tăng lương trong hai năm liền. Heineman nói: “Hình thức phạt sẽ càng nghiêm khắc khi bạn ở vị trí cao hơn. Lãnh đạo cũng bị kỷ luật chứ không chỉ có nhân viên thường”. Ông nói thêm: “và bất kỳ ai đụng đến một sợi tóc của người tố cáo đều phải ra đi.”

## **LIỆU CÓ TỒN TẠI MỘT CÔNG TY THUỐC LÁ CÓ ĐẠO ĐỨC?**

Bạn thử đoán xem công ty nào tích cực nhất trên mặt trận đạo đức trong những năm qua? Đó là Altria Group – tên mới của Philip Morris. Câu trả lời sẽ làm ngạc nhiên những người tin rằng việc cư xử đạo đức và bán thuốc lá hoàn toàn chẳng ăn nhập gì với nhau.

Công việc của Altria liên tục bị gián đoạn bởi các vụ kiện tụng buộc tội họ che giấu thông tin về những mối nguy hiểm cho sức khỏe và tính gây nghiện của thuốc lá. Trong một cuộc khảo sát của Harris Interactive năm 2002 trước khi công ty này đổi tên, Philip Morris xếp thứ 55 trên 60 công ty thành

công trong việc duy trì các tiêu chuẩn đạo đức cao. “Làm sao mà cải thiện được danh tiếng của một công ty bán bom nổ chậm cho người tiêu dùng dưới hình thức các sản phẩm thuốc lá?”, - Tracy Tiffany, một người tham gia khảo sát ở Michigan, đã hỏi ngược lại như vậy. - “Hãy quên chuyện đó đi”.

Nhưng Altria không nhụt chí trước những người chỉ trích vốn xem một công ty thuốc lá có đạo đức là điều mâu thuẫn đến phi lý. Họ lấy các trách nhiệm đạo đức ra khỏi phòng pháp chế và đưa chúng vào một bộ phận riêng biệt đặt dưới sự chỉ đạo của David Greenberg – phó chủ tịch kiêm giám đốc phụ trách vấn đề tuân thủ nội quy và pháp luật. Ông còn là thành viên ban quản trị doanh nghiệp - người hàng tuần chịu trách nhiệm báo cáo cho phó chủ tịch phụ trách sự vụ doanh nghiệp và ban kiểm toán của hội đồng quản trị. Văn phòng của ông đặt ở tầng 22 tòa nhà trụ sở Altria Group ở New York cạnh văn phòng của giám đốc điều hành và những nhà quản lý cấp cao khác. Greenberg nói: “Tôi có thể đi xuống đại sảnh để vào văn phòng của Louis Camilleri (chủ tịch kiêm giám đốc điều hành) và giải quyết trong 30 giây những gì mà người ở cấp thấp hơn phải mất tới hai tuần”.

Bản Quy định Đạo đức về sự Tuân thủ và Liêm chính dày 40 trang của Altria trình bày chi tiết cách xử lý các vấn đề như tin tức cạnh tranh, mâu thuẫn quyền lợi trong đầu tư, bảo mật dữ liệu khách hàng và tiếp thị có trách nhiệm. Các công ty con và phòng ban cấp tập đoàn phải nộp kế hoạch tuân thủ hàng năm cho Greenberg, còn ông phải đảm bảo

với ban kiểm toán của hội đồng quản trị rằng các kế hoạch này phù hợp và đã được triển khai trên thực tế.

Các nhân viên sẽ được huấn luyện qua Internet. Nhiều tình huống được đưa ra và nhân viên phải chọn lựa phương án trả lời. Câu hỏi có thể là: “Một nhà cung cấp có thể mời bạn ở lại nhà ông ta vào cuối tuần không?”. Nếu nhân viên đưa ra cách hành động sai, họ sẽ được hướng dẫn để trả lời đúng.

Một số chương trình giá trị và quy định đạo đức chỉ mô tả chung chung nên thiếu sức thuyết phục và nhân viên cũng khó mà tuân theo. Vì thế, mọi chi tiết nên cụ thể và bạn hãy cố gắng điều chỉnh chúng cho phù hợp với tình hình thực tế ở công ty và ngành công nghiệp của bạn. Đó cũng là những gì mà Greenberg đạt được: ông lập ra một ma trận đánh giá rủi ro để giúp cho các nhà quản lý của Altria xác định khả năng xảy ra một số nguy cơ và tác động tiềm tàng của chúng đối với công ty. Có thể liệt kê một số rủi ro mà ông nêu trong ma trận đó: mảnh khoe trong báo cáo tài chính, biển thủ công quỹ, buôn bán tay trong, thuế thuốc lá, gián điệp công nghiệp, xâm phạm thương hiệu, lạm dụng ma túy, rượu hoặc vũ khí nơi làm việc, sự phỉ báng hay quấy rối qua e-mail của nhân viên...

Chương trình nâng cao đạo đức này diễn ra đồng thời với việc tăng cường tập trung vào trách nhiệm doanh nghiệp và đổi tên thành Altria. Thế nhưng nhân viên vẫn băn khoăn tự hỏi liệu có còn hoạt động bất chính nào chưa bị lật tẩy không. Greenberg kể lại: “Nhân viên hỏi có phải chúng tôi đã làm điều gì sai trái và có phải bản quy định này là sự đối

phó tạm thời sau sự cố Enron không”. Một số nhân viên còn than phiền vì Altria ghi rất đậm số điện thoại của đường dây trợ giúp về vấn đề liêm chính ở cuối mỗi trang trong bản quy định. Greenberg nói: “Có vẻ như chúng tôi đang khuyến khích nhân viên dò xét, nhòm ngó lẫn nhau. Quả là chúng tôi đã hành động hơi quá trớn”.

## **MỘT CỖ ÁO KHÔNG THỂ VỪA CHO TẤT CẢ**

Các bản quy định đạo đức không phải là bất di bất dịch và có thể triển khai đồng loạt cho các công ty trên toàn thế giới. Những công ty đa quốc gia đã khám phá ra rằng họ luôn nhạy cảm hơn với các nền văn hóa nước ngoài, và họ phải tự điều chỉnh các chính sách đạo đức của mình cho phù hợp với phong tục địa phương. Họ hiểu rằng các thông lệ ở Mỹ không nhất thiết phải đem ra áp dụng ở mọi quốc gia. Tuy điều đó không có nghĩa là họ có thể dung thứ cho các thói xấu hối lộ hay những hành vi bất hợp pháp khác. Đơn giản là quà cáp có thể bị xem là sự vi phạm đạo đức ở một số nước, nhưng ở nước khác lại là một cử chỉ mang thiện ý.

PricewaterhouseCoopers đã rút ra được bài học này khi họ soạn thảo bản quy định đạo đức toàn cầu đầu tiên bằng cách... mở rộng chương trình đạo đức vẫn được áp dụng tại Mỹ sáu năm liền ra các văn phòng khắp thế giới. Barbara Kipp – nhà lãnh đạo phụ trách đạo đức kinh doanh toàn cầu – đã phải gấp rút triệu hồi một nữ nhân viên đang làm việc tại Anh. Cô này cho rằng chẳng có gì đáng chú ý khi một đối tác ở Pháp mời cô đi ăn tối và tặng cô một món quà. Thế

nhưng vị lãnh đạo người Pháp này đã xem hành vi đó là khiếm nhã. Kipp giải thích: “Chúng ta không thể bảo những người ở Pháp và Nhật đừng bao giờ đưa quà, mà chúng ta chỉ có thể nói rằng chúng ta cố gắng tránh mâu thuẫn về quyền lợi, tránh sự thiên vị, nhưng chi tiết này lại phụ thuộc vào cách nghĩ của người dân mỗi nước”.

Hãng kế toán này cũng quyết định không dùng đường dây nóng toàn cầu vì các nhân viên trên khắp thế giới của họ sẽ ngại không muốn gọi, đặc biệt là khi họ biết chắc một người Mỹ sẽ nhắc máy. Ở một số nước, lòng trung thành dành cho đội ngũ nắm quyền tối cao khiến các nhân viên nước ngoài có xu hướng bày tỏ mối quan tâm về đạo đức với những người đồng hương của họ hơn.

Altria Group tiếp nhận ý kiến từ các nhân viên Mỹ lẫn nhân viên nước ngoài khi soạn thảo bản quy định đạo đức của công ty. Sau khi họp với các nhân viên thuộc 20 nhóm tập trung ở Mỹ, Philippines, Ukraine, Pháp và Thụy Sĩ, Altria nhận ra rằng quan điểm của mình mang đậm bản sắc Mỹ. Họ đã đưa ví dụ về một món quà là chiếc vé đi xem giải bóng bầu dục Super Bowl, và giờ đây đã đổi chi tiết này thành những chiếc vé xem World Cup. Ngoài ra còn có phần minh họa về một nhân viên trở về sau bữa ăn trưa với hơi thở có mùi rượu, trong khi điều đó chẳng nghĩa lý gì ở Pháp – nơi mà rượu thường xuyên được mang ra trong các bữa ăn. Thế là ví dụ này được thay bằng hình ảnh một người trông có vẻ lờ lờ, bệ rạc khi đến nơi làm việc vào buổi sáng.

Greenberg của Altria nói: “Chúng tôi còn phải quy định



trường hợp quá rối tinh đục rõ ràng hơn, vì ở một số nước việc bình phẩm về ngoại hình phụ nữ là chuyện hết sức bình thường”.

## **TÁI KHẮNG ĐỊNH, TĂNG CƯỜNG VÀ ĐIỀU CHỈNH**

Hãy tận dụng mọi cơ hội để tái khẳng định và tăng cường các chuẩn mực đạo đức, cũng như giá trị doanh nghiệp của bạn. Bạn cũng nên thường xuyên rà soát lại để có thể cập nhật và củng cố nhằm phản ánh kịp thời những thay đổi trong công ty và xã hội. Các giá trị và chuẩn mực đạo đức không phải là “Mười điều răn của Chúa”, do đó không nên “bảo quản” chúng nguyên vẹn qua hàng thế kỷ.

General Electric đã cập nhật tuyên bố về sự liêm chính vào những chính sách mới và làm cho nó mang sắc thái toàn cầu. Gần đây, sau vụ tiêu hủy hồ sơ Enron đầy tai tiếng của Arthur Andersen, GE đã xem lại các nguyên tắc quản lý chứng từ của mình, chẳng hạn như họ đã bỏ hệ thống xóa e-mail tự động, nhắc nhân viên thận trọng hơn và sao lưu vào ổ cứng máy tính bất cứ thứ gì có thể quan trọng.

Việc khẳng định lại và điều chỉnh các tiêu chuẩn đạo đức cũng như giá trị doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng, đặc biệt là khi công ty có những thay đổi về phương thức quản lý hay chiến lược dài hạn. Sự xáo trộn đó có thể khiến nhân viên xao lãng lời cam kết của công ty đối với các nguyên tắc của mình.

Năm 2003, trong bài diễn văn gửi đến nhân viên vào buổi họp mặt đầu năm, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Procter & Gamble là A. G. Lafley đã tái khẳng định phong cách lãnh đạo, quyền sở hữu, tính chính trực, nỗi khát khao chiến thắng, niềm tin, và cả nhiều giá trị khác của công ty. Điều đó là vô cùng cần thiết trước làn sóng tái thiết của công ty hàng tiêu dùng này, bởi dù không ai có thể phủ nhận sự thành công nhanh chóng của P&G, nhưng mọi người cũng không thể quên những rắc rối mà công ty thỉnh thoảng lại vướng vào, mà hậu quả là hàng ngàn nhân viên phải thất nghiệp.

Ông nói rằng đã có lúc các nhà điều hành xem xét việc liệu có nên thay đổi mục đích, giá trị và nguyên tắc của công ty hay không, nhưng rồi cuối cùng họ vẫn quyết định giữ nguyên những điều đã làm nên tên tuổi mình. Ông giải thích với nhân viên: “Những giá trị đó như một chiếc la bàn – nó luôn chỉ cho chúng ta hướng đi đúng nhất, ngay cả khi xảy ra những thay đổi đột ngột nhất”.

Levi Strauss cũng liên tục khẳng định với nhân viên rằng họ không bao giờ thay đổi quyết tâm theo đuổi trách nhiệm xã hội và sự liêm chính mà công ty đã đề ra. Triết lý “Cùng sẻ chia sự thịnh vượng” của công ty có từ thời nhà sáng lập Levi Strauss quyên góp năm đô-la cho một trại mồ côi ở San Francisco vào năm 1854. Tuy nhiên, gần 150 năm sau đó, một số nhân viên bắt đầu lo ngại rằng chiến lược kinh doanh “lợi nhuận song hành cùng quy tắc đạo đức” của nhà sản xuất đồ jeans này có thể bị đe dọa. Lúc bấy giờ, công ty đã đề

mất thị phần trong ngành kinh doanh đồ jeans, và lần đầu tiên, một người không phải là thành viên gia đình của nhà sáng lập được chọn làm giám đốc điều hành.

Dường như đây là thời điểm thích hợp để làm mới lại cam kết của Levi về cách cư xử đạo đức. Công ty đã ban hành tuyên bố “Giá trị và Tầm nhìn” mới, tập trung vào bốn đặc điểm chính: thấu hiểu, độc đáo, liêm chính và can đảm. Giám đốc điều hành mới - Philip Marineau - trình trọng hứa rằng sẽ ra sức hỗ trợ tinh thần này.

Robert Haas – chủ tịch công ty và là cháu của Levi Strauss – nói: “Trước kia, nhân viên còn có đôi chút nghi ngờ vì họ từng chứng kiến phong cách lãnh đạo ở một số công ty không có giá trị vững mạnh, nhưng giờ thì họ đã thấy sự cam kết mạnh mẽ về các giá trị đạo đức, và họ tự hào khi làm việc ở đây”.

## THÚ VỊ VÀ HẤP DẪN

Đạo đức là một phạm trù tương đối khô khan và nghiêm túc. Bạn có nhận thấy nhiều người sẽ làm bất cứ điều gì để thoát khỏi một cuộc họp hay buổi huấn luyện về việc tuân thủ đạo đức không? Với họ thì quãng thời gian có mặt tại đó thật uổng phí và nhàm chán!

Vậy bạn có thể làm gì để những chủ đề đại loại như quấy rối tình dục và hối lộ trở nên thú vị? Bạn hãy thử quan sát cách mà một số công ty có những chương trình đạo đức toàn diện nhất đang làm và thử bắt chước để thu hút và khuyến khích nhân viên của mình làm việc tốt hơn.

Mạng truyền hình NBC và General Electric đã quay một đoạn băng video mô tả khá chân thực những sai lầm về đạo đức của các nhân viên trong công ty. Phóng viên tin tức NBC là Ann Curry còn đưa một phóng sự tường thuật về các chính sách đạo đức của GE trong một chương trình có tên *Dateline*. Cô đơn cử một số trường hợp cư xử thiếu đạo đức tại GE, từ việc làm “hợp đồng ma” buôn bán động cơ máy bay với Không quân Israel liên quan đến một vị tướng Israel và một nhà quản lý tiếp thị cao cấp ở GE (và sau đó bộ đôi này đã chuyển 11 triệu đô-la vào một ngân hàng Thụy Sĩ), đến những câu chuyện hấp dẫn về vụ rửa tiền bất thành thông qua một hợp đồng mua máy điều hòa không khí GE trị giá 40.000 đô-la, hay vụ hối lộ chính phủ liên quan đến một công ty liên doanh ở Nhật Bản. Heineman của GE nói: “Đối với nhân viên của bạn, câu chuyện về những hành vi đáng xấu hổ như vậy đôi khi còn có tác dụng hơn nhiều chương trình huấn luyện về đạo đức”.

Greenberg – người phụ trách bộ phận đạo đức của Altria Group – ý thức rất rõ về cảm giác nhàm chán khi chủ đề là đạo đức. Vì thế, ông thường phải vận dụng đến yếu tố hài hước. Có lần, giữa buổi thuyết trình của ông trước một nhóm luật sư, một nam diễn viên trong trang phục siêu nhân đột nhiên nhảy lên sân khấu và nghiêng ngó xung quanh. Lần khác, trong đoạn hát nhại theo chương trình truyền hình *The Twilight Zone*, một nhân vật trông giống như Rod Serling xuất hiện và thông báo rằng mọi người chuẩn bị bước vào “Vùng tuần thủ”. Sau đó, các diễn viên trình bày những tình huống khó xử về vấn đề đạo đức để khán giả bên dưới lựa chọn giải pháp.

Nhưng việc huấn luyện đạo đức của Raytheon có lẽ được đánh giá là thú vị nhất. Raytheon mời nhà phê bình điện ảnh Roger Ebert và tái hiện lại một đoạn trong chương trình bình phim của ông. Nhưng lần này, đối tác của ông không phải là một nhà phê bình phim khác, mà chính là Patty Ellis – trưởng bộ phận giám sát các vấn đề đạo đức của Raytheon. Thay vì xem những bộ phim thật, ông sẽ cho chiếu những đoạn phim về các sự kiện thường diễn ra tại nơi làm việc, sau đó phê bình lối ứng xử vô đạo đức của các nhân vật trong phim.

Bạn sẽ đánh giá việc giải quyết một tình huống khó xử như thế nào? Khi một phụ nữ trẻ xin nghỉ một buổi làm, cấp trên của cô nắm lấy tay cô và mời cô đi dạo tối hôm đó. Cô kiên quyết từ chối, và thế là ông ta rút lui sau khi thuyết phục cô bỏ qua chuyện này. Bạn sẽ tán thành hay phản đối cách làm đó? Ebert tán thành, vì người phụ nữ đã chống lại lời đề nghị lãng mạn của sếp và ông ta cũng không lấn tới thêm nữa. Trong khi đó, Ellis cực lực phản đối với lý do: nhân viên lẽ ra nên báo cáo hành vi quấy rối tình dục cho cấp trên của mình để ngăn ngừa ông sếp này lại giở thói xấu với những phụ nữ khác.

Một số nhân viên của Raytheon ban đầu không tin tưởng lắm vào các video huấn luyện kiểu này, bởi họ cảm thấy những vấn đề đạo đức không thể là chuyện để cười. “Nhưng giờ đây ai cũng thích”, - Ellis nói. - “Và trong khi xem phim, chúng tôi còn chuyền tay nhau mấy gói bắp rang để thêm phần vui nhộn”. Nhưng quan trọng hơn là màn trình diễn của Ebert-Ellis đã gây ấn tượng mạnh đối với nhân viên.

## Quy luật 5

# HÃY LÀ MỘT CÔNG DÂN GƯƠNG MẪU

Jeffrey Swartz – chủ tịch Công ty Timberland – đang bị mắng mỏ nặng lời. Một thành viên hội đồng quản trị Timberland là Virginia Kent đã không tiếc lời chỉ trích ông về những gì cô nhìn nhận là một thất bại trong việc quảng bá nhiều hoạt động xã hội của công ty ngay chính trong các cửa hàng của công ty.

Swartz bỗng cười phá lên. Bất ngờ đến sững sốt trước phản ứng của ông, Kent hỏi xem liệu ở đây có gì đáng để cười không. “Không phải sự phê phán của cô là vô cơ”, - Swartz nói, - “chỉ là tôi cảm thấy thú vị khi phát hiện ra cô là người ủng hộ tích cực cho chiến lược công bằng xã hội của chúng ta”.

Đối với Swartz, cuộc đấu khẩu trong phòng họp hội đồng quản trị này là mốc khởi đầu cho một bước đột phá lớn. Hầu

hết nhân viên Timberland từ lâu đã tiếp nhận tầm nhìn của công ty là biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn. Các vị giám đốc trong công ty ông – “những nhà tư bản nhiệt huyết”, theo cách mà Swartz gọi họ – cũng cam kết điều đó. Ông nói: “Tôi đã làm việc vất vả để thấy cái ngày mà một giám đốc độc lập bên ngoài phải kêu thét lên vì không đủ bằng chứng về các chương trình công bằng xã hội của chúng ta”.

Jeffrey Swartz là một người cổ xúy cho tinh thần công dân của doanh nghiệp. Ông luôn cố gắng để biến trách nhiệm về xã hội và môi trường thành một bản sắc của công ty, và hơn thế nữa, là một trong những yếu tố quan trọng nhất của danh tiếng doanh nghiệp. Sự tận tâm trong các hoạt động xã hội của Timberland không chỉ khuyến khích nhân viên, mà còn nhận được nhiều lời khen từ khách hàng, nhà bán lẻ và cả giới đầu tư. Swartz nói rằng ông còn đưa trách nhiệm xã hội vào các cuộc họp và hội thảo qua điện thoại với những nhà phân tích chứng khoán, đồng thời tìm kiếm sự ủng hộ từ các quỹ tương hỗ bằng cách tập trung vào vấn đề xã hội và môi trường.

Hình ảnh “công dân gương mẫu” của Timberland mở ra cho công ty cánh cửa đến với một ngành kinh doanh khác. Cách đây không lâu, trong một sự kiện diễn ra tại Nhà Trắng, Swartz gặp Robert Nardelli – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Home Depot. Khi nói về cam kết của công ty trước các vấn đề xã hội, môi trường và nhiều vấn đề kinh doanh khác, Swartz tỏ ra rất thoải mái, tự tin. Ông tận dụng mọi cơ hội để khai thác kinh doanh. Ông tự hỏi: “Liệu Home

Depot có thể quan tâm đến việc tích trữ dòng sản phẩm giày ống PRO của Timberland không?”. Và gần như ngay sau đó, Nardelli đã cho các nhà quản lý bộ phận kinh doanh của Home Depot tiếp xúc với Timberland.

Chương trình trách nhiệm xã hội của Timberland bao gồm cả việc giám sát điều kiện lao động ở các nhà máy nước ngoài của các nhà thầu, cải thiện hiệu suất sử dụng năng lượng tại các cơ sở hoạt động của mình, hạn chế sự lãng phí da nguyên liệu, cũng như tiết kiệm các loại hóa chất thuộc da. Nhưng độc đáo nhất vẫn là công tác tình nguyện của các nhân viên công ty. Chương trình này ra đời từ năm 1989, khi công ty trở thành nhà tài trợ chính của một tổ chức dịch vụ thanh niên có tên là City Year. Swartz đưa cảm hứng này vào công ty và lập phòng Công tác Xã hội tại Timberland vào năm 1992. Kể từ lúc này, tất cả nhân viên của Timberland sẽ có 16 giờ nghỉ phép ăn lương mỗi năm để làm công tác tình nguyện.

Ý tưởng tạo cơ hội cho nhân viên phục vụ cộng đồng nhưng không gò ép họ về những công việc cần làm, mà để họ “tự khám phá ra lòng tốt bên trong con người mình”, là cách đặt vấn đề thông minh của Swartz. 16 giờ được nói rộng dần thành 40 giờ, và Timberland bắt đầu cho nhân viên nghỉ phép hưởng lương sáu tháng nếu họ làm việc với các tổ chức phi lợi nhuận, chẳng hạn như trại mồ côi ở Peru hay một ngân hàng cung cấp thực phẩm cho cộng đồng ở New Hampshire. Maureen Franzosa – một nhà phân tích kinh doanh cao cấp được nghỉ phép để làm việc giúp cho một cơ



quan chống xâm phạm tình dục ở New Hampshire – phát biểu: “Được làm việc cho một công ty liêm chính và nhân đạo thật có ý nghĩa. Chúng tôi biết là không thể cứu cả thế giới, nhưng ước muốn được làm điều gì đó có ích cho con người trên khắp thế giới đã tỏa khắp Timberland”.

Tinh thần công dân là hoạt động vẫn đang tiến triển đều đặn ở Timberland. Tuy đôi lúc mọi người trong công ty vẫn bất đồng quan điểm và tranh luận về việc thực hiện trách nhiệm đó, nhưng nếu bạn không tin trách nhiệm xã hội là một phần của doanh nghiệp, thì bạn không thật sự thuộc về Timberland.

Nhưng Swartz không hề thỏa mãn với hiệu suất hoạt động tổng thể của Timberland. Ông xem đó là một thất bại cá nhân khi nhân viên không tự giác tham gia vào các chương trình tình nguyện. Công ty không hài lòng về việc quá ít nhân viên sử dụng hết 40 giờ phục vụ cộng đồng ăn lương, cũng như việc công tác tình nguyện chưa ảnh hưởng mạnh tới các nhà quản lý cao cấp và nhân viên nước ngoài. Swartz tuyên bố: “Tôi muốn trách nhiệm xã hội trở thành hiện thân của doanh nghiệp, là một phần cấu trúc ADN của doanh nghiệp”.

## **TRÁI TIM VÀ TÂM HỒN**

Trong thập niên vừa qua, tinh thần công dân trong doanh nghiệp đã thật sự có ý nghĩa hơn vài dòng chữ ghi trong bản tuyên bố về các giá trị của một công ty. Giờ đây, điều đó đã trở thành một trong những yếu tố chủ đạo làm

nên danh tiếng. Đó không còn là một lựa chọn, mà đã là một phần của cái giá phải trả để kinh doanh trong thiên niên kỷ mới.

Các công ty ngày nay được đánh giá theo cách họ đối xử với môi trường, theo mức độ quan tâm của họ tới các cộng đồng nơi họ đặt nhà máy và văn phòng, cũng như theo tính chất công tác từ thiện của họ. Họ cần thể hiện rằng họ có trái tim và tâm hồn, đặc biệt là khi công chúng đã mất niềm tin vào các doanh nghiệp Mỹ.

Đó là lý do tại sao Weyerhaeuser cho đăng các quảng cáo lớn chiếm trọn cả trang báo nói rằng họ trồng 100 triệu cây giống mỗi năm như một phần của “trách nhiệm đặc biệt trong việc quản lý tài nguyên rừng quý giá”; tại sao Toyota quảng cáo loại xe tiết kiệm nhiên liệu và hỗ trợ các chương trình xóa mù chữ; tại sao ngân hàng HSBC Holdings khuyến khích nhân viên trở thành những người quan tâm đến môi trường bằng cách dành hai tuần để lần theo vết báo đốm ở Brazil hay quan sát cá heo ở New Zealand.

Nếu bạn vẫn nghĩ những hoạt động như vậy không có ý nghĩa gì nhiều thì hãy đọc những con số thống kê sau. Hơn 3/4 số người trả lời cuộc khảo sát năm 2002 của hãng quan hệ công chúng Cone nói rằng lời cam kết của công ty đối với các vấn đề xã hội ảnh hưởng mạnh đến quyết định của họ khi lựa chọn nơi làm việc, hay sản phẩm và dịch vụ mà họ sẽ giới thiệu cho những người khác. Khoảng 2/3 nói rằng trách nhiệm xã hội còn ảnh hưởng đến mã cổ phiếu mà họ sẽ mua. Trên thực tế, năm 2002, ngay cả khi một số quỹ

tương hồ đột ngột bị rút giấy phép thì các quỹ thực hiện tốt trách nhiệm xã hội vẫn thu hút được nhiều vốn.

### **ĐẨY MẠNH DANH TIẾNG NHÂN SỰ KIỆN 11 THÁNG 9**

Giới doanh nghiệp Mỹ rõ ràng đã cải thiện danh tiếng của mình thông qua nhiều hoạt động hỗ trợ đa dạng sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001. Cuộc khảo sát của Harris Interactive cho thấy người dân rất ấn tượng trước sự hưởng ứng nhiệt thành của giới doanh nghiệp. Đáng tiếc là sự sụp đổ của Enron, mâu thuẫn quyền lợi ở Wall Street và một số vụ bê bối doanh nghiệp khác nổi gót theo sau đã bào mòn những ảnh hưởng tích cực của nỗ lực cứu hộ ngày 11 tháng 9.

- Tỷ lệ người ấn tượng trước sự hưởng ứng của giới doanh nghiệp đối với sự kiện 11 tháng 9:
  - Rất ấn tượng: 46%
  - Ấn tượng vừa phải: 42%
  - Không ấn tượng lắm/chẳng ấn tượng chút nào: 12%
- Tỷ lệ người ngạc nhiên trước sự hưởng ứng của giới doanh nghiệp đối với sự kiện 11 tháng 9:
  - Rất ngạc nhiên: 18%
  - Ngạc nhiên vừa phải: 40%
  - Không ngạc nhiên lắm/chẳng ngạc nhiên: 42%

Đạo đức doanh nghiệp ngày nay thể hiện dưới nhiều cái tên: trách nhiệm xã hội, quản lý môi trường, phát triển bền vững... Tuy nhiên, tinh thần công dân trong doanh nghiệp vẫn là chiếc ô bao trùm những nền tảng đó.

Chắc chắn là vẫn còn nhiều ý kiến tranh cãi về thứ hạng các trách nhiệm chính của một công ty. Một cuộc thăm dò ý kiến công chúng của Harris Interactive cho thấy mọi người không nhất trí về việc tinh thần công dân trong doanh nghiệp nên đạt đến mức độ nào. Hơn 1/2 tin rằng trách nhiệm công ty chỉ nên giới hạn trong nhân viên, khách hàng, cộng đồng địa phương và các cổ đông. Tuy nhiên, khoảng 45% số người được hỏi cảm thấy công ty phải hướng đến các vấn đề xã hội toàn cầu.

Chỉ 1% nói rằng trách nhiệm công ty chỉ đơn giản là làm ra lợi nhuận cho cổ đông. Phần thiểu số này đứng về phía nhà kinh tế học Milton Friedman sau tuyên bố nổi tiếng của ông rằng khái niệm trách nhiệm xã hội chung quy chỉ là “một học thuyết có tính chất lật đổ” trong một xã hội tự do. Ông cho rằng: “Có một và chỉ một trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp – đó là sử dụng nguồn lực của mình và tham gia vào các hoạt động được thiết kế để tăng lợi nhuận, miễn là nó không vi phạm luật chơi”.

Nhưng ngày nay cách nghĩ đó đã không còn đủ sức thuyết phục ở bất kỳ công ty nào quan tâm đến việc nuôi dưỡng một danh tiếng tích cực. Các công ty đa quốc gia không thể giới hạn phạm vi đạo đức của họ trong nội bộ, khi các lực lượng chống toàn cầu hóa thường xuyên buộc tội họ cư xử vô trách

nhệm – từ việc phá hủy môi trường sống đến việc khai thác sức lao động rẻ mạt tại các nước đang phát triển. Ngày càng nhiều tổ chức xã hội lên tiếng phản đối việc làm của các công ty, từ thực phẩm biến đổi gen đến hoạt động khai thác gỗ tại những khu rừng đang ngày càng bị thu hẹp. Thậm chí họ còn gây áp lực lên các công ty với yêu cầu cải cách doanh nghiệp. Một liên minh tôn giáo thậm chí còn mượn tên Chúa để đưa lên quảng cáo: người ta bắt đầu từ câu hỏi “Chúa Jesus sẽ lái xe gì?” để đòi các nhà sản xuất làm ra những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu hơn và ít gây ô nhiễm hơn.

Điều đó không có nghĩa là các công ty phải biến công tác xã hội thành nỗi ám ảnh, như hãng kem Ben & Jerry's Homemade và Body Shop International ở thập niên 80, nhưng việc này phải trở thành cốt lõi của doanh nghiệp và ban lãnh đạo phải thường xuyên truyền đạt tinh thần này cho tất cả các thành phần liên quan của công ty. Điều quan trọng là bạn đảm bảo để trách nhiệm công dân trong doanh nghiệp luôn mạnh mẽ, rõ ràng, ngay cả khi lợi nhuận của bạn đang chững lại.

Ngày nay, các trường kinh doanh cũng đang dành nhiều thời gian hơn cho những chương trình phát triển về tinh thần công dân trong doanh nghiệp và các dự án mới về trách nhiệm xã hội. Công ty Ô tô Ford còn quyên góp 3 triệu đô-la cho Trường Quản lý Kellogg của Đại học Northwestern để thành lập Trung tâm Tinh thần Công dân Toàn cầu. Thậm chí, một website đã được lập ra nhằm cung cấp cho các giáo sư những tình huống giả định để nghiên cứu về các vấn đề môi trường và xã hội cho các khóa đào tạo MBA của họ.

## KHAI THÁC LĨNH VỰC QUEN THUỘC

Avon Products, IBM, Johnson & Johnson, và Levi Strauss là những công ty đặc biệt thành công trong các chiến lược phát triển tinh thần công dân. Mỗi công ty đều có “mảnh đất” của riêng mình – nơi họ được biết đến như người có đóng góp to lớn và thường xuyên nhất vì lợi ích cộng đồng.

### LĨNH VỰC PHỔ BIẾN

Nhiều công ty đã thăm dò ý kiến nhân viên, cổ đông, khách hàng, đôi khi là cả ba đối tượng này, để xác định những yếu tố gây tiếng vang lớn nhất đối với các thành phần liên quan. Tuy nhiên, các công ty cần lặp lại cuộc khảo sát này thường xuyên vì thứ hạng ưu tiên liên tục thay đổi theo các sự kiện thời sự (chỉ có nghiên cứu y khoa là luôn được liệt kê trong nhóm ưu tiên hàng đầu).

Dưới đây là kết quả từ các cuộc khảo sát của hãng Cone thể hiện những lĩnh vực phổ biến nhất trong những năm gần đây.

#### THÁNG 3 NĂM 2001

1. Tội phạm
2. Nghiên cứu y khoa
3. Nạn nghèo đói
4. Lạm dụng rượu và ma túy
5. Môi trường

### **THÁNG 10 NĂM 2001**

1. Chiến lược quốc gia (sau sự kiện 11-9-2001)
2. Nghiên cứu y khoa
3. Giáo dục
4. Hỗ trợ quân đội
5. Tình trạng vô gia cư

### **THÁNG 7 NĂM 2002**

1. Giáo dục
2. Nghiên cứu y khoa
3. Nạn nghèo đói
4. Môi trường
5. Học bổng đại học

Việc sở hữu và tập trung khai thác một lĩnh vực chủ yếu là cách tốt nhất để doanh nghiệp phát triển danh tiếng vững mạnh về trách nhiệm xã hội.

Khi phụ nữ nghĩ đến ung thư vú, cái tên Avon sẽ nhanh chóng xuất hiện trong tâm trí họ, mặc dù nhiều công ty khác, kể cả hãng mỹ phẩm Revlon, liên tục tặng ngân quỹ dành cho các nghiên cứu chống lại căn bệnh này. Sợi dây liên hệ đã hình thành từ khá lâu, nhưng đối với giám đốc tài chính của Avon là Robert Corti thì nó luôn được bện chặt thêm. Sau khi ông đọc một bài diễn văn ở Trường Holy Cross tại Worcester, Massachusetts, nơi con trai ông đang theo học, một bác sĩ bước tới cảm ơn ông vì Avon đã tài trợ cho việc nghiên cứu ung thư vú.

Trách nhiệm xã hội không phải là điều mới mẻ ở Avon, chỉ chiến lược là thay đổi theo từng giai đoạn. Ngay từ khi mới ra đời năm 1886, David McConnell – người sáng lập Công ty Nước hoa California, tiền thân của Avon - đã đưa vào điều lệ những nguyên tắc mà đến nay vẫn được công ty tuân thủ. Đó là “thực hiện đầy đủ nghĩa vụ về tinh thần công dân trong doanh nghiệp bằng cách đóng góp cho sự phồn vinh của xã hội và gìn giữ môi trường nơi công ty hoạt động”.

Kinh doanh mỹ phẩm ở 143 nước nên Avon cần xác định cho mình một lĩnh vực xã hội có tầm ảnh hưởng toàn cầu. Điều đó đặc biệt quan trọng đối với các công ty đa quốc gia. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Avon - Andrea Jung - đã mất người bà thân yêu vì bệnh ung thư vú. Cô nói: “Mọi việc trở nên dễ dàng khi bạn có một trọng tâm như thế. Các cổ đông và tất cả mọi nhân viên bán hàng của chúng tôi trên khắp thế giới biết chúng tôi đang cố đạt được điều gì. Đối với họ, động cơ này rất đáng tự hào”.

Chiến dịch chống ung thư vú của Avon bắt đầu ở Anh cách đây hơn một thập niên, sau khi công ty này thăm dò về những điều mà các nữ nhân viên bán hàng và người tiêu dùng cho là quan trọng nhất đối với cá nhân họ. Từ một chiếc ruy-băng màu hồng nhạt và vài sản phẩm màu hồng khác, chiến dịch đã mở rộng ra thành những cuộc đi bộ gây quỹ và thêm nhiều vấn đề liên quan tới phụ nữ. Các nhân viên kinh doanh phát cho khách hàng những cuốn sách mỏng để hướng dẫn họ cách tự kiểm tra ngực. Avon cũng tổ



chức các nhóm tư vấn trực tuyến ngay trên website của công ty để hỗ trợ cho những phụ nữ mắc ung thư vú.

Chiến dịch của Avon đã thu về hơn 250 triệu đô-la và toàn bộ số tiền này được dành để tài trợ cho việc nghiên cứu y khoa, mua máy chụp nhũ ảnh, trang trải chi phí đi lại cũng như chăm sóc con nhỏ cho những bệnh nhân thu nhập thấp đang điều trị căn bệnh này.

Tập trung vào một lĩnh vực không có nghĩa là quay lưng với những lĩnh vực khác. Tuy chiến dịch chống ung thư vú có quy mô toàn cầu, nhưng Avon vẫn khuyến khích các thị trường địa phương quan tâm đến những vấn đề của họ. Ví dụ, ở châu Á, việc chăm sóc người già được chú ý nhiều hơn, trong khi bộ phận đóng tại châu Âu lại phải dành nhiều ngân sách xã hội cho việc tái chế rác thải. Ngoài ra, Avon còn quyên góp vật dụng, quần áo thời trang và tiền bạc cho Dress for Success – một tổ chức toàn cầu cung cấp phục trang phỏng vấn và huấn luyện nghề nghiệp cho những phụ nữ có thu nhập thấp.

Avon tin rằng danh tiếng vững mạnh, bao gồm cả chiến dịch chống ung thư vú, sẽ giúp họ tiếp cận đối tượng người tiêu dùng mới là thanh thiếu niên. Họ hy vọng các bậc cha mẹ sẽ sẵn sàng để cho con gái mua sản phẩm Avon một khi họ biết Avon là công ty có trách nhiệm với cộng đồng. Jung nói: “Chúng tôi nói và chúng tôi làm những gì mình nói. Mọi người đều nhận thấy điều đó”.

## **CẢNH GIÁC VỚI CÁC NHÀ HOẠT ĐỘNG XÃ HỘI**

Trên thế giới này có nhiều việc cần đến các nhà hoạt động xã hội. Không có họ thì quyền công dân, môi trường và nhiều giá trị khác nữa sẽ bị lãng quên hay chỉ được chăm sóc qua loa. Nhưng bạn cũng đừng quên rằng hầu hết các nhà hoạt động xã hội là kẻ thù của doanh nghiệp. Bạn nên đối phó một cách kiên quyết, nếu bạn không muốn thấy công ty mình bị tẩy chay, hoặc ít nhất thì cũng mang tiếng xấu. Chỉ cần sơ sẩy rơi vào tình thế đó thì hầu như chắc chắn là bạn sẽ thua cuộc.

Chiến lược khôn ngoan nhất là trở thành doanh nghiệp đi tiên phong trong trường hợp xảy ra vấn đề gây tranh cãi, như việc Avon chấm dứt sử dụng động vật cho các cuộc thử nghiệm mỹ phẩm của họ vào năm 1989, hay năm 1991 Levi Strauss trở thành công ty đa quốc gia đầu tiên đưa ra bản quy định đạo đức toàn diện cho các nhà sản xuất của họ ở nước ngoài. Ngày nay, cả hai công ty này đều đã thiết lập được mối quan hệ tốt với các tổ chức hoạt động xã hội.

Nhưng bạn không thể ghi điểm cho công ty mình, nếu công chúng chỉ xem bạn là một công dân gương mẫu bất đắc dĩ bị buộc phải cư xử hào hiệp. Home Depot đã thấm thía bài học đó, dù họ từng được nhìn nhận là doanh nghiệp tích cực trong các hoạt động xã hội. Trước đây, họ đã tập hợp những thanh niên bỏ học, lêu lổng trong vùng và cùng họ cải tạo các căn nhà bị bỏ trống thành nhà ở cho người có thu nhập thấp. Họ cũng tài trợ cho cuộc triển lãm trưng bày bản

gốc của Tuyên ngôn Độc lập. Và họ luôn có mặt ở hiện trường ngay sau khi xảy ra các thảm họa để giúp người dân sửa chữa nhà cửa.

Nhưng công ty này đã bị ô danh khi trở thành mục tiêu phản đối trong suốt thập niên 90 vì đã bán các sản phẩm làm từ gỗ lâu năm khai thác từ những khu rừng nguyên sinh đang cần được bảo tồn. Các nhà hoạt động xã hội chất vấn gay gắt các thành viên ban điều hành tại cuộc họp thường niên. Họ còn tổ chức nhiều màn biểu diễn nguy hiểm ngay tại các cửa hàng Home Depot để vận động sự ủng hộ của công chúng. Vào ngày lễ Thánh Patrick năm 1999, các nhà bảo vệ môi trường, sau khi lấy được mã truy cập hệ thống liên lạc, đã đọc oang oang trên loa phát thanh: “Khách hàng chú ý. Ở cửa số bảy, quý vị sẽ thấy hai cây gỗ gụ lớn đốn từ rừng Amazon”.

Vì uy tín của công ty, Home Depot phải cam kết ngưng bán các sản phẩm có thành phần gỗ lấy từ những vùng rừng đang kêu cứu. Quả là sẽ dễ chịu hơn nhiều nếu họ làm việc với các nhóm bảo vệ rừng trước khi phải hứng đầy tai những câu nói khó nghe này. Cho đến tận bây giờ, các website vẫn còn kêu gọi “ngăn chặn Home Depot đánh cắp tài nguyên rừng của chúng ta”.

## **HÀNH ĐỘNG ĐÁNG GIÁ HƠN TIỀN BẠC**

Nếu thật sự muốn nâng cao danh tiếng về tinh thần công dân trong doanh nghiệp, bạn đừng nên ỷ vào túi tiền. Mọi người sẽ ấn tượng hơn nhiều khi bạn cung cấp sản phẩm và

dịch vụ bằng thành ý của mình. Điều đó cũng giống như chúng ta so sánh một món quà tự làm lấy với tấm ngân phiếu: một bên đòi hỏi tấm lòng, sự quan tâm và sức lực của bản thân, còn bên kia chỉ là ví tiền dày cộm.

Còn nhớ sau vụ tấn công Trung tâm Thương mại Thế giới ở Manhattan ngày 11 tháng 9 năm 2001, McDonald's đã phát miễn phí bánh mì và thịt gà để giúp đội cứu hộ đang làm việc suốt ngày đêm. Nhờ hành động này mà McDonald's, chứ không phải bất cứ công ty nào quyên góp tiền, tạo được danh tiếng về sự nhiệt tình. Người dân đánh giá nghĩa cử đó cao đẹp và nhân đạo hơn trong bối cảnh khủng hoảng lúc này. Hơn thế nữa, việc làm của McDonald's còn được đưa lên truyền hình, nhờ đó công ty chẳng cần mất công quảng bá về lòng tốt của mình.

IBM – một trong những công ty luôn chỉ trích việc bỏ tiền để làm từ thiện – đã dùng chính công nghệ của mình để giúp giải quyết các vấn đề xã hội. Họ cho rằng làm như vậy sẽ hiệu quả hơn là chỉ đưa tiền rồi quay đi. IBM quyết định tập trung chủ yếu vào lĩnh vực giáo dục dựa trên những ý kiến phản hồi từ phía nhân viên, cổ đông và các nhà lãnh đạo trong cộng đồng. Năm 1995, họ giới thiệu chương trình Reinventing Education để giúp sinh viên nâng cao trình độ. Chủ tịch Quỹ tài trợ IBM kiêm phó chủ tịch phụ trách chương trình quan hệ cộng đồng của công ty - Stanley Litow – nói: “Bản thân tiền bạc không thể giải quyết vấn đề gì cả”. Vốn là phó hiệu trưởng danh dự kiêm giám đốc hành chính của Ủy ban Giáo dục Thành phố New York nên ông hiểu rất

rõ khó khăn của trường học và cả những vấn đề liên quan đến tiền bạc tại đây.

Đến nay, IBM đã đầu tư tổng cộng khoảng 70 triệu đô-la cho các sáng kiến thuộc lĩnh vực giáo dục. Trong các dự án lớn của IBM phải kể đến một trại hè khuyến khích nữ sinh quan tâm đến toán học và khoa học, công nghệ nhận biết giọng nói để giúp trẻ tập đọc, hệ thống trực tuyến thực hiện các cuộc hội thảo giữa phụ huynh và giáo viên, chương trình đào tạo từ xa dành cho học sinh trung học...

Vậy nỗ lực đó đã được đền đáp như thế nào? Thật khó đánh giá con số lợi nhuận từ các hành động nhân đạo như thế này. Với hơn 20 bằng sáng chế thuộc các lĩnh vực như thư viện kỹ thuật số và công nghệ nhận biết giọng nói, IBM khẳng định rằng các hoạt động vì phúc lợi xã hội của họ, mà cụ thể là trong lĩnh vực giáo dục, đã giúp họ tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới, và từ đó có thêm nguồn lợi nhuận mới. Thông qua các dự án đó, kỹ năng và tinh thần làm việc của những nhân viên quản lý dự án hay tư vấn công nghệ ở trường học cũng được cải thiện đáng kể.

Tuy nhiên, những phần thưởng vô hình này còn mang ý nghĩa lâu dài. IBM đã được chính phủ và các tổ chức nhân đạo tôn vinh, và trong nhiều cuộc khảo sát các giáo viên và học sinh, họ thường xuyên được nêu tên như một doanh nghiệp hỗ trợ giáo dục hàng đầu của nước Mỹ. Công ty kỳ vọng sự công nhận đó sẽ là “điểm cộng” cho danh tiếng, tạo ảnh hưởng tích cực đến các quan chức địa phương và thu hút thêm nhiều nhà đầu tư và cả khách hàng mới.

## **“CÔNG DÂN CHÍNH” CỦA DOANH NGHIỆP**

Hiện nay vẫn còn khá nhiều giám đốc điều hành giao phó toàn bộ hoạt động nhân đạo của doanh nghiệp mình cho một giám đốc phụ trách quỹ tài trợ và chỉ để mắt đến khi họ có một động cơ yêu thích nào đó. Tuy nhiên, giám đốc điều hành phải nhận vai trò là “công dân chính” trong doanh nghiệp, nếu họ ý thức được rằng trách nhiệm xã hội phải thấm nhuần môi trường văn hóa doanh nghiệp và trở thành một trong những thành phần chủ yếu tạo nên danh tiếng công ty. Đó là vai trò của các nhà lãnh đạo như Andrea Jung ở Avon, Louis Gerstner ở IBM, và Jeffrey Swartz ở Timberland. Jung tham gia vào các cuộc đi bộ hỗ trợ chiến dịch chống ung thư vú, cắt băng khánh thành bệnh viện ở các nước đang phát triển, đồng thời là chủ tịch Cộng đồng Trách nhiệm Xã hội của Avon. Trong khi đó, Gerstner – giám đốc điều hành của IBM – đứng ra tổ chức các hội nghị thượng đỉnh về giáo dục quốc gia tại trụ sở Armonk, New York, của công ty. Còn Swartz hiện thức hóa trách nhiệm của mình bằng cách dẫn mấy cậu con trai nhỏ đến thăm những khu nhà ở dành cho các cựu binh neo đơn, không nơi nương tựa.

Chủ tịch Robert Haas của Levi Strauss đã thể hiện phong cách lãnh đạo dũng cảm ngay từ năm 1982, khi virus HIV bí ẩn đang hoành hành dữ dội trong cộng đồng người đồng tính ở thành phố San Francisco quê hương ông. Cho đến lúc đó, mọi người vẫn còn biết rất ít về căn bệnh này. Công ty tổ chức phát các tờ rơi cảnh báo về AIDS, nhưng nhân viên

lại lo sợ bị bêu xấu và không thể thăng tiến được nếu họ công khai dính líu đến AIDS (!). Thế là Haas cùng với các nhà điều hành khác quyết định tự làm việc này. Họ trực tiếp đi phát tờ rơi cho nhân viên. Quỹ tài trợ của công ty cũng trở thành đơn vị tiên phong trong cuộc chiến chống bệnh AIDS. Đến nay, quỹ này đã quyên góp được hơn 25 triệu đô-la. Haas nói: “Tận tâm làm tốt việc này nghĩa là dám đón nhận rủi ro”.

Đứng ở vị trí này, giám đốc điều hành nên tránh để bị phân tâm và chỉ tập trung vào công việc từ thiện mình yêu thích, cũng như không được lợi dụng công tác nhân đạo cho mục đích riêng tư. Và tất nhiên giám đốc điều hành không nên nghĩ đến việc làm công tác nhân đạo để được đền đáp. Bạn hãy nhìn Citigroup tại thời điểm các vụ bê bối về mâu thuẫn quyền lợi của các nhà phân tích tài chính ở Wall Street đang sôi sục. Những lá thư điện tử rải đầy mặt báo nói rằng Jack Grubman – nguyên là nhà phân tích chứng khoán viên thông hàng đầu của phòng chứng khoán Salomon Smith Barney thuộc Citigroup – đã nâng giá cho cổ phiếu của AT&T để đổi lấy việc giám đốc điều hành Citigroup là Sandy Weill giúp đỡ cho hai đứa con sinh đôi của ông vào trường mẫu giáo uy tín của New York. Hóa ra động cơ lại là vì hai đứa trẻ sinh đôi! Và nhóm công tác nhân đạo của Citigroup đã hào phóng hứa quyên góp 1 triệu đô-la cho trường mẫu giáo đặt tại số 92 Đường Y này. Cả trường mẫu giáo lẫn Citigroup đều một mực phủ nhận tin này, nhưng câu chuyện chắc chắn đã khiến người ta nghĩ rằng thiện ý của Citigroup có thể là nhằm đổi lấy chút lợi lộc cá nhân.

## KẾT HỢP TỪ THIỆN VỚI THƯƠNG MẠI

Một số công ty làm cái mà họ gọi là “nhân đạo mang tính chiến lược”, tức là liên kết nghĩa cử của họ với mục đích của doanh nghiệp. Họ tin rằng điều này sẽ làm yên lòng các cổ đông – những người quan tâm đến số tiền cổ tức trước mắt hơn những lợi ích xã hội lâu dài.

Ví dụ, các công ty bảo hiểm State Farm thường đóng góp cho các sáng kiến nhằm nâng cao tính an toàn cho công chúng, như kiểm tra miễn phí ghế ngồi an toàn của trẻ em và dành 120.000 đô-la cho các cuộc nghiên cứu an toàn, hay nâng cấp một giao lộ đặc biệt nguy hiểm. Việc tai nạn xe hơi và rủi ro gây thương vong nghiêm trọng ít xảy ra hơn chắc chắn là mối quan tâm của cả công chúng lẫn doanh thu của State Farm.

Để đẩy mạnh hiệu quả kinh doanh trang phục và giày dép phụ nữ, Timberland đã kết hợp với các cửa hàng bách hóa khác như Macy’s và Dillard’s trong chiến dịch quyên góp 10.000 đô-la cho Share Our Strength – một tổ chức chống nghèo đói ở Mỹ. Các nhân viên của Macy’s và Timberland cũng thực hiện “Ngày phục vụ cộng đồng” tại một trung tâm ở New York dành cho các cô gái vị thành niên mang thai.

Còn Johnson & Johnson là một đơn vị hỗ trợ tích cực cho các y tá, điều dưỡng – những người đóng vai trò quan trọng trong thành công kinh doanh của công ty. J&J hợp tác với Trường Wharton của Đại học Pennsylvania để tổ chức các khóa huấn luyện kéo dài ba tuần dành cho các y



tá, chưa kể họ còn lập ra một website và phát động chiến dịch quảng bá để thu hút nhiều người đến với nghề y tá, điều dưỡng hơn.

Tất nhiên lối tư duy như vậy không có gì sai, chỉ cốt sao lòng vị tha vẫn là động lực mạnh mẽ nhất. Tuy nhiên, một cách thức phổ biến khác – tiếp thị liên quan đến động cơ nhân đạo – lại có vẻ kém hiệu quả hơn trong việc tăng cường danh tiếng. Theo phương pháp này, các công ty quyên góp tất cả hoặc chỉ trích một phần doanh thu từ sản phẩm của mình cho một tổ chức xã hội. Một mặt, việc này không mang tính nhân đạo thuần túy bởi sự gắn kết quá chặt chẽ với thương mại. Mặt khác, theo thời gian, phương pháp này đã bị lạm dụng thái quá. Năm 1983, đây còn là một khái niệm mới mẻ khi American Express quyên góp một xu cho mỗi giao dịch bằng thẻ tín dụng và 1 đô-la cho mỗi thẻ mới để gây quỹ phục chế bức tượng Nữ thần Tự do. Trong thời gian này, lượng giao dịch đã tăng 30%, trong khi số thẻ mới được cấp tăng 15%.

Kể từ đó, hàng trăm công ty đã pha trộn mục tiêu tiếp thị với công tác từ thiện. Chỉ có điều nếu bạn muốn liên kết doanh thu sản phẩm với việc quyên góp từ thiện, thì đừng nên quá hà tiện. Hãy cho đi phần lớn doanh thu mà bạn kiếm được. Newman's Own – công ty thực phẩm của diễn viên Paul Newman – đã thừa nhận rằng danh tiếng xuất sắc mà mình có được hôm nay là nhờ đã quyên góp toàn bộ lợi nhuận sau thuế cho giáo dục và từ thiện với tổng cộng hơn 125 triệu đô-la.

## ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ

Dù có ý nghĩa quan trọng đối với danh tiếng như vậy, nhưng tinh thần công dân đó vẫn chưa nhận được sự đón tiếp nồng nhiệt từ phía các cổ đông bướng bỉnh và những nhân viên hoài nghi. Một số thành phần liên quan của công ty bạn sẽ không bao giờ chịu từ bỏ quan niệm rằng chỉ có lợi nhuận và giá cổ phiếu là đáng quan tâm. Thế nhưng bạn vẫn có thể thay đổi suy nghĩ đó, nếu bạn chứng minh được mối liên hệ giữa trách nhiệm xã hội và các mục tiêu tài chính. Các nhà quản lý kinh nghiệm thường cung cấp thông tin một cách công khai, chi tiết về các chương trình nhân đạo của họ, cũng như về những lợi ích mà nó mang lại cho doanh nghiệp. Việc làm đơn giản đó đã có tác động kép: vừa tăng thêm sự tin nhiệm của cổ đông và nhân viên vào các hoạt động thể hiện tinh thần công dân trong doanh nghiệp, vừa giúp doanh nghiệp củng cố danh tiếng của mình.

Công ty dược phẩm Merck đã đề xuất nhiều biện pháp nhằm cải tiến phương pháp giảng dạy khoa học, sau khi được sự chấp thuận của Tập đoàn Nghiên cứu Chính sách Giáo dục ở Đại học Pennsylvania. Tập đoàn này nhận thấy chương trình của Merck đã tăng cường đáng kể các kỹ năng và kiến thức khoa học của giảng viên ở bốn khu vực trường công tại New Jersey và Pennsylvania. Thậm chí, công ty còn khiến cho lĩnh vực khoa học vốn khô khan trở nên có sức hấp dẫn với nữ giới và các sinh viên trước đây vốn không hứng thú với việc học các môn này.

Litow của IBM đã nói: “Chúng tôi luôn coi các mối quan

hệ cộng đồng của mình là một bộ phận không thể tách rời trong các chiến lược kinh doanh”. Một cuộc nghiên cứu kéo dài ba năm do một tổ chức độc lập có tên là Trung tâm vì Trẻ em và Công nghệ tiến hành đã cung cấp bằng chứng về kết quả học tập của sinh viên, chất lượng giảng dạy, và công tác quản lý trường học ở những khu vực này - vốn là một phần trong chương trình cải tiến giáo dục do công ty tài trợ.

Không chỉ ký séc rồi thôi, mà một số công ty còn theo dõi sát sao xem những đồng tiền của mình đang đi đâu. Chẳng hạn, tại Avon, các số liệu về chiến dịch chống ung thư vú được liệt kê chi tiết trên website của họ, từ 201.890.000 tờ bướm phân phát ở 21 nước, 36.000 tấm nhũ ảnh chụp miễn phí ở Argentina, đến 6.421.380 lần thăm khám tầm soát ung thư tại 360 thành phố của Mexico, và 1.300.000 phụ nữ được hướng dẫn về cách tự kiểm tra ung thư ở Ukraine.

## **MỐI NGUY HIỂM CỦA VIỆC QUẢNG BÁ CÔNG TÁC NHÂN ĐẠO**

Công tác nhân đạo chỉ đơn thuần xuất phát từ mục đích từ thiện hay còn mang động cơ trục lợi? Người dân thường hoài nghi về bản chất của các thông điệp về trách nhiệm xã hội và môi trường, và họ sẽ không tha thứ nếu công ty không sống đúng theo hình ảnh tốt đẹp mà họ tự công bố.

Phản ứng thường gặp nhất sẽ là: “Hừ, hẳn là có ẩn ý nào đó trong việc làm nhân đạo của công ty này”. Nhiều người nghi ngờ rằng công tác xã hội chỉ là một nỗ lực đánh lạc

hướng để người tiêu dùng khỏi chú ý tới một tin tức không hay vừa xảy ra. Và công chúng cũng dè chừng với cả Philip Morris lẫn Microsoft theo cách y như vậy, khi hai công ty này tích cực quảng bá về hành động tốt đẹp của mình.

General Electric cũng vấp phải một số ý kiến chỉ trích khá nặng nề. Thời gian đầu, chiến dịch quảng cáo doanh nghiệp của GE còn kèm theo những thông điệp về chương trình cải thiện học đường trị giá 30 triệu đô-la cho sinh viên và nhân viên tình nguyện, phục vụ bánh ngọt cho người già, vệ sinh sân chơi và đọc sách cho trẻ mẫu giáo. Tuy nhiên, đối với nhiều người thì những lời hứa tốt đẹp trong quảng cáo này chắc chắn chỉ là sự chuộc lỗi sau cuộc chiến kéo dài của GE với các cơ quan luật pháp về việc gây ô nhiễm sông Hudson, hay cố gắng khỏa lấp tin tức về “cái bắt tay vàng” trị giá nhiều triệu đô-la khi cựu giám đốc điều hành John F. Welch, Jr. về hưu. Một nhóm ủng hộ người lao động có tên “Việc làm và sự công bằng” cho rằng chính vì vậy mà GE buộc phải tăng thêm các chi phí chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

Những công ty mất mặt sau các vụ bê bối như MCI và Tyco International không cần lãng phí thời gian hay tiền bạc để quảng bá các hoạt động nhân đạo, bởi lúc này công chúng chẳng buồn nghe điều đó. Nhưng với đa số doanh nghiệp, quả là công chúng rất cần có thông tin về thái độ của họ trước những trách nhiệm môi trường và xã hội. Đây sẽ là cơ sở để người tiêu dùng suy nghĩ và quyết định có nên mua hàng, đầu tư hoặc làm việc cho công ty đó hay không. Tuy nhiên, công

chúng thường không biết gì nhiều về hoạt động này. Trong số 20 đặc điểm được đề cập trong một cuộc khảo sát về danh tiếng doanh nghiệp do Harris Interactive thực hiện hàng năm, câu hỏi “Công ty có theo đuổi những mục tiêu vì lợi ích cộng đồng hay không?” thường làm nhiều người bối rối nhất. Và đa số câu trả lời là: “Tôi không nghĩ vậy”.

Do công chúng không nhất trí về phương pháp quảng bá nên thật dễ hiểu khi các chuyên viên phụ trách truyền thông doanh nghiệp lúng túng khi cần giới thiệu hoạt động này. Có đến 1/2 số người trả lời cuộc khảo sát của Harris tin rằng các quảng cáo và thông cáo báo chí là phù hợp, nhưng vẫn có 40% thích một thông điệp ít phô trương hơn. Họ cho rằng thông tin về công tác nhân đạo chỉ nên được nhắc đến trong bản báo cáo thường niên và website doanh nghiệp mà thôi.

Sarah Marcus – một người tham gia cuộc khảo sát ở Wisconsin – thuộc trường hợp thứ hai. Cô nói: “Tôi muốn các công ty nên khiêm tốn một chút và thôi khoe khoang về những khoản đóng góp của họ trên các quảng cáo báo chí và truyền hình - thứ mà tôi phải xem dù muốn hay không. Chắc rằng họ hy vọng tôi sẽ có nhiều thiện chí hơn về họ và sẽ mua sản phẩm của họ, thế nhưng lối quảng cáo này chỉ làm tôi bực mình và thêm ác cảm với họ”.

Vậy làm thế nào để nâng cao danh tiếng của mình về trách nhiệm xã hội? Câu trả lời quả là không dễ dàng. Merck mãi vẫn chưa tìm ra cách làm cho dân chúng tin vào lòng nhân đạo của họ. Họ muốn thay đổi nhận thức về các công ty được - từ những kẻ đầu cơ trục lợi máu lạnh thành những

người tìm kiếm phương pháp điều trị y khoa giàu lòng bác ái. Merck và nhiều công ty dược khác từng bị tấn công dồn dập vì giá dược phẩm quá cao và vì khả năng hạn chế trong việc cung cấp thuốc điều trị cho những người túng thiếu, kể cả bệnh nhân của Mỹ hay nạn nhân bệnh AIDS ở châu Phi.

Nhưng bù lại, Merck đã có những câu chuyện tích cực để kể, bao gồm các khoản đóng góp nhân đạo hàng năm lên đến 340 triệu đô-la bằng cả tiền mặt và sản phẩm. Ví dụ, từ năm 1987, công ty đã cung cấp hơn 700 triệu viên thuốc Mectizan cho những người có nguy cơ phát chứng bệnh gọi là “mù sông”<sup>(\*)</sup> ở một vài nước nghèo nhất thế giới.

Merck vốn được tiếng là biết quan tâm đến giới y khoa hơn là với người tiêu dùng. Nhưng giờ đây các nhà điều hành của công ty phải thừa nhận rằng họ cần chú ý nhiều hơn đến danh tiếng của Merck trong lòng công chúng, khi xã hội đang “bỏ chung một sọt” ngành dược và ngành thuốc lá, và xem đây là một tập hợp của các công ty tham lam và vô đạo đức. Gần đây, Merck đã cho đăng một bài báo về trách nhiệm xã hội trên website của mình, nhưng cách làm đó chỉ làm một số ít người quan tâm.

Đôi khi các công ty vẫn bị chỉ trích, bất kể họ có quảng bá công tác nhân đạo hay không. Một số công ty quyết định cứ để cho hành động của họ tự lên tiếng. Nhưng sự im lặng đó có thể vừa ẩn chứa nhiều rủi ro, lại vừa mang tính khoe khoang. Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Toyota... là

---

(\*) Căn bệnh do giun ký sinh thường sống ở các dòng sông chảy nhanh gây ra, về lâu dài có thể dẫn đến mù lòa.

một ít công ty không tranh thủ cơ hội để quảng bá rộng rãi hoạt động nhân đạo của họ sau vụ 11 tháng 9, và họ đã bị chỉ trích bởi có nhiều người cho rằng họ không thật tình giúp đỡ. Thấy vậy, J&J đã gửi một tư vấn viên trung thực đến các tòa báo để liệt kê những khoản quyên góp bằng tiền mặt và sản phẩm của mình trong các đợt cứu trợ, nhưng người dân vẫn chỉ xem đó là một động thái phòng thủ. Các nhà đầu tư và nhân viên đã gửi lãnh đạo nhiều e-mail than phiền là họ không đọc được hay nghe được bất cứ điều gì về việc J&J đang giúp đỡ những người sống sót và đội cứu trợ.

Những sự kiện bi thảm như vụ khủng bố này làm người ta trở nên đặc biệt nhạy cảm về các động cơ của công ty khi quảng bá việc làm tốt của họ. Verizon Communications đã thông báo cho khách hàng về các khoản quyên góp từ thiện và nỗ lực nhằm cung cấp các dịch vụ viễn thông ở khu thương mại Manhattan. Dù chỉ với hình thức một lá thư chứ không phải thông tin quảng cáo, nhưng phương pháp này cũng làm một số người bị tổn thương. Những người này phản hồi lại với Verizon rằng họ thấy việc này thật là thô thiển và có cảm giác như công ty đang lợi dụng thảm họa để quảng bá chính mình.

Một số công ty nói rằng họ chấp nhận thiệt thòi để tránh mang tiếng là ích kỷ sau vụ 11 tháng 9. Ví dụ, Avon cố không tỏ ra vụ lợi trong các quảng cáo trọn trang báo với lời cảm ơn các đại diện bán hàng đã quyên góp được hơn 7 triệu đô-la nhờ bán huy hiệu hình trái tim in lá cờ Mỹ. Công ty này thậm trọng không đưa số điện thoại hay địa chỉ web-

site vào quảng cáo này để tránh hiểu lầm là mình đang cố bán thứ gì đó.

Để đẩy mạnh chương trình chống ung thư vú và các hoạt động xã hội khác, Avon tập trung vào việc tạo danh tiếng trên thị trường nhiều hơn là chú ý tới các bài báo. Các nữ nhân viên tranh thủ sự tín nhiệm của khách hàng để trò chuyện về các dự án nhân đạo của Avon, hoặc đính kèm những thông tin về các hoạt động này vào đơn hàng mà họ giao cho khách.

Một số công ty tin rằng quảng cáo vẫn có thể thành công nếu được thực hiện một cách kín đáo. Ronald McDonald House Charities gần đây đã triển khai các chương trình quảng cáo truyền hình dưới dạng phim tài liệu để chiếu trong các nhà nuôi trẻ em bị ung thư do họ lập ra, ở sân bóng chày dành cho trẻ em nghèo, hay điểm tạm cư dành cho những gia đình có trẻ em bệnh nặng ở các bệnh viện địa phương. Mặt khác, McDonald's phát hành báo cáo về trách nhiệm xã hội trên website của mình. Phó chủ tịch phụ trách truyền thông doanh nghiệp – Walt Riker – giải thích: “Chúng tôi nói về những vấn đề này, nhưng không muốn làm quá nhiều cái việc quảng bá chính mình”.

Những bài báo về hoạt động nhân đạo chính là sự quảng cáo đáng tin cậy nhất. Vì vậy, tốt nhất là bạn hãy làm cho các dự án của mình thú vị đến mức chúng đương nhiên được báo chí nhắc đến.

Đó cũng là chiến lược của IBM. Công ty đã tạo ra hai quảng cáo không quá sôi nổi về hoạt động nhân đạo của doanh nghiệp, như một website cứu trợ thảm họa mà họ xây



dựng cho Hội Chữ thập đỏ và chiến dịch quảng bá thương hiệu kinh doanh điện tử của mình. Những điều đó đã dẫn đến nhiều câu chuyện trên báo chí liên quan tới các dự án như bản sao kỹ thuật số tượng Pieta thứ hai của Michelangelo và việc thành lập Bảo tàng Hermitage ảo để những người không có điều kiện du lịch đến Saint Petersburg, Nga, được chiêm ngưỡng những kiệt tác nghệ thuật đang trưng bày tại đây. IBM có thể chỉ giữ vai trò thứ yếu trong các dự án này, nhưng thứ họ có được là sự tín nhiệm mà báo giới đã đem lại.

## Quy luật 6

# CHUYỂN TẢI TẦM NHÌN CỦA DOANH NGHIỆP

**BP** là viết tắt của từ Beyond Petroleum (Không chỉ là dầu mỏ). Tên của “đại gia” trong ngành năng lượng này hoàn toàn thích hợp với khẩu hiệu mới và tầm nhìn mới của họ. Đây là sự thay đổi đầy ấn tượng đối với một công ty có các chữ viết tắt ban đầu là British Petroleum (Công ty dầu mỏ Anh). Tầm nhìn của BP – công ty dầu lớn thứ hai thế giới này – trong thế kỷ 21 thật sự đáng chú ý.

Những gì BP muốn làm là một nền tảng đạo đức. Họ đang nỗ lực để giành được vị trí là công ty năng lượng kiểu mới, thân thiện với môi trường, có các dự án năng lượng và nhiều sáng kiến bảo vệ môi trường.

BP hiểu rằng tầm nhìn là một trong những yếu tố làm nên danh tiếng doanh nghiệp. Một công ty biết nhìn xa trông rộng sẽ có khả năng truyền niềm tin vào tương lai và chiếm vị trí hàng đầu trong ngành công nghiệp của mình. Mặc dù BP là công ty thuộc một ngành công nghiệp vốn bị ác cảm vì những tác động xấu của nó tới môi trường, nhưng tầm nhìn rõ ràng của công ty đã giúp họ thành công và vượt qua nhiều đối thủ cạnh tranh. Các công ty khác như Shell cũng đang cố truyền đạt một “tầm nhìn xanh”, nhưng cho đến nay vẫn chưa công ty nào có thể đề cao tên tuổi của mình như BP với câu thần chú “Không chỉ là dầu mỏ”.

Tầm nhìn mới là nhu cầu cấp bách khi các nhà lãnh đạo xây dựng lại thương hiệu BP. Bị cuốn vào làn sóng mua lại vào thập niên 90, BP nhanh chóng thôn tính Amoco, Atlantic Richfield, Castrol. Và giờ đây, họ cần một thương hiệu doanh nghiệp mới để hợp nhất tất cả các công ty này. Tính cục bộ thể hiện qua cái tên British Petroleum quả đã không còn phù hợp với một doanh nghiệp đang hoạt động tại hơn 100 quốc gia. Hơn thế nữa, BP còn muốn có một cái tên nhấn mạnh đến năng lượng và tương lai, chứ không chỉ liên quan tới nguồn gốc của họ trong ngành kinh doanh dầu mỏ.

BP tự hào rằng họ là công ty dầu mỏ đầu tiên – vào năm 1997 – công khai thừa nhận những nguy cơ khiến trái đất ấm dần lên. Họ đi trước các cuộc vận động của chính phủ nhằm hạn chế tối đa hàm lượng lưu huỳnh trong thành phần của xăng, đồng thời giữ lời hứa cắt giảm lượng khí gây ra hiệu ứng nhà kính. BP cũng không ngừng tìm kiếm các nguồn

năng lượng mới. Bộ phận kinh doanh năng lượng mặt trời của họ hứa hẹn sẽ đem về doanh thu 1 tỉ đô-la vào năm 2007 (vẫn chỉ là phần nhỏ trong tổng doanh thu 179 tỉ của họ), và xây dựng các trạm xăng vận hành bằng năng lượng mặt trời.

John Browne – giám đốc điều hành tập đoàn BP – nói: “Mọi người mong đợi một công ty như BP đưa ra câu trả lời, chứ không phải sự biện hộ. Nói cách khác, họ trông đợi những công ty thành công dám đón nhận thách thức, áp dụng kỹ năng và công nghệ, cũng như đem lại cho họ những chọn lựa tốt hơn. Chúng tôi đã sẵn sàng làm phần việc của chúng tôi – sáng tạo lại ngành kinh doanh năng lượng và hạn chế việc xả khí gây ô nhiễm”. Lord Browne hứa sẽ giữ mức xả khí nhà kính ở mức năm 2002, dù các nhà máy BP vẫn tăng sản lượng dầu và khí đốt lên 5,5% mỗi năm. Mức xả năm 2002 thấp hơn 10% so với năm 1990 là một thành tích mà BP đạt được sớm hơn tám năm so với kế hoạch ban đầu của họ.

Quả thật, “Không chỉ là dầu mỏ” chứa đựng nhiều ý nghĩa hơn chỉ một tên gọi. Dù các thành phần liên quan có đề ý đến tầm nhìn của BP hay không thì đây vẫn là lời tuyên bố đầy thuyết phục. Công ty đã phối hợp với các hãng truyền thông để lập ra một kế hoạch tầm nhìn toàn diện. Không gì có thể nhằm lẫn trong sứ mệnh của BP, và không ai có thể quên nó được. Nếu ai đó không muốn chứng kiến một chiến dịch quảng cáo lâu dài thì họ chỉ còn cách lái xe đi vòng để tránh những trạm xăng BP được thiết kế lại.

Tầm nhìn vươn xa hơn nguồn gốc năng lượng vốn là

nhân tố quyết định thành công của BP và tượng trưng cho một thay đổi gây ấn tượng mạnh mẽ. Các chuyên viên tiếp thị tin rằng quảng cáo của họ sẽ bị gạt bỏ nếu họ vẫn làm theo cách cổ điển là đưa lên màn ảnh các công nhân dầu tại những giàn khoan xa bờ, hay đường ống ở vùng hoang vu Alaska. Patricia Wright – phó chủ tịch phụ trách đối ngoại của BP ở Bắc Mỹ – nói: “Chúng tôi sẽ trò chuyện với người tiêu dùng”.

Quảng cáo này đã đánh thức sự tò mò của công chúng về ngành dầu mỏ. Các đại diện của BP lang thang khắp ngõ đường của những thành phố lớn với máy quay video trong tay và phỏng vấn hơn 400 người về suy nghĩ của họ đối với các công ty dầu, về hiện tượng trái đất đang nóng lên, hay các giải pháp cho vấn đề năng lượng và môi trường. Đúng như dự kiến, hầu hết các câu trả lời đều mang tính chỉ trích. “Tôi cho rằng các công ty dầu mỏ đã mua chuộc các công ty ô tô để họ đừng sản xuất ra một loại xe sạch hơn, có lợi hơn cho môi trường”, - Alfred Espinosa, thợ vận hành máy, đã nói như vậy trong một quảng cáo. Một giáo viên múa ba lê còn hỏi lại: “Các công ty dầu mỏ ưu tiên những gì? Có lẽ ưu tiên lớn nhất của họ là kiếm thật nhiều tiền”.

BP đã tạo ra một cái nhìn mới về doanh nghiệp và thay thế hình ảnh BP đã được thừa nhận từ lâu bằng một biểu trưng mới. Được ví là Helios - Thần mặt trời trong thần thoại Hy Lạp -, màu xanh và màu vàng của BP vừa tượng trưng cho năng lượng lan tỏa, lại vừa gợi hình ảnh một đóa hướng dương. BP thận trọng để những hoạt động tài trợ và tiếp thị

khác của họ luôn phù hợp với tầm nhìn mới này. Ví dụ, thay vì quảng cáo trong một cuộc đua ô tô, họ chọn cách tài trợ cho các cuộc đua thuyền buồm.

Không chỉ chú ý tới mảng tiếp thị và thiết kế, BP còn tổ chức một nhóm quản lý danh tiếng gồm nhân viên đến từ các bộ phận truyền thông doanh nghiệp, nhân sự, quảng cáo, quan hệ đầu tư và quan hệ chính phủ. BP cũng viết sách và sáng tạo nhiều trò chơi về nhãn hiệu để nhấn mạnh tầm nhìn mới với nhân viên. Wright nói: “Chúng tôi thường xuyên giao tiếp với nhân viên để truyền cho họ cảm giác tự hào về tầm nhìn mới của công ty. Danh tiếng mới của chúng tôi cũng giúp BP thu hút các sinh viên và những nhân viên kỹ thuật giàu kinh nghiệm”.

Cuộc khảo sát sau chiến dịch xây dựng thương hiệu nội bộ này cho thấy 76% nhân viên nói rằng họ hài lòng với vị trí của BP – Beyond Petroleum, và 90% tin rằng công ty đang đi đúng hướng.

Mặc dù đã có một tầm nhìn được công chúng thừa nhận với nhiều tiềm năng đánh bóng danh tiếng doanh nghiệp, nhưng BP vẫn luôn khắt khe với bản thân. Chỉ cần họ rút khỏi cam kết cung cấp nhiều giải pháp nhiên liệu đa dạng là làn sóng chỉ trích lập tức tấn công. Thậm chí một vụ tràn dầu hay một sự cố lớn ảnh hưởng xấu đến môi trường cũng có thể làm suy yếu nghiêm trọng danh tiếng của BP.

Các nhà hoạt động xã hội đã từng gọi tầm nhìn “Không chỉ là dầu mỏ” là sự khoa trương quá lớn. Tổ chức môi trường Hòa bình xanh còn gọi BP là một trong những thủ phạm

đứng đằng sau hiện tượng trái đất ấm dần lên và chế nhạo chiến dịch quảng bá hình ảnh của BP, bởi “thật ra công ty đang bỏ số tiền không đáng kể cho những nguồn năng lượng có thể hồi phục, trong khi vẫn chi hàng tỉ đô-la để khai thác dầu bất cứ nơi nào có thể”, - tổ chức này kết luận.

Ngoài các vấn đề môi trường, giới truyền thông và những người hay hoài nghi khác còn cho rằng BP đã không trung thực khi tuyên bố rằng họ “không chỉ là dầu mỏ”, vì doanh thu và lợi nhuận của họ chủ yếu đến từ các nhiên liệu thô.

BP đáp lại trong một dòng quảng cáo: Đó là sự khởi đầu.

Công ty này không tỏ ra ngạc nhiên trước những lời châm chọc của báo chí và các nhà bảo vệ môi trường. Wright nói: “Bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng phải chấp nhận các tình huống rủi ro. Bất kỳ doanh nghiệp nào trong lĩnh vực của chúng tôi đều có khả năng gặp tai nạn”. Trên thực tế, kỷ lục về việc đảm bảo an toàn trong môi trường làm việc của BP đã bị phá vỡ do một vụ nổ dầu lớn tại Alaska năm 2002 khiến một công nhân bị thương nặng. Năm 2003, các cơ quan luật pháp California cũng kiện BP và đòi bồi thường 319 triệu đô-la vì một nhà máy lọc dầu của BP gây ô nhiễm không khí tại đây.

Những rắc rối loại này có thể phổ biến ở các công ty năng lượng, nhưng vì BP đã xác định sẽ là một nhà sản xuất năng lượng kiểu mới, nên họ phải giải quyết những vấn đề này một cách thuyết phục nhằm giảm thiểu tác động xấu lên tầm nhìn và danh tiếng của mình.

Hai trong số các công ty được xem là có trách nhiệm nhất về môi trường và xã hội của thập niên 80 đã bị công kích dữ dội vì không sống theo cam kết của mình. Body Shop International – nhà tiếp thị sản phẩm chăm sóc da của Anh, và Ben & Jerrys Homemade – công ty kem ở Vermont, đã được nhiều người ngưỡng mộ vì lời hứa của họ về các vấn đề môi trường và công bằng xã hội. Đến thập niên 90, họ bị buộc tội thất hứa khi không mua nguyên vật liệu thô từ các nhà cung ứng nhỏ ở vùng rừng nhiệt đới hoặc các cộng đồng thuộc thế giới thứ ba. Tuy hai công ty này đã phần nào mất đi sự tín nhiệm của công chúng, nhưng họ vẫn giữ được danh tiếng và hiện nay đang tập trung cao độ vào trách nhiệm doanh nghiệp.

Việc tầm nhìn của BP có thể đứng vững trước sự xăm xoi của nhiều đối tượng hay không vẫn còn chưa chắc chắn. BP đã quảng bá một tầm nhìn táo bạo đến mức khó tin và đưa danh tiếng doanh nghiệp lên một đẳng cấp chưa từng có. Câu hỏi lớn trong vài năm tới sẽ là: Beyond Petroleum là thủ thuật quan hệ công chúng tài tình nhất từ trước đến nay bởi một “đại gia dầu mỏ” hay là một tầm nhìn mới trung thực của một công ty năng lượng biết hướng đến tương lai?

## **TÀM NHÌN VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO**

Mỗi công ty đều cần một người biết mơ mộng. Thông thường, đó là nhà sáng lập – người có niềm đam mê và có cả kế hoạch triển khai khi giới thiệu một dự án kinh doanh. Khát vọng đó còn lớn lao hơn việc trở nên giàu có và nổi tiếng.



Khát vọng đó có thể làm nên một cuộc cách mạng, chẳng hạn như phát minh ra điện thoại hay máy tính cá nhân. Tuy vậy, phần lớn khao khát đều hết sức đơn giản và khiêm tốn: chẳng hạn một công ty mong điều chế được loại thuốc có thể chặn đứng căn bệnh nan y, hay công ty khác muốn cung cấp dịch vụ vận chuyển tiện nghi và hiệu quả hơn, hoặc tạo ra công nghệ thân thiện với người sử dụng hơn và hợp túi tiền hơn...

Dù tầm nhìn đó là gì chẳng nữa thì nó cũng phải giúp công ty có một ý thức rõ ràng về phương hướng và mục đích. Công ty phải đại diện cho điều gì đó có thể được mô tả và truyền đạt rõ ràng. Giám đốc điều hành phải bảo vệ tầm nhìn, và nhân viên phải tin vào tầm nhìn đó. Tầm nhìn càng thuyết phục thì công ty càng có nhiều khả năng nâng cao danh tiếng đối với các thành phần liên quan. Công chúng quan niệm rằng một công ty biết nhìn xa trông rộng phải được chuẩn bị tốt để thích nghi với tình hình thị trường mau thay đổi và nền kinh tế đầy biến động. Một công ty được xem là dẫn đầu ngành công nghiệp hầu như chắc chắn sẽ chiếm được cảm tình của công chúng. Trong cuộc khảo sát gần đây của Viện Quản lý thuộc Đại học Cambridge, các giám đốc điều hành từ những công ty đa quốc gia đã xếp tầm nhìn và phong cách lãnh đạo là các yếu tố hàng đầu để giữ gìn một danh tiếng doanh nghiệp tích cực.

“Máy tính trên mỗi bàn làm việc và ở mọi nhà”. Đó là những gì mà hai nhà sáng lập Microsoft là Bill Gates và Paul Allen đã nói khi công ty bắt đầu cuộc hành trình trở thành công ty phần mềm thống trị toàn cầu. Tất nhiên, theo sau tuyên bố

đơn giản nhưng đầy tham vọng đó là những chiến lược thị trường và công nghệ phức tạp. Nhưng quan trọng nhất là Gates và Allen phải thật sự là những người có tầm nhìn xa. Dù bị nhiều người chế giễu về giấc mơ máy tính, họ vẫn trông thấy tiềm năng của việc biến món đồ chơi yêu thích này thành một phần tất yếu trong cuộc sống của hầu hết mọi người.

### **NHỮNG CÔNG TY BIẾT NHÌN XA TRÔNG RỘNG**

Sau đây là những công ty được công chúng đánh giá tích cực nhất về việc thể hiện tầm nhìn và phong cách lãnh đạo, đồng thời có viễn cảnh thuyết phục về sự phát triển trong tương lai. Nghiên cứu này do Harris Interactive thực hiện vào năm 2002.

#### **TẦM NHÌN VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO**

1. Microsoft
2. Harley-Davidson
3. Johnson & Johnson
4. Dell
5. Coca-Cola
6. Wal-Mart
7. Anheuser-Busch
8. PepsiCo
9. United Parcel Service
10. Walt Disney

## **VIỄN CẢNH THUYẾT PHỤC VỀ SỰ PHÁT TRIỂN TRONG TƯƠNG LAI**

1. Johnson & Johnson
2. Wal-Mart
3. Dell
4. Microsoft
5. Home Depot
6. Harley-Davidson
7. Coca-Cola
8. United Parcel Service
9. Sony
10. Walt Disney

Trong bốn năm liền, Microsoft được xếp thứ nhất về tầm nhìn và phong cách lãnh đạo. Đó là kết quả cuộc khảo sát danh tiếng doanh nghiệp của Harris Interactive. Tầm nhìn của Microsoft có thể giúp họ dự đoán trước những thay đổi trên thương trường, thích nghi với những thay đổi đó và nắm bắt cơ hội nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh. Thậm chí những người hay chĩa mũi dùi vào Microsoft cũng không thể phủ nhận phong cách lãnh đạo và tầm nhìn đầy sức thuyết phục của công ty này. Trong vụ kiện chống độc quyền, chính quyền liên bang đã xem tầm nhìn của công ty này là mang nặng tính chất độc quyền. Nhưng Microsoft không nghĩ như vậy.

Gần đây, Microsoft nói rằng trong khi theo sát tầm nhìn

về công nghệ, công ty đã nhận ra một sứ mệnh to lớn hơn là “giúp mỗi người và mỗi doanh nghiệp trên khắp thế giới nhận ra tiềm năng trọn vẹn của họ”. Công ty khẳng định: “Niềm tin của chúng tôi là phương pháp thành công này không nằm trong sức mạnh của các sản phẩm phần mềm chúng tôi tạo ra, mà nằm trong khả năng của công ty trong việc giải phóng tất cả chúng ta”. Những tuyên bố như vậy có thể bị một số người đánh giá là phóng đại, khoe khoang, nhưng thực tế đã chứng minh rằng tuyên bố về tầm nhìn ấy, với sự hậu thuẫn của các chiến lược vững chắc, có thể truyền cảm hứng cho cả nhân viên lẫn khách hàng của Microsoft.

Đôi khi tầm nhìn doanh nghiệp tiêu biểu cho sự bứt phá vươn lên từ quá khứ, như trong trường hợp của BP. Lại có nhiều công ty đi theo một tầm nhìn được thử thách qua thời gian. Hãy xem Merck – doanh nghiệp kiên trì với tuyên bố của George Merck: “Chúng tôi không bao giờ quên rằng được phẩm được làm ra là để dành cho con người, chứ không phải làm ra để tạo siêu lợi nhuận”. Tuyên bố này tuy ngắn gọn nhưng thật đáng ghi nhớ.

Cho đến bây giờ L. L. Bean vẫn bám sát quy tắc vàng của nhà sáng lập Leon Leonwood Bean. Khi khởi nghiệp kinh doanh giày ống vào năm 1912, triết lý nền tảng của ông là “Bán hàng tốt với mức lợi nhuận hợp lý, trân trọng khách hàng, và họ sẽ quay lại để mua thêm nhiều sản phẩm khác”.

Gần đây, một công ty đã được khai sinh với tầm nhìn đậm chất nhân văn. Đó là JetBlue Airways. Năm 2000, công ty này gia nhập ngành hàng không vốn cạnh tranh dữ dội với

sử mệnh “mang tinh thần nhân đạo trở lại ngành hàng không”. Tầm nhìn này có mặt đúng vào thời điểm thích hợp. Trải nghiệm về những chuyến bay đã trở nên tồi tệ đến mức hành khách than phiền rằng họ tưởng như mình là đám súc vật bị lừa vào những chiếc ghế chật hẹp chưa từng có.

Tầm nhìn về một hãng hàng không giá rẻ chất lượng cao mà JetBlue đưa ra không phải bây giờ mới được biết đến. Southwest Airlines từng nổi tiếng về thái độ phục vụ thân thiện và đúng mực. Nhưng David Neeleman – nhà sáng lập của JetBlue – đã tạo cho chiến lược của mình nhiều nét độc đáo hơn. Hãng hàng không này cung cấp thêm những tiện nghi như ghế ngồi bọc da, chương trình truyền hình trực tiếp qua vệ tinh, và hướng dẫn tập yoga trong chuyến bay dài.

Mọi người đổ xô đến với JetBlue. Hãng này đã báo cáo lợi nhuận ròng 54,9 triệu đô-la năm 2002, tăng 43% so với năm trước đó. Thế nhưng ở đường chân trời vẫn có những rắc rối đang chờ đợi họ. Delta Air Lines đã sao chép tầm nhìn của JetBlue và đưa vào hãng hàng không mới của họ có cái tên ngắn gọn và dễ nhớ: Song. Họ cũng khoe rằng trên máy bay của mình có ghế ngồi bọc da và giá vé thấp. Và Song hy vọng họ còn “vị nhân sinh” nhiều hơn JetBlue bằng cách cung cấp nhiều cơ hội giải trí hơn và bán nhiều món hơn như bánh ngọt vị cà phê Cinnabon hay cốc-tai Cosmopolitan.

Mức độ thành công của các hãng hàng không theo đuổi tầm nhìn của mình rồi sẽ khiến công chúng nhận ra người thắng và kẻ bại. Sự tôn trọng triệt để tầm nhìn của một công ty chỉ là một giấc mơ mà trên thực tế hầu như không thể xảy

ra. Tuy nhiên, các công ty vẫn phải bám sát tầm nhìn mà họ đề ra và phát triển theo tầm nhìn ấy. Không nên liên tục thay đổi những điều lớn lao.

Một số công ty đã chệch hướng khi có giám đốc điều hành mới hay mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh mới. Công ty Walt Disney – vốn đã nhiều năm tập trung khai thác lĩnh vực giải trí gia đình theo phong cách Disney – bỗng đột ngột chuyển hướng khi mua lại các doanh nghiệp truyền thông khác như mạng truyền hình ABC và hãng phim Miramax. Lúc này, tầm nhìn của họ dường như đã không còn rõ ràng lắm đối với các thành phần liên quan.

Dù công chúng vẫn thừa nhận trọng tâm giải trí của công ty, nhưng không ít người tiêu dùng than phiền rằng công ty đang xa rời cộng đồng là một công ty chuyên tâm phục vụ nhu cầu giải trí gia đình. Họ tỏ ra lạnh nhạt với những bộ phim hướng đến đối tượng người lớn của công ty. Họ cũng phản đối giá vé vào công viên giải trí ngày càng tăng vượt quá khả năng của nhiều người Mỹ. Thậm chí, Tổng Giám mục xứ Canterbury của Anh còn công kích Disney về tính kinh doanh thái quá và phê bình một số chương trình tiếp thị dành cho trẻ em. Disney đã trả lời về vấn đề này như sau: “Từ khi ra mắt bộ phim ‘*Nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn*’ và khai trương công viên giải trí Disneyland cách đây mấy thập niên, tầm nhìn của Walt Disney là cung cấp dịch vụ giải trí chất lượng cao và những buổi vui chơi quây quần của cha mẹ và con cái. Sự lạc quan của cộng đồng là mục tiêu mà Công ty Walt Disney cố gắng đạt được trong tất cả mọi sản phẩm của chúng tôi”.

Đúng là Disney đang có trong tay một tài sản đáng ghen tị, nhưng họ cần suy nghĩ về tầm nhìn cho tương lai của mình. Còn lúc này, công ty phải tìm cách cải thiện hiệu quả tài chính đang sa sút do những yếu kém của họ trong lĩnh vực kinh doanh công viên giải trí và cả truyền hình vốn là thế mạnh bấy lâu nay.

## **GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CÓ UY TÍN**

Một giám đốc điều hành có uy tín, biết nhìn xa trông rộng có thể tác động mạnh đến danh tiếng của công ty. Bạn hãy xem những gì mà Frank Perdue đã làm cho thịt gà và Victor Kiam làm cho máy cạo râu. Thực tế cũng cho thấy một trong những yếu tố khiến các giám đốc điều hành thất bại là thiếu một tầm nhìn được truyền đạt rõ ràng.

Ngành công nghệ đã tạo ra không ít giám đốc điều hành có tầm nhìn xa. Đó là Bill Gates, cựu chủ tịch kiêm giám đốc kỹ thuật phần mềm của Microsoft. Michael Dell – nhà sáng lập của Công ty máy tính Dell – cũng được đánh giá là một trong những giám đốc điều hành danh tiếng nhất nhờ tầm nhìn và phong cách lãnh đạo của ông. Ông đã xây dựng và phát triển một triết lý gọi là “linh hồn của Dell”, nêu rõ “niềm đam mê chinh phục trong mọi công việc mà chúng tôi làm”.

Tầm nhìn doanh nghiệp thường liên kết chặt chẽ với cá tính của giám đốc điều hành. Giám đốc điều hành là biểu tượng dễ thấy nhất của công ty, là hiện thân của công ty. Người ta phải thừa nhận rằng sự qua đời hay ra đi của một giám đốc điều hành có sức lôi cuốn đặc biệt đôi khi ảnh

hưởng xấu đến danh tiếng doanh nghiệp. Tuy nhiên, một công ty thật sự vững mạnh vẫn tiếp tục thịnh vượng sau khi vị giám đốc điều hành ưu tú của họ ra đi, như trường hợp của General Electric.

Tại GE, Jeffrey Immelt – người kế nhiệm thiên tài quản lý Jack Welch – đã tạo được dấu ấn của mình. Ông đưa GE phát triển theo hướng nhấn mạnh vào công tác nghiên cứu. Đây cũng chính là nền tảng của công ty mà Thomas Edison là một đồng sáng lập. Gần đây Immelt đã đầu tư 100 triệu đô-la để nâng cấp trung tâm nghiên cứu của GE ở ngoại ô New York. Thậm chí họ còn thay thế khẩu hiệu quen thuộc “Chúng tôi mang những điều tốt đẹp đến cho cuộc sống” bằng câu “Trí tưởng tượng nơi làm việc”.

Thế nhưng một số công ty lại không chuẩn bị tinh thần rằng một ngày nào đó họ có thể mất đi nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa của mình. Wendy’s International trân trọng nhà sáng lập Dave Thomas - người đã qua đời năm 2002 - đến mức họ vẫn sử dụng tên ông trong các quảng cáo của công ty. Cá tính của Thomas ảnh hưởng mạnh mẽ trong văn hóa Wendy’s và là phần nổi bật trong website của công ty, nơi mô tả “vị trí khởi đầu khiêm tốn” của ông cùng các giá trị của ông. Thậm chí họ còn tôn vinh ông là “anh hùng của dân gian”. Dù các công ty như Wendy’s muốn kế tục tầm nhìn của người sáng lập sau khi nhà lãnh đạo của họ ra đi, nhưng họ cũng không nên đắm chìm vào quá khứ lâu đến như vậy. Thế giới kinh doanh cạnh tranh gay gắt buộc các công ty phải thường xuyên đổi mới và hướng đến tương lai. Thay vì ca ngợi công lao của



Thomas, Wendy's cần hình dung một hướng đi mới và tăng tốc dịch vụ. Đó mới là một tầm nhìn có sức thuyết phục nhất cho một doanh nghiệp thức ăn nhanh.

## HIỆN THỰC VÀ LÃNG MẠN

Làm thế nào bạn truyền đạt tầm nhìn của mình trong một tuyên bố chính thức của doanh nghiệp? Tầm nhìn đó có thể còn là một khái niệm tương đối mơ hồ, nhưng cách trình bày có thể giúp bạn làm cho nó trở nên chi tiết, dễ hiểu đối với mọi người.

Yêu cầu tối thiểu là một tuyên bố về tầm nhìn phải chuyển tải được sứ mệnh của công ty cho toàn thể nhân viên và cả các thành phần liên quan bên ngoài. Tầm nhìn doanh nghiệp nên khơi gợi tham vọng và thách thức tinh thần cầu tiến của nhân viên, phải đầy đủ ý tưởng nhưng không được có những câu chung chung hay phóng đại. Tầm nhìn của một số doanh nghiệp vừa sơ lược, lại vừa vô nghĩa, hoặc chỉ toàn những lời kêu gọi nửa vời “Hãy trở thành công ty tốt nhất trong ngành và đền đáp cho cổ đông”. Đơn cử vài câu chán ngắt trên website của các công ty: “Mọi người hãy làm việc cùng nhau như một doanh nghiệp toàn cầu để đứng vị trí hàng đầu”, hay “Hãy chăm sóc cái ăn, cái mặc và quan tâm đến khách hàng”. Và đây là một câu tẻ nhạt nữa: “Hãy làm cho cuộc sống con người tốt hơn bằng cách nâng cao sức mạnh doanh nghiệp của chúng ta”. Ngay cả Công ty Ô tô Ford – biểu tượng công nghiệp với tuổi đời hơn một thế kỷ – cũng đưa ra một tầm nhìn đáng thất vọng như thế này: “Trở thành công ty hàng đầu thế giới về các sản phẩm và dịch vụ ô tô”.

## **NHỮNG TUYÊN BỐ THỂ HIỆN TÂM NHÌN TỐT**

Dưới đây là một số đoạn trích từ nhiều tuyên bố tâm nhìn doanh nghiệp. Tuy có mức độ truyền cảm khác nhau, nhưng mỗi tuyên bố đều bao hàm được mục tiêu cốt yếu của công ty.

“Hãy tôn kính Chúa trong mỗi việc chúng ta làm. Hãy giúp mọi người cùng phát triển. Hãy nỗ lực để trở nên xuất sắc. Hãy tăng trưởng theo hướng có lợi nhuận.” – ServiceMaster Corporation

“Hãy là công ty bia của toàn thế giới. Hãy tăng thêm hương vị và tiếp đãi khách hàng trên toàn cầu. Hãy đền đáp thỏa đáng cho cổ đông của chúng ta.” – Anheuser-Busch

“Dành trọn hoạt động kinh doanh của chúng ta để thay đổi môi trường và xã hội theo hướng tích cực. Cân bằng một cách sáng tạo các nhu cầu con người và tài chính của các thành phần liên quan. Làm việc không mệt mỏi để thu hẹp khoảng cách giữa nguyên tắc và thực tế, đồng thời tạo niềm vui và sự đam mê trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta.” – Body Shop International

“Tạo ra chất lượng tốt nhất cho kem và thức uống pha chế... để công ty hoạt động bền vững về mặt tài chính trên cơ sở tăng trưởng có lợi nhuận... để công ty hoạt động theo cách chủ động thừa nhận vai trò trung tâm của kinh doanh trong xã hội.” – Ben & Jerry’s Homemade Holdings

“Tận tâm vì một chất lượng dịch vụ khách hàng cao nhất mang sắc thái nồng nhiệt, thân thiện, với niềm tự hào cá nhân và tinh thần doanh nghiệp.” – Công ty Southwest Airlines

“Tạo cảm hứng và sự đổi mới cho tất cả các vận động viên\* trên thế giới.” (\*“Nếu bạn có một cơ thể thì bạn là một vận động viên.”) – Nike

“Chúng ta tồn tại để đem lại sức khỏe và lợi ích cho tất cả những người tiếp cận với doanh nghiệp của chúng ta. Khi chúng ta mang lại sự khỏe khoắn, giá trị và niềm vui cho các thành phần liên quan, chúng ta đã nuôi dưỡng và bảo vệ thành công các nhãn hiệu của mình. Đó là chìa khóa để hoàn thành nghĩa vụ cao nhất là đem lại lợi nhuận hấp dẫn cho các chủ sở hữu doanh nghiệp của chúng ta.” – Công ty Coca-Cola

“Tôn trọng cá nhân. Phục vụ khách hàng. Phấn đấu để trở nên xuất sắc.” – Hệ thống của hàng Wal-Mart

“Hàng ngày chúng ta tận tâm cải thiện cuộc sống trên khắp hành tinh. Chúng ta có sự tò mò để tiến xa hơn, có óc tưởng tượng để nghĩ lớn hơn, có quyết tâm để nỗ lực cao hơn và có lương tâm để chăm sóc khách hàng nhiều hơn. Giải pháp của chúng ta phải táo bạo. Sự đột phá là nỗi ám ảnh của chúng ta. Công cụ là trí óc chúng ta. Thành công của chúng ta sẽ được bảo đảm. Nguyên tắc của chúng ta là bất di bất dịch.” – DuPont

“Mục tiêu chiến lược của chúng ta là giúp mọi người tìm ra những cách tốt hơn để làm việc lớn – bằng cách liên tục dẫn đầu trong công nghệ, sản phẩm và dịch vụ văn phòng vốn cải thiện quy trình làm việc và kết quả kinh doanh của khách hàng chúng ta.” – Xerox Corporation

“Tham vọng của Northwestern về tầm vóc to lớn luôn đứng sau tham vọng về sự an toàn. Lợi ích của cổ đông quan trọng hơn việc giành vị trí dẫn đầu ngành công nghiệp.” – Northwestern Mutual

“Với niềm tự hào, sự say mê và hiệu quả hoạt động, chúng ta tạo ra những đồ gia dụng tốt nhất thế giới, làm cho cuộc sống dễ dàng hơn và lý thú hơn đối với tất cả mọi người. Mục tiêu của chúng ta là sản phẩm Whirlpool có mặt ở mọi nhà, mọi nơi.” – Whirlpool Corporation

“Chúng ta đòi hỏi sự liêm chính. Nhân viên của chúng ta phải có mặt trước tiên. Chúng ta hãy quan tâm nhiều đến khách hàng. Chúng ta làm ra những chiếc bánh pizza hoàn hảo mỗi ngày. Chúng ta hoạt động một cách thông minh và đầy nghị lực.” – Domino’s Pizza

Giải pháp lý tưởng là tạo sự cân bằng giữa tính hiện thực và sự lãng mạn. Hãy nhớ rằng tầm nhìn doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến cảm xúc của mọi người, đặc biệt là nhân viên. Nhân viên cần cảm thấy say mê tầm nhìn của doanh nghiệp mình. Những câu văn đầy cảm hứng trong tuyên bố về tầm nhìn có thể thắp lên niềm đam mê đó. Cô đọng và

súc tích cũng là yếu tố làm cho tầm nhìn trở nên dễ thẩm thấu và nhớ lâu.

Hầu hết các công ty đều tạo ra những tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh của mình. Một cuộc khảo sát do hãng tư vấn Bain & Company thực hiện cho thấy 70% công ty đã soạn thảo tuyên bố này. Nhưng căn cứ vào kết quả tìm kiếm website doanh nghiệp thì nhiều công ty dường như đang giữ bí mật về tuyên bố tầm nhìn đó. Có lẽ họ chưa đạt được sự nhất trí, hoặc còn lúng túng về những gì họ cam kết trên giấy tờ. Dù rơi vào trường hợp nào đi chăng nữa, thì một công ty cũng phải truyền đạt tầm nhìn của mình cho các thành phần liên quan, nếu tầm nhìn đó nhằm mục đích bồi đắp danh tiếng.

Tuyên bố về tầm nhìn nên được soạn thảo ở cấp lãnh đạo cao nhất và có thể dựa trên những ý kiến mà giám đốc điều hành thu thập được từ ban quản lý hay các nhân viên. Đó không nên là nỗ lực của tập thể, vì trong tập thể thường có nhiều ý kiến khác nhau và điều đó có thể phá hỏng một tuyên bố mạnh mẽ nhất. Giám đốc điều hành nên tự viết ra và truyền đạt tuyên bố này, với sự giúp đỡ của một người văn hay chữ tốt trong công ty.

Đây là một gợi ý dành cho những vị giám đốc điều hành nghèo trí tưởng tượng. Nhờ nhận ra cơ hội tiếp thị tới một lượng công chúng khổng lồ, nhiều website đã đề xuất viết những lời tuyên bố về tầm nhìn và họ thu được kết quả rất nhanh chóng. Công ty One Page Business Plan đã áp dụng hình thức này. Applied Learning Labs cung cấp một sơ đồ

gồm tám bước cho một tuyên bố về tầm nhìn. Tuy vậy, những giám đốc điều hành mượn cách làm này thường không được xem là biết nhìn xa trông rộng.

## **TẦM NHÌN THẤT BẠI**

Bạn có thể mắc sai lầm khi triển khai tầm nhìn của mình, nhưng bạn không được để nó trở thành thảm bại. Hãy xem trường hợp của Vivendi Universal và Time Warner. Cả hai công ty này đều muốn chứng minh rằng tổng thể vẫn tốt hơn từng phần bằng cách kết hợp một loạt doanh nghiệp truyền thông và Internet để tung ra một khối lượng nội dung truyền thông phi thường và mang tính hệ thống.

Nhưng sự hiệp lực trong truyền thông hóa ra lại là một trong những tầm nhìn doanh nghiệp sai lầm nhất của thiên niên kỷ mới này. Khái niệm này nghe qua có vẻ tốt đẹp, nhưng việc thực hiện lại hết sức tệ hại. Và cả Time Warner lẫn Vivendi Universal đều phải trả giá. Danh tiếng của họ sa sút. Một số nhà điều hành buộc phải ra đi. Các bộ phận kinh doanh phải tinh giản và giá cổ phiếu rớt thê thảm, trong khi cả hai công ty đều vay nợ và chi tiêu quá nhiều.

Trên thực tế, Internet không phải là kênh phân phối hiệu quả đối với các nội dung giải trí và truyền thông như hai công ty này vẫn tưởng. Hơn nữa, việc kết hợp các nền văn hóa doanh nghiệp đa dạng tỏ ra cực kỳ khó khăn, do có sự chia rẽ, cạnh tranh và cả oán giận trong nhiều công ty Internet và truyền thông khác nhau.

Vivendi Universal và Time Warner buộc phải ngồi lại để lên một kế hoạch tổng thể mới. Họ cố gắng tạo ra một tầm nhìn mới có thể giành lại niềm tin của giới đầu tư lẫn những thành phần liên quan khác, đồng thời giúp khôi phục danh tiếng của họ. Nhiệm vụ này quả là không dễ dàng.

May mà Jean-René Fourtou – người thay thế Jean-Marie Messier làm chủ tịch của Vivendi Universal – còn sớm hiểu ra là nên làm gì. Ông kêu gọi sự nỗ lực của người tiền nhiệm trong việc xây dựng một “đại gia truyền thông” nhằm thoát khỏi hình ảnh một công ty Pháp đang ngái ngủ.

Time Warner và vụ sáp nhập của họ với America Online đã kéo theo nhiều khó khăn cho cả hai đại diện của truyền thông cũ và mới này. Từng được hoan nghênh là cuộc hôn nhân điển hình của giới truyền thông, họ sẽ phải tự mò mẫm để tìm ra một tầm nhìn đáng tin cậy hơn. Bước đầu tiên của Time Warner là tạo các nguồn tài chính bằng cách... bán tài sản. Các cổ đông có thể hiểu được khi năm 2002 họ báo cáo lỗ ròng 98,7 tỉ đô-la. Đó là con số thua lỗ doanh nghiệp hàng năm lớn nhất trong lịch sử. Họ cũng gạch bỏ AOL khỏi tên doanh nghiệp – một động thái không đủ để làm cho mọi người quên đi America Online trong cuộc hôn nhân trắc trở này.

## **QUAY LẠI VỚI NHỮNG ĐIỀU CĂN BẢN**

Đôi khi tầm nhìn doanh nghiệp xa rời trọng tâm do các công ty không nhận ra sứ mệnh của nhà sáng lập và đi chệch hướng. Trong trường hợp này, danh tiếng của họ cũng ở vào

tình thế bất lợi, bởi họ đã không còn phục vụ tốt khách hàng như ban đầu, họ lúng túng và thậm chí có thể làm cho nhân viên, nhà đầu tư và các thành phần liên quan khác xa lánh.

Cần chấm dứt tình trạng này và trở lại đúng hướng. Các doanh nghiệp bán lẻ dường như rất dễ lạc lối trong khi vừa cố gắng chống cự lại những tác động xấu của cuộc cạnh tranh, vừa muốn cung cấp đủ mọi thứ cho tất cả mọi người.

Điều đó từng xảy ra tại công ty bán lẻ vật dụng văn phòng Staples. Họ đã mở nhiều cửa hàng mới và bổ sung sản phẩm mới với tốc độ chóng mặt. Họ chỉ bùng tỉnh vào năm 2001 khi tốc độ tăng trưởng chậm lại và khi họ nhận ra mình đã đi chệch khỏi tầm nhìn ban đầu. Giải pháp là một chiến lược mang tên “Trở lại Brighton”. Trước đây, công ty đã mở cửa hàng đầu tiên của mình ở Brighton, Massachusetts, năm 1986, để phục vụ các doanh nghiệp nhỏ. Chiến lược của họ lúc đó là cung cấp hàng hóa cho các doanh nghiệp nhỏ theo mức giá thấp như các công ty lớn được hưởng. Nhưng đến lúc mở rộng ra hơn 1.500 cửa hàng trên khắp thế giới, họ ngày càng hướng đến người tiêu dùng là cá nhân và số lượng mặt hàng kinh doanh trở nên quá lớn.

Thế là Staples quyết định phải loại bỏ những sản phẩm mang tính phô trương như ba lô đeo vai Britney Spears, giấy ghi chép có chủ đề theo phim hoạt hình, những loại bút mới có lông chim trang trí hay có hình dạng như rau quả. Họ bỏ cả máy hủy tài liệu giá 99 đô-la và thay vào đó là chiếc máy bền hơn với giá 300 đô-la. Các máy tính 699 đô-la cũng bị gạt khỏi danh mục hàng hóa, mà thay vào đó là những mẫu



máy sản xuất theo đơn đặt hàng để sinh lợi hơn. Cuối cùng, Staples đã loại bỏ hơn 700 mặt hàng tiêu dùng và thêm vào khoảng 450 sản phẩm định hướng kinh doanh.

Siêu cửa hàng kinh doanh vật dụng văn phòng này cũng nhận thấy họ đang làm cho các doanh nghiệp nhỏ và các khách hàng văn phòng nội địa của họ thất vọng do không thể cung cấp dịch vụ nhanh chóng và dễ chịu. Dịch vụ khách hàng sa sút theo thời gian, dù đó là một phần quan trọng trong tầm nhìn của Staples. Tuyên bố về tầm nhìn của công ty khuyến khích nhân viên “cố gắng làm tốt hơn cả những điều khách hàng mong đợi và đem lại cho họ những trải nghiệm mua sắm hiệu quả và lịch sự”, đồng thời nói với nhân viên rằng “các bạn hãy nhớ: không có khách hàng thì chúng ta sẽ không có gì cả”.

Staples hiểu khách hàng bao giờ cũng muốn được mua giá thấp hơn và tại những vị trí thuận tiện hơn. Khách hàng vốn không có nhiều thời gian, nên họ muốn nhân viên Staples như những người thủ kho, nghĩa là luôn biết hàng hóa để ở đâu, chưa kể người thủ kho đó phải tỏ ra lịch thiệp và thân thiện. Phó chủ tịch tiếp thị Shira Goodman nói: “Chúng tôi có thể áp dụng những chiến lược tiếp thị xuất sắc nhất, nhưng điều đó chỉ làm lãng phí tiền bạc nếu người ta không tìm được hàng hóa và dịch vụ tốt khi bước vào cửa hàng hoặc khi mua sắm trên mạng. Chúng tôi phải chuyển đổi từ văn hóa hướng đến công việc thành văn hóa hướng đến khách hàng”.

Để cải thiện dịch vụ khách hàng, Staples thiết lập một hệ

thống tiền lương cho các nhân viên bán hàng dựa trên doanh số và biến dịch vụ khách hàng thành một tiêu chuẩn quan trọng trong các kế hoạch xét thưởng cho cấp quản lý. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Ronald Sargent nói: “Cách dễ nhất để thay đổi văn hóa này là sử dụng động cơ tài chính. Lúc trước, chúng tôi tổ chức các bữa tiệc nhẹ cho nhân viên vào mỗi thứ sáu, nhưng rồi chúng tôi nhận ra rằng nhân viên bán hàng của chúng tôi thích nhận tiền để đổ xăng hơn là họp mặt ăn uống”. Tầm nhìn “Trở lại Brighton” cho kết quả vào quý tư, kết thúc vào ngày 1 tháng 2 năm 2003, với mức lợi nhuận nhảy vọt đến 75% so với năm trước và doanh số bán hàng tăng 14%.

## **ĐIỀU CHỈNH LẠI TẦM NHÌN CỦA BẠN**

Do phải thích nghi với tốc độ thay đổi nhanh chóng của thương trường, nên các công ty cần thường xuyên điều chỉnh lại tầm nhìn của mình.

Hai công ty lớn của Nhật gần đây đã thực hiện một số điều chỉnh lớn, trong khi vẫn trung thành với tầm nhìn cơ bản của mình. “Ông vua hàng điện tử gia dụng” Sony đã từng cam kết cách tân kiểu dáng và nâng cao chất lượng sản phẩm. Nhưng giờ đây, cha đẻ của máy nghe nhạc Walkman và đồ chơi điện tử PlayStation cảm thấy tương lai của mình phải nằm trong thế giới truyền hình cáp. Họ đặt toàn bộ hy vọng vào công nghệ băng thông rộng tốc độ cao và sự tái sinh của truyền hình dưới dạng trung tâm giải trí băng thông rộng. Sony tin tưởng vững chắc rằng nhiều sản phẩm tiêu

dùng của họ – từ ti-vi đến máy tính, điện thoại di động đến đồ chơi điện tử – sẽ được kết nối thông qua Internet. Người tiêu dùng sẽ có thể tải nhạc, phim và trò chơi của Sony tại nhà, văn phòng, trong xe ô tô và ngay trên đường phố.

Chủ tịch Kunitake Ando nói: “Tầm nhìn của Sony trong kỷ nguyên mới này là những gì tôi gọi là Ubiquitous Value Network (Mạng lưới Giá trị Thường gặp). Đây là một thế giới mà các thiết bị kỹ thuật số liên tục nối kết với nhau và với các mạng băng thông rộng. Mọi người có thể thưởng thức sản phẩm và dịch vụ bất cứ lúc nào, bất cứ nơi đâu trên toàn cầu”. Sony đã phát triển một dòng sản phẩm tên là Cocoon, từ rút gọn của Connected Community on Network (Cộng đồng kết nối trên mạng). Ando hứa: “Cocoon sẽ biến truyền hình thành một trải nghiệm thú vị và mang tính tương tác, làm thay đổi phong cách sống của con người”.

Nếu tầm nhìn Sony đúng như dự báo thì danh tiếng của họ về sự đổi mới, tầm nhìn và phong cách lãnh đạo chắc hẳn sẽ còn phát triển mạnh hơn.

Công ty Ô tô Toyota cũng đang hướng đến một con đường mới. Năm 2002, công ty công bố với các thành phần liên quan một chiến lược đã điều chỉnh theo hướng nhấn mạnh vào môi trường, nguyên vật liệu và công nghệ thông tin mới để giúp cho việc lái xe an toàn hơn và tiện nghi hơn. Hình ảnh doanh nghiệp mới để Toyota theo đuổi bao gồm bốn yếu tố: sự thân thiện với môi trường, sự sôi động cho thế giới, sự tôn trọng con người và là niềm vui của cuộc sống.

Trên hết, Tầm nhìn Toàn cầu 2010 của Toyota nhấn

mạnh vào việc cân bằng giữa hai yếu tố là sự phát triển và trách nhiệm với môi trường. Chủ tịch Fujio Cho của Toyota tiên đoán rằng “cơ giới hóa sẽ diễn ra trên quy mô toàn cầu” khi ngành công nghiệp ô tô ngày càng thâm nhập sâu hơn vào những thị trường đang nổi lên như Trung Quốc và Ấn Độ. Tuy nhiên, sự tăng trưởng đó đòi hỏi công ty phải nhanh chóng triển khai các kế hoạch về môi trường của mình, bao gồm việc sớm giới thiệu loại xe ít xả khí gây ô nhiễm và tăng lượng sản xuất xe hybrid (là loại xe chạy kết hợp bằng xăng và điện). Toyota đã cho ra mắt công chúng mẫu xe Prius ở Nhật vào tháng 12 năm 1997. Đây là xe hybrid được sản xuất hàng loạt đầu tiên trên thế giới. Họ cũng bắt đầu bán xe thể thao chạy bằng khí hydro không thải khói mà là nước.

Quả là Toyota đã nhận ra sự quan trọng của một tầm nhìn có thể điều chỉnh để thích nghi với thực tế. Trong báo cáo thường niên năm 2002 của công ty, Chủ tịch Hiroshi Okuda đặt vấn đề: “Ngành công nghệ ô tô đã bước vào kỷ nguyên cạnh tranh dữ dội, tập trung vào sự cơ giới hóa toàn cầu và các công nghệ thế hệ tiếp theo. Những công ty không thể đáp ứng nhu cầu đang thay đổi của xã hội hiện đại và thể hiện một tầm nhìn vững chắc cho tương lai sẽ bị tụt hậu”.

## **MỘT TẦM NHÌN ĐỘC ĐÁO**

Bạn viết về tầm nhìn doanh nghiệp như thế nào khi bạn đang thận trọng tiến hành các bước có thể... phá hủy công việc kinh doanh của bạn? Điều này nghe có vẻ kỳ dị quá chăng? Thế mà đó lại chính xác là những gì mà Altria Group

đang thực hiện. Altria – với cái tên trước đây là Philip Morris - định soạn thảo một tuyên bố tầm nhìn mới để truyền đạt ý định trở thành một công ty thuốc lá có trách nhiệm với xã hội và sức khỏe người dân. Họ cam kết rằng tầm nhìn này sẽ hơn hẳn bất kỳ tuyên bố tầm nhìn nào khác.

Khi soạn thảo tuyên bố tầm nhìn, Altria cố gắng điều hòa những mâu thuẫn bề ngoài trong hoạt động của mình. Họ là công ty thuốc lá lớn duy nhất thúc giục Cơ quan Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ điều chỉnh các nội dung liên quan đến thuốc lá. Website Philip Morris của họ mạnh mẽ khẳng định rằng việc bỏ thuốc lá là cách tốt nhất để giảm nguy cơ mắc ung thư phổi, bệnh tim và khí thũng. Hơn thế nữa, Phòng Ngăn ngừa Thanh niên Hút thuốc của công ty còn tung ra nhiều chương trình quảng cáo khuyến khích các bậc cha mẹ nói chuyện với con cái họ về những mối nguy hiểm từ thuốc lá. Công ty này còn hỗ trợ các chương trình giúp thanh niên tránh hút thuốc cùng một số hành vi liều lĩnh khác.

Vào thời điểm đó, khoảng 40 triệu người Mỹ trưởng thành vẫn tiếp tục hút thuốc, và Altria vẫn hăng hái tiếp thị các nhãn hiệu thuốc lá của mình cho đối tượng này. Kết quả là năm 2002, chỉ riêng khu vực kinh doanh tại Mỹ đã báo cáo lợi nhuận trước thuế 5 tỉ đô-la. Altria giữ quan điểm rằng “điều quan trọng là bảo vệ một môi trường mà ở đó người trưởng thành có thể tiếp tục tự quyết định về việc hút thuốc”.

Phó chủ tịch Steven Parrish tỏ ra hào hứng trước sự thách thức của tuyên bố tầm nhìn mới. Ông nói Altria trước

tiên phải thể hiện cho chính nhân viên của mình, rồi sau đó mới là thế giới bên ngoài, rằng “có một cách đầy trách nhiệm để thực hiện công việc kinh doanh của chúng ta”. Ông muốn mọi người trước tiên phải hoài nghi vì tầm nhìn này quá khác thường. Ông nói: “Việc làm cho mọi người hiểu và tin tưởng chúng tôi còn khó khăn hơn rất nhiều so với việc cổ xúy tích cực hơn cho các chương trình chống hút thuốc”.

## Quy luật 7

# TẠO SỨC HÚT TÌNH CẢM

Khi Sue McHarness biết rằng một trong những nhân viên được bà quý mến nhất tại cửa hàng tiện ích Wawa ở địa phương chuẩn bị ra đi, bà quyết định sẽ tiễn anh ta thật chu đáo. Đầu tiên, bà vắt nước cam và làm bánh nướng đái anh ta, sau đó là một mẻ bánh nướng. Vào ngày làm việc cuối cùng của anh ta, bà tặng anh một chiếc bánh ngọt phủ lớp kem trắng và trang trí thêm bằng màu nâu nhạt.

McHarness – một người về hưu ở Woodstown, New Jersey – nói: “Tôi biết những người này khá rõ vì ngày nào tôi cũng mua cà phê ở chỗ họ. Họ thậm chí còn thân mật gọi tôi là bác Nana, vì cháu tôi cũng làm tại đó”.

Điều gì đang xảy ra vậy? Những cảm giác ấm áp về cửa hàng này chẳng? Sự tận tình như vậy có vẻ hơi kỳ lạ, nhưng lại là chuyện hết sức bình thường đối với Wawa. Công ty gia

đình này với hơn 500 cửa hàng tiện ích nhỏ đặt cạnh trạm xăng rải rác khắp các bang phía trung Đại Tây Dương đã lấy được lòng trung thành từ nhiều khách hàng của họ. Mọi người tỏ ra rất hứng khởi khi kể về “Wawa của tôi”, và còn nói rằng họ tới những cửa hàng này ít nhất mỗi ngày một lần. “Wawa của tôi” đã trở thành trọng tâm trong tất cả các quảng cáo của công ty. Khách hàng mô tả các cửa hàng này là “trái tim của người hàng xóm” và là “một phần của gia đình”. Một người đàn ông nói rằng ông đến Wawa vài lần trong ngày vì “tôi còn độc thân, và Wawa là cái bếp của tôi”. Khi những khách hàng lâu năm chuyển đi khỏi khu vực tiếp thị của Wawa, họ nài nỉ người thân và bạn bè nhớ mang theo bánh của cửa hàng mỗi khi có dịp đến thăm họ.

Nhân viên vui vẻ và chu đáo, chất lượng sản phẩm ổn định và giá cả phù hợp chính là ba yếu tố tạo nên mối quan hệ tình cảm sâu sắc giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng. Nếu bạn kinh doanh bán lẻ hay bất cứ ngành kinh doanh nào hướng đến người tiêu dùng, việc tạo ra sức hút tình cảm với khách hàng có thể đem lại sự khác biệt to lớn. Có thể nói tình cảm mà khách hàng dành cho công ty bạn là thứ tài sản vô giá.

Đặt trụ sở chính tại vùng ngoại ô Philadelphia, Wawa đã xây dựng được danh tiếng tốt cho một ngành công nghiệp thường liên quan đến các thanh thiếu niên ồn ào, hay la cà và thậm chí cả những vụ cướp có vũ trang. Cũng giống như các cửa hàng khác, Wawa phải đối mặt với những tin tức không mấy hay ho lan truyền khắp thiên hạ sau khi hai nhân viên



Wawa ở Maryland bị bắn chết vào năm 1999 và một số cửa hàng Wawa ở New Jersey bị dọa đánh bom hai năm sau đó.

Nhưng khách hàng thân thiết của Wawa dường như nhớ đến những chiếc bánh ngon miệng và nhân viên thân thiện của họ lâu hơn. McHarness đặc biệt được cảm kích khi nhà thờ của bà đi phát quà Giáng sinh cho các gia đình nghèo khó và các nhân viên Wawa đã bỏ công đi tìm mua mấy món đồ chơi trong danh sách. Khi nhà thờ này thết đãi cảnh sát địa phương, lính cứu hỏa và tài xế xe cứu thương, Wawa đã gửi kem đến cho họ tráng miệng.

Cái tên như đánh đố của Wawa dường như chỉ làm tăng thêm sự hấp dẫn của công ty. Wawa là một từ của dân da đỏ Lenni Lenape dùng để chỉ loài ngỗng Canada nên rõ ràng là không phải ai cũng biết. Hình ảnh loài ngỗng này cũng đã trở thành một phần trong biểu trưng của doanh nghiệp. Nhân viên của Wawa thích so sánh văn hóa làm việc theo nhóm của doanh nghiệp với một bầy ngỗng: khi hợp thành đàn, chúng luôn bay cao hơn và nhanh hơn.

Đó là một hành trình dài của Wawa. Công ty được thành lập cách đây khoảng 200 năm nhưng không phải để bán tạp hóa. Họ bắt đầu từ một xưởng đúc và qua nhiều năm phát triển đã mở rộng sang cả dẹt và bơ sữa. Cơ sở kinh doanh bơ sữa giao sản phẩm “có chứng nhận của bác sĩ” đến tận nhà dân bằng xe ngựa. Nhưng khi việc giao sữa trở nên lỗi thời, Wawa cũng lập tức thay đổi. Công ty mở cửa hàng đầu tiên ở Folsom, Pennsylvania, vào năm 1964, hy vọng tận dụng được danh tiếng của Wawa về chất lượng sữa tươi và dịch vụ.

Tuy vậy, trong quá trình này, Wawa đã phạm một số sai lầm. Họ mạo hiểm phiêu lưu vào lĩnh vực kinh doanh thức ăn nhanh với ba nhà bếp Wawa Kitchen, nhưng rồi tất cả đều phải đóng cửa chỉ trong vòng một năm. Sau đó, họ giới thiệu các sản phẩm như Pizza Hut và Dunkin, Donuts tại các cửa hàng của mình với sự trợ giúp của các chiến dịch quảng cáo âm ỉ và phô trương. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Richard D. Wood, Jr. nói: “Cuối cùng thì tranh thủ lúc đêm tối chúng đã được lặng lẽ dọn đi”. Sau vụ này, Wawa rút ra bài học rằng thay vì cung cấp nhãn hàng của các công ty khác, họ nên mở rộng và tạo ra các nhãn hiệu của riêng mình. Và bánh Shorti, sandwich điểm tâm Sizzli và Wawa Wraps đã ra đời như thế.

Các nhà điều hành công ty nói rằng họ đã thành công khi biến Wawa thành một phần trong “hoạt động theo thói quen hàng ngày” thông qua sự tiếp xúc cá nhân. Giờ đây mục đích của họ là “trở thành thương hiệu bán lẻ mà khách hàng không thể thiếu trong cuộc sống”. Mục tiêu khó khăn này buộc họ phải luôn giữ tầm nhìn hướng đến khách hàng. Ở đây, thành công nằm trong các tiểu tiết.

Ví dụ, Wawa thuê những người về hưu muốn có thêm thu nhập và cả bạn bè, người thân đến làm nhân viên trong quán cà phê. Họ giữ cho quầy hàng sạch sẽ, cà phê luôn ấm nóng và tươi mới, và quan trọng nhất là trò chuyện đôi câu với khách hàng trong khi họ rót cà phê vào tách, khuấy kem và cho thêm đường.

Để tạo niềm tin nơi khách hàng, Wawa đảm bảo rằng

xăng dầu của họ có “chất lượng vàng” và sẽ bồi thường cho bất kỳ sự cố máy móc nào nếu một chuyên gia kỹ thuật nào nói là do xăng dầu gây ra.

Các cửa hàng sạch sẽ và sáng sủa cũng làm tăng thêm sự hấp dẫn của Wawa. Đó là nhờ mỗi năm công ty lại tu sửa toàn bộ 50 cửa hàng của mình. Wood nói: “Một trong những sai lầm lớn về chiến lược của các doanh nghiệp bán lẻ là để cho các cơ sở của họ lỗi thời và lạc hậu. Điều này sớm muộn gì cũng sẽ dẫn đến sự sa sút về doanh thu và bạn hầu như không thể lật ngược tình thế”.

Tính tiện dụng và làm cho cuộc sống con người ngày càng thoải mái, đơn giản là những lý do để Wawa tồn tại. Và công ty không bao giờ quên điều đó. Các cơ sở hoạt động của công ty luôn cố gắng giảm bớt thời gian giao dịch của khách hàng bằng cách cải tiến khâu tính tiền. Ví dụ, Wawa đã tách riêng quầy bán thức ăn theo món và quầy bánh sandwich ra khỏi quầy thu tiền để khách hàng đỡ mất công chờ đợi. Khác với hầu hết các doanh nghiệp bán lẻ nhỏ, Wawa không bán vé số. Nếu giải xổ số quá lớn thì những người mua vé sẽ đông đến mức những người mua cà phê hay sandwich phát bực mình vì phải xếp hàng quá lâu.

Vào cuối thập niên 90, Wawa đã có cử chỉ đẹp khi các ngân hàng bắt đầu tính phí đối với những khách hàng không sử dụng thẻ ATM do họ phát hành. Wawa kiên quyết nói không với Tập đoàn Dịch vụ Tài chính PNC – đơn vị đặt máy ATM trong các cửa hàng của công ty. Việc bạn mở tài khoản ở đâu không quan trọng, bạn vẫn có thể dùng máy của

PNC tại Wawa miễn phí. Phó chủ tịch điều hành Howard Stoeckel của Wawa nói: “Chúng tôi đã tranh luận về khoản phụ thu này, nhưng cuối cùng chúng tôi hiểu là khách hàng mong đợi ở mình sự công bằng và tiện dụng. Điều này vừa gây thiện cảm, vừa tăng lượng khách hàng đến với chúng tôi”. Wawa thậm chí còn nghĩ đến việc chạy quảng cáo với tiêu đề khôi hài là “Ngân hàng cướp của dân”, nhưng như thế lại làm các quan chức PNC phật ý. Wawa đã chọn khẩu hiệu ôn hòa hơn: “Hãy lấy tiền của bạn mà không phải trả thêm đồng nào”.

“Chính sách ATM” này đã chinh phục những khách hàng lâu năm của Wawa. Laura Castellano – một nhà quản lý trách nhiệm xã hội doanh nghiệp ở Avon Products đã nói: “Tôi sẽ không bao giờ đi đâu, ngoại trừ Wawa. Tôi thích cách họ đặt quyền lợi của khách hàng lên trên hết và dừng cảm đương đầu với ngân hàng”.

Wawa không giữ phong thái quá nghiêm túc, và có lẽ điều đó làm cho họ trở nên hấp dẫn và lôi cuốn hơn. Ví dụ, Wawa thu hút khách hàng suốt kỳ lễ hội Quốc khánh Mỹ ngày 4 tháng 7 hàng năm ở Philadelphia với Ngày bánh Wawa. Cách đây vài năm, họ đã giới thiệu một chiếc bánh dài kỷ lục 3.048 mét. Chiếc bánh này đòi hỏi công sức của 300 nhân viên cửa hàng và hơn 30.000 người mất gần 30 phút mới ăn hết.

John Cronin từ Drexel Hill, Pennsylvania, vốn rất thích bánh và đồ ăn của Wawa, nói: “Đây là một nơi ấm cúng, thân thiện. Nhân viên làm việc rất tốt và ai nấy đều vui cười”.

Vị giáo viên về hưu này rất hay lui tới cửa hàng Wawa gần nhà, vì người quản lý cửa hàng là sinh viên cũ của ông.

Để giữ mối thiện cảm của những khách hàng như Cronin, các nhà điều hành Wawa đã dành thời gian đến thăm tất cả các cửa hàng của mình. Mỗi tuần họ ghé qua một vài cửa hàng trong hệ thống, trò chuyện với khách hàng và nhân viên cửa hàng để tìm hiểu tình hình. Các nhà quản lý cao cấp cũng ghé thăm mỗi cửa hàng ít nhất hai lần trong một năm.

Các nhà điều hành Wawa đã loan tin cho toàn hệ thống về một kiểu tai nạn đang gia tăng là xe hơi của khách hàng cứ chạy xô vào mặt trước cửa hàng. Nhằm thể hiện sự quan tâm đối với an nguy của khách hàng và nhân viên, Wawa trang bị thêm cho tất cả các cửa hàng của mình những tấm rào chắn để ngăn xe hơi mất đà lao vào cửa hàng. Giám đốc điều hành Richard Wood nói: “Chúng tôi phải chứng kiến cảnh xe tông vào cửa hàng trung bình một lần mỗi tháng, và tôi chắc là thế nào cũng sẽ có người chết nếu chúng tôi không có hành động gì. Chúng tôi có được danh tiếng như hiện nay là vì chúng tôi luôn làm những điều phù hợp”. Có buổi tối, đích thân Wood còn kéo xe chở thức ăn và cà phê quanh Bệnh viện Nhi đồng Philadelphia và giao cà phê miễn phí cho những bậc cha mẹ đang chờ đợi với tâm trạng lo lắng. Ông cũng là một người vui vẻ trong mắt nhân viên. Ông từng hóa trang thành đầu sĩ bò tót hay tên hải tặc đến dự tiệc kết nạp những nhân viên có thành tích xuất sắc nhất vào “Câu lạc bộ của chủ tịch”.

Wawa không bao giờ quên rằng danh tiếng vốn mỏng manh và dễ vỡ. Họ lập tức xin lỗi vì một sai lầm lớn ngay sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001. Khi họ tặng giá xăng, khách hàng và các quan chức chính phủ nổi giận và kết tội Wawa đã tính giá cắt cổ. Công ty thừa nhận sai lầm của mình và cố gắng sửa đổi.

Wawa cũng tình cờ làm dậy lên một trận cuồng phong khi đề xuất đốn một cây sồi trắng cao gần 20 mét để làm bãi đậu xe tải tại một cửa hàng ở Millville, New Jersey. Cư dân địa phương và câu lạc bộ sinh thái ở trường trung học cực lực phản đối, bởi cây sồi 200 năm tuổi này là một báu vật mà thiên nhiên ban tặng họ. Dù Wawa có quyền hợp pháp để đốn cây sồi này, nhưng họ đã điều chỉnh lại kế hoạch để thu hẹp một phần không gian đậu xe. Thế là Wawa trở thành một vị anh hùng. Một hàng rào đã được dựng lên quanh cây sồi, và trên đó treo tấm bảng cảm ơn Wawa đã để cây sồi đứng nguyên chỗ cũ.

Stoeckel nói: “Khách hàng của chúng tôi tin rằng họ có quyền lên tiếng. Nếu họ không thích điều chúng tôi làm, chúng tôi thà nghe họ la toáng lên, còn hơn là nhìn họ bỏ sang chỗ đối thủ cạnh tranh”.

## **THÁP LÊN NGỌN LỬA CẢM XÚC**

Wawa đã thành công hơn nhiều công ty khác trong việc khai thác bí quyết về một danh tiếng tốt đẹp và lâu dài của doanh nghiệp. Hiệu quả tài chính, phong cách lãnh đạo, trách nhiệm doanh nghiệp và chất lượng sản phẩm là điều

cốt yếu, nhưng cảm xúc cũng là thành phần không thể bỏ qua của danh tiếng. Đó là sự hứng khởi và trung thành – thứ tình cảm gắn kết khách hàng với công ty bạn, khiến khách hàng đến mua sản phẩm của bạn và giới thiệu công ty bạn cho nhiều người khác.

Không dễ dàng định nghĩa sức hút tình cảm, nhưng bạn sẽ hiểu ngay một khi bạn ở vào vị trí đó. Đó là những người nội trợ yêu thích Home Depot và nói: “Tôi mất hàng giờ ở đây và luôn mua nhiều hơn dự kiến”; hay là người sử dụng Yahoo! tuyên bố rằng: “Với tôi, Yahoo! chính là ngôi nhà” và “đưa tôi đến những nơi mà tôi hằng mơ ước”. Đó cũng là người đàn ông nói rằng “gia đình Toyota” của ông có một chiếc Camry đã đi 100.000 km và ông đang chuẩn bị mua một chiếc xe khác cũng của hãng Toyota.

Bạn nên nhớ rằng những cảm xúc về công ty không phải lúc nào cũng có cơ sở. Ken Roberts – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của hãng tư vấn về thương hiệu tên là Lippincott Mercer – kể lại chuyện ông từng khuyên khách hàng của mình là công ty Continental Airlines thiết kế lại vải bọc nệm ghế và thay đổi kiểu dáng cho đồng phục nhân viên trên chuyến bay của hãng hàng không này. Chỉ riêng việc đó thôi đã đủ để cải thiện cảm xúc của mọi người về công ty nói chung. Ông nói: “Mọi người nghĩ rằng thức ăn được chế biến ngon hơn, trong khi thực tế chỉ có vải bọc ghế mà họ đang ngồi là đẹp mắt hơn mà thôi”.

### **SỨC HÚT TÌNH CẢM**

10 công ty dưới đây được công chúng cho điểm cao nhất về sức hút tình cảm trong cuộc nghiên cứu danh tiếng doanh nghiệp của Harris Interactive năm 2002:

1. Johnson & Johnson
2. Harley-Davidson
3. United Parcel Service
4. General Mills
5. Home Depot
6. FedEx
7. Eastman Kodak
8. Maytag
9. Dell
10. Coca-Cola

Sức hút tình cảm là yếu tố quyết định tạo ra lòng trung thành của khách hàng nên nó phải được bảo vệ bằng bất cứ giá nào. Cảm xúc đó như một thứ nhiên liệu làm cho danh tiếng doanh nghiệp bay cao mãi. Tập đoàn Maytag có thể sở hữu nhiều phẩm chất đáng ngưỡng mộ, nhưng chính hình ảnh người thợ sửa máy và các thiết bị Maytag đáng tin cậy mới là thứ khiến họ tự hào. Dù Công ty Walt Disney đã vượt qua nhiều thử thách và có những chiến lược tài chính hiệu quả, nhưng Chuột Mickey của Disney vẫn đem lại cho công ty một sức hút đặc biệt. Và chính các nhân viên vui vẻ, thân thiện đã góp phần không kém giá vé thấp trong việc giữ chân hành khách trên các chuyến bay của Southwest Airlines.



Những vụ bê bối của các doanh nghiệp gần đây cùng lời đồn về các vụ tham ô của nhóm điều hành đã gây tổn hại ghê gớm cho mối quan hệ tình cảm. Các công ty đều cảm nhận được điều đó. Trong một cuộc nghiên cứu danh tiếng doanh nghiệp năm 2002 của Harris Interactive, điểm số về sức hút tình cảm đã sa sút nghiêm trọng.

Sức hút tình cảm là một khái niệm phức tạp. Trong cuộc khảo sát của Harris, mọi người định nghĩa đó là những cảm nhận tốt đẹp về một công ty, là sự ngưỡng mộ, tôn trọng và tin tưởng dành cho công ty này. Nhưng cảm xúc không chỉ có vậy. Nhiều trải nghiệm thực tế sẽ dẫn tới cảm nhận của con người về một công ty và tạo ra sự lưu luyến duy trì sức hút tình cảm và danh tiếng doanh nghiệp. Quan trọng nhất là những lần tương tác của khách hàng với nhân viên công ty, cũng như sản phẩm và dịch vụ của họ. Quảng cáo doanh nghiệp và tin tức truyền thông cũng ảnh hưởng khá mạnh đến cảm nhận của con người. Và đôi khi các công ty lại chủ động phát triển những mối ràng buộc chặt chẽ với các cộng đồng địa phương nơi họ kinh doanh.

Website doanh nghiệp đem lại cho các công ty cơ hội hoàn hảo để bồi đắp các mối quan hệ của họ, nhưng thật đáng ngạc nhiên là hiếm công ty nào tận dụng sợi dây tình cảm này. Chỉ có Coca-Cola là sớm biến website của mình thành cuộc hành trình tìm kiếm và gieo mầm tình cảm với khách hàng tiềm năng. Họ đưa lên website công thức làm giảm- bông Coca-Cola và bánh Chocolate Cola, các thông tin về Coca-Cola dành cho những người thích sưu tập, những ký

ức về các chương trình quảng cáo kinh điển, và những câu chuyện của người tiêu dùng về mọi thứ liên quan đến Coca-Cola, từ thất bại của sản phẩm Coca Mới đến sự “tham dự” của Coke vào những chuyện tình của họ, thậm chí cả chuyện về cuộc sống trong quân đội.

Một cộng tác viên kể lại chuyện anh theo đuổi người vợ tương lai của mình cách đây gần ba năm. Lần đó, anh lấy hết can đảm đến nhà hàng nơi cô làm việc và hỏi: “Anh có thể có một ly Coca lớn cùng số điện thoại của em không?”. Thế là cô cho anh cả hai thứ. Một anh lính còn viết: “Trong những ngày tháng vất vả, thiếu thốn đủ mọi thứ khi chúng tôi ở nơi rừng rậm hay sa mạc, Coca đã mang tôi trở về với gia đình và kỷ niệm. Khi đó, cả nước Mỹ nằm gọn trong một cái chai”.

Một số công ty cố gắng gần gũi với các cộng đồng nơi họ đang hoạt động. Điều này là vô cùng quan trọng đối với một số ngành công nghiệp, đặc biệt là những ngành cung cấp dịch vụ như ngân hàng. Tập đoàn Tài chính Citizens nhận ra tầm quan trọng của sức hút tình cảm và đặt mục tiêu gìn giữ hình ảnh là ngân hàng của cộng đồng, của một thành phố nhỏ, thậm chí ngay cả khi nó đã phát triển lớn hơn. Citizens – đơn vị thành viên của Tập đoàn Ngân hàng Hoàng gia Scotland - đã vươn dài cánh tay từ trụ sở quê hương New England sang tận các tiểu bang trung Đại Tây Dương và trở thành một trong những ngân hàng thương mại lớn nhất ở Mỹ, nhưng họ vẫn quảng bá mình “không phải là ngân hàng điển hình” vì phương pháp cá nhân hóa và hướng đến cộng đồng của họ.

Vào ngày khai trương Boston Red Sox, biểu trưng của Citizens hiện diện khắp nơi trong thành phố. Nhân viên của họ phân phát vé chơi trò chơi miễn phí, chia những bịch bắp rang bọc đường và cả quà lưu niệm. Khi Citizens mua gần 350 chi nhánh ngân hàng từ Công ty Tài chính Mellon ở Pennsylvania, Delaware và New Jersey, họ đã làm cho các cộng đồng địa phương phải chú ý. Vào ngày khai trương của Citizens ở Philadelphia và Pittsburgh, khoảng 500.000 người dân đã được đi lại miễn phí trên các phương tiện công cộng. Nhân viên công ty còn kể chuyện và chào đón khách hàng bằng những bài hát vui nhộn, lau kính xe hơi cho khách hàng và cung cấp bữa ăn sáng cho các văn phòng của khách hàng doanh nghiệp.

Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Larry Fish của Citizens nói: “Thường thì ít có chỗ nào làm tôi vui thích như một cửa hàng thiết bị địa phương hay tiệm giặt. Tiệm giặt của tôi biết tôi và nếu tôi nói họ làm mất chiếc áo sơ mi của tôi, thì lập tức họ sẽ đền bằng một chiếc khác. Citizens cũng muốn làm được như thế”.

## **QUẢNG CÁO LÀM RUNG ĐỘNG LÒNG NGƯỜI**

Công việc đầu tiên của quảng cáo là bán sản phẩm. Thế nhưng bạn chớ xem nhẹ đóng góp của quảng cáo vào danh tiếng doanh nghiệp, đặc biệt là trong việc tạo ra sức hút tình cảm. Dù nhẹ nhàng, dễ thương, nặng nề, buồn khổ hay vui nhộn, sôi nổi, quảng cáo đều có khả năng tác động đến tình

cảm một cách đáng kể. Các chương trình quảng cáo của Eastman Kodak đã làm say đắm người xem bằng công nghệ chụp ảnh xuất sắc của họ và lời thơ ngọt ngào.

Đáng tiếc là một số công ty đã đánh mất mối quan hệ tình cảm mà quảng cáo của họ đã từng đem lại cho họ. Nhiều người còn nhớ những quảng cáo như chiến dịch “Tìm kiếm và gặp người mà bạn muốn” của AT&T. Dù danh tiếng của AT&T vẫn được lợi từ những quảng cáo ám áp trước đây, nhưng ảnh hưởng của họ đã mờ dần khi những quảng cáo hiện nay không còn tạo ra âm hưởng tình cảm giống như vậy.

Các hãng quảng cáo luôn nỗ lực tìm mọi cách để bắc cầu nối tới trái tim người tiêu dùng. Họ thuê các nhà nhân chủng học, xã hội học và tâm lý học thăm dò những tình cảm ẩn sâu trong tiềm thức của con người về các công ty và nhãn hiệu. Ví dụ họ có thể nhờ người tiêu dùng viết một... cáo phó về một thương hiệu doanh nghiệp, rồi sau đó phân tích xem liệu công ty đã chết đó có được mô tả là còn trẻ, dũng mãnh, là nạn nhân của một tai nạn bi thảm hay chỉ đơn giản là đã quá già cỗi và kiệt sức.

Các nhà nghiên cứu ở Saatchi & Saatchi đã từng thực hiện một phân tích tâm lý về ngành công nghệ thức ăn nhanh. Đường như một bữa ăn cần ít thời gian chuẩn bị được đặt hàng qua cửa sổ xe hơi lại là một kỷ niệm sâu sắc, thậm chí còn được nhớ lâu hơn người ta tưởng. Các nhà nghiên cứu này nhận ra rằng các hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh đáp ứng nhu cầu cơ bản của con người về việc ăn uống tức thì, khiến họ cảm thấy thanh thoi, vô lo và không bị lệ thuộc

vào bất cứ người nào. Các nhà phân tích Saatchi kết luận: mọi người xem thức ăn nhanh gần như là “người mẹ thay thế”.

Khi các nhà tâm lý yêu cầu một nữ nhân viên ngân hàng lấy tính cách của các con vật trong phim hoạt hình để mô tả McDonald's và Burger King, cô đã tả McDonald's là một chú gà con đáng yêu và Burger King là tay mèo láu cá. Cô cũng ví quảng cáo của Burger King như một người ngoài hành tinh vậy – hình ảnh mà theo các nhà tâm lý học là rất đáng suy nghĩ. Đối với họ, điều đó thể hiện rằng người tiêu dùng cảm thấy xa cách về mặt tình cảm với Burger King.

Dù bạn có tham gia vào những cuộc thăm dò tâm lý như thế hay không, thì bạn cũng không nên nghi ngờ về việc các công ty đều thành công ngang nhau trong việc thu hút tình cảm của khách hàng. Các dịch vụ tài chính và công nghệ quảng cáo có vẻ lạnh nhạt với khách hàng, trong khi các nhà tiếp thị sản phẩm tiêu dùng luôn tìm ra cách giới thiệu những quảng cáo làm người xem xúc động.

Hãy quan sát Johnson & Johnson – một công ty thường dẫn đầu về sức hút tình cảm trong các cuộc khảo sát danh tiếng doanh nghiệp. Dù phần rôm trẻ em và các sản phẩm chăm sóc bé khác chỉ chiếm một phần nhỏ trong doanh thu của Johnson & Johnson ngày nay, nhưng các em bé bụ bẫm, kháu khỉnh vẫn là trọng tâm quảng cáo của doanh nghiệp. Các quảng cáo gần đây tiếp tục mê hoặc người tiêu dùng với chủ đề “Hãy để bé thay đổi mọi thứ”. Quảng cáo đó đặt câu hỏi: “Ai nghĩ rằng tình yêu của bạn sẽ thấp nhỏ và trần trụi kia chứ?” khi một người mẹ tắm cho đứa con của mình.

Phó chủ tịch phụ trách quảng cáo Andrea Alstrup của J&J đã nói: “Chúng tôi luôn được người tiêu dùng biết đến là ‘công ty sản xuất đồ em bé’. Điều này xuất phát từ tình cảm và những trải nghiệm hàng ngày của mọi người với các sản phẩm của chúng tôi. Họ nhớ đến mùi hương thơm dịu của phấn trẻ em Johnson’s Baby. Họ nhớ đến cảm giác êm ái khi tắm cho con họ. Chúng nhắc người tiêu dùng nhớ rằng J&J hiểu được tình mẫu tử và giá trị của gia đình”.

## **YẾU TỐ LÀM NGƯỜI TIÊU DÙNG SAY MÊ**

Tạo ra sức hút tình cảm quan trọng hơn việc chỉ đơn giản là tạo ra sản phẩm hay dịch vụ vượt qua sự mong đợi của mọi người. Sức hút đó làm cho họ say mê. Hiện nay, “say mê” đã trở thành cái đích mới nhất để các công ty nhắm đến khi xây dựng mối quan hệ đặc biệt với khách hàng của họ.

Đây là một mục tiêu đáng phấn đấu, nhưng lại có nguy cơ bị lạm dụng. Dù công ty nào cũng có thể đối xử với khách hàng tốt hơn, nhưng không phải công ty nào cũng có thể làm họ say mê. Ngay cả công ty đồ chơi trẻ em Toys ‘R’ Us cũng nói về sự say mê này và đang cố làm cho các cửa hàng của mình vui nhộn trở lại. Nhà bán lẻ đồ chơi này có thể đang cung cấp dịch vụ tốt hơn, nhưng nhiều cửa hàng của họ vẫn chưa làm cho các khách hàng nhỏ tuổi say mê.

Tuy nhiên, một số công ty đã tỏ ra vượt trội trong việc làm mọi người say mê và tạo ra sức hút tình cảm mãnh liệt. Đó chính là Whole Foods Market – một hệ thống khoảng 150 cửa hàng bán thực phẩm hữu cơ. Họ cam kết hoàn trả

## CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

Whole Foods Market nhận ra rằng khách hàng của họ là đối tượng cần quan tâm nhiều nhất. Austin – nhà bán lẻ tại Texas về thực phẩm hữu cơ – đã tổng kết và liệt kê những niềm tin về dịch vụ khách hàng nhằm giúp các cửa hàng của mình có sức hấp dẫn, khiến chúng trở thành nơi hội tụ của mọi người trong cộng đồng, nơi mọi người gặp gỡ hoặc kết giao với bạn bè. Các tiêu chuẩn đó là:

- Khách hàng là máu thịt của doanh nghiệp chúng ta và cả hai đều phụ thuộc lẫn nhau.
- Khách hàng là động cơ chính để chúng ta làm việc, chứ không phải là người làm gián đoạn công việc của chúng ta.
- Khách hàng là người mang đến cho chúng ta những mong muốn của họ, và mục tiêu chính của chúng ta là làm hết khả năng để họ hài lòng. Họ không phải là người để chúng ta tranh cãi.
- Khách hàng là người bạn có những cảm xúc giống chúng ta. Bất cứ lúc nào họ cũng cần được đối xử lịch thiệp và tôn trọng.

toàn bộ tiền nếu khách hàng “không thấy hài lòng về sản phẩm”. Công ty nhận ra rằng chỉ bằng cách đối xử đặc biệt với khách hàng và đem lại những trải nghiệm mua sắm thú vị, họ sẽ trở thành những khách hàng thân thiết, và sẽ đến

mua sắm thường xuyên hơn. Những khách hàng như thế sẽ trở thành các “nhà truyền giáo” cho Whole Foods, và họ có thể nói say sưa về cửa hàng này với bạn bè, hàng xóm và đồng nghiệp của mình. Không gì có thể thuyết phục hơn những quảng cáo truyền miệng như thế.

Whole Foods được khách hàng ủng hộ không chỉ nhờ việc cung cấp sản phẩm độc đáo và chất lượng dịch vụ đáng khen ngợi, mà còn bằng các sự kiện đặc biệt. Ví dụ, cửa hàng Whole Foods ở Winston-Salem, North Carolina, đã tổ chức lớp hướng dẫn phương pháp trị liệu bằng dầu thảo mộc hay cuộc thi nếm rượu vang Ý và Tây Ban Nha, trong khi một cửa hàng ở Cambridge, Massachusetts, tài trợ cuộc thi thơ nhân Ngày của Mẹ.

Tất nhiên là nhiệt tình của các công ty có phần phụ thuộc vào bản chất sản phẩm mà họ sản xuất hoặc kinh doanh. Ví dụ, Harley-Davidson có mối quan hệ tình cảm tích cực với những người sử dụng xe mô tô của họ. Hơn 700.000 người thuộc các câu lạc bộ H.O.G. (Harley Owners Group) và cả công ty đều khoe rằng hơn 90% người mua xe mô tô của họ có ý định lại mua thêm một chiếc Harley nữa. Phó chủ tịch Jim Ziemer của Harley-Davidson nói: “Trước tiên chúng tôi phải bán sản phẩm chất lượng tốt. Nhưng chúng tôi cũng giúp khách hàng thực hiện giấc mơ của họ khi họ vi vu trên chiếc Harley”.



## **NIỀM SAY MÊ TỔNG THỂ**

Strategic Vision – một hãng nghiên cứu tại San Diego – đã tiến hành một cuộc khảo sát nhằm đánh giá các loại ô tô làm các lái xe say mê. Sau đây hai loại xe hàng đầu trong mỗi loại theo Chỉ số Say mê Tổng thể năm 2002:

**XE NHỎ:** Honda Insight, Suzuki Aerio

**XE THU GỌN:** Chrysler PT Cruiser, Volkswagen Jetta

**XE CỠ VỪA:** Volkswagen Passat, Nissan Altima

**XE LỚN:** Oldsmobile Aurora, Chrysler Concorde

**XE CHUYÊN DỤNG CỠ NHỎ:** Mini Cooper, Volkswagen Beetle

**XE CHUYÊN DỤNG CỠ VỪA:** Honda Accord Coupe, Mercury Cougar

**XE ĐẮT TIỀN:** BMW 3-series, Lexus ES 300

**XE XA XÍ:** BMW 7-series, BMW 5-series

**XE MUI TRẦN (dưới 30.000 đô-la):** Pontiac Firebird, Chevrolet Camaro

**XE MUI TRẦN (trên 30.000 đô-la):** Audi TT, Lexus SC 430

**XE TẢI NHỎ:** Honda Odyssey, Kia Sedona

**XE THỂ THAO NHỎ:** Honda CR-V, Hyundai Santa Fe

**XE THỂ THAO VỪA:** Land Rover Discovery Series II, GMC Envoy

**XE THỂ THAO LỚN:** Toyota Sequoia, Ford Excursion

**XE THỂ THAO XA XÍ:** BMW X5, Cadillac Escalade

**XE TẢI KHÔNG MUI THU GỌN:** Toyota Tacoma, Dodge Dakota

**XE TẢI KHÔNG MUI ĐÚNG KÍCH THƯỚC:** Toyota Tundra, Dodge Ram 1.500

Việc tạo ra niềm say mê của khách hàng đang ngày càng trở nên quan trọng đối với các công ty đến mức người ta đã nghĩ ra một công cụ đánh giá yếu tố này. Một hãng nghiên cứu tên là Strategic Vision (Tầm nhìn Chiến lược) ở San Diego gần đây đã lập chỉ số xếp hạng xe hoàn toàn dựa trên sức hút tình cảm. Chỉ số Say mê Tổng thể này rút ra từ câu trả lời của hơn 75.000 người sở hữu xe mới. Strategic Vision tin rằng trong thị trường ô tô đông đúc hiện nay, việc tạo ra niềm say mê là điều cốt yếu dẫn doanh nghiệp đến thành công.

Chỉ số này đứng trên cả sự hài lòng của khách hàng và trình độ của kỹ thuật sản xuất, bởi một công ty có thể chế tạo ra một chiếc xe xuất sắc về nhiều khía cạnh mà vẫn không làm cho người lái say mê. Chủ tịch Darrell Edwards của Strategic Vision nói: “Một chiếc xe xuất sắc đơn thuần là chiếc xe được sản xuất bằng công nghệ tốt nhất, còn một chiếc xe làm người lái say mê là sản phẩm có khả năng tạo ra ngọn lửa tình cảm mãnh liệt, nâng cao tinh thần và cảm xúc của khách hàng. Sự say mê đó dẫn đến sự thích thú, và sự thích thú là bước khởi đầu của lòng trung thành”.

Các công ty Nhật và châu Âu đã thống trị danh sách của Strategic Vision về những chiếc xe được say mê nhất, nhưng một số mẫu xe Mỹ như Chrysler và General Motors cũng góp mặt. BMW chiếm thế độc quyền với những dòng xe xa xỉ, trong khi Honda, Toyota và Volkswagen được đánh giá cao với nhiều mẫu xe. Những chiếc xe như PT Cruiser và VW Beetle cũng đạt điểm cao về sự say mê.

## GẦN GŨI VỚI KHÁCH HÀNG

Trong thế giới của công nghệ, máy móc thay đổi từng ngày và con người cũng phải sống nhanh hơn để theo kịp tốc độ đó, thì bất kỳ sự tiếp xúc cá nhân nào cũng có thể mang lại nhiều tình cảm khiến người ta ấm lòng. Vậy mà rất ít công ty chịu giữ mối liên lạc với người tiêu dùng và các thành phần liên quan khác của họ. Lẫn liên lạc duy nhất mà hầu hết mọi người nhận được từ doanh nghiệp là cuộc gọi chào hàng qua điện thoại đầy khó chịu trong bữa ăn tối hay vào giờ ngủ của con trẻ. Và giờ đây, một số công ty thậm chí còn tạo ra những đại diện ảo trên điện thoại - là các chương trình máy tính được cài sẵn giọng nói - để thay họ tiếp nhận và trả lời những than phiền của bạn.

Những trò bịp bợm sử dụng công nghệ cao kiểu như vậy chỉ làm tăng thêm ác cảm về sự giao tiếp cá nhân. Khi chuỗi cửa hàng quần áo Banana Republic gửi tặng các khung tranh bằng da cùng lời cảm ơn tới những khách hàng thường xuyên của mình, họ đã làm người nhận thật sự xúc động. Hoặc khi nhân viên Southwest Airlines trò chuyện vui vẻ với hành khách, họ cũng sẽ nhớ mãi cảm giác dễ chịu này.

Mọi người cứ nhắc về những trò đùa giỡn nhẹ nhàng trên các chuyến bay khi Southwest quyết định phải tỏ ra nghiêm túc hơn sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001. Ít chuyên tiểu lâm hơn, không có phục trang Halloween, không pha trò. Nhưng sau khi nhận được thư của hành khách “đòi lại” những hoạt động vui nhộn của Southwest, hãng hàng không này lại tiếp tục có những chuyến bay đầy ắp tiếng cười.

Nhiều công ty khuyến khích nhân viên gần gũi với khách hàng của mình và chân thành lắng nghe những gì họ nói. Mỗi tháng, ngân hàng Citizens đã gọi điện cho khoảng 40.000 khách hàng để tìm hiểu về mức độ hài lòng của họ và tìm những cách mới để nâng cấp dịch vụ. Ngân hàng này đặt nhiệm vụ là phải liên hệ với khách hàng ít nhất mỗi năm một lần.

Citizens nhấn mạnh rằng họ luôn hành động theo sự phản hồi của khách hàng. Ví dụ, khi nghe khách hàng ở một trong các chi nhánh Massachusetts của họ than phiền về việc phải chờ đợi lâu, thế là họ lập tức đưa ra ba biện pháp cải thiện là bổ sung thêm một người thu ngân, cài đặt một máy thu ngân dành riêng cho những khoản tiền gửi không dùng tiền mặt, thuê một chuyên gia dịch vụ để chào hỏi và hướng dẫn khách hàng trong các giao dịch.

Sau khi quyết định đẩy mạnh lợi nhuận và danh tiếng của mình, hệ thống cửa hàng quần áo giá rẻ Goody's Family Clothing đã cử giám đốc điều hành Bob Goodfriend đi xuyên suốt vùng Trung Tây cho đến Miền Nam bằng xe buýt để tìm hiểu xem phụ nữ thật sự muốn gì. Các quảng cáo trên ti-vi thông báo về sự hiện diện của ông tại địa phương và khuyến khích phụ nữ đến nói cho Bob nghe về những điều họ nghĩ. Ông bảo họ là ông muốn “biến cửa hàng của chúng tôi thành cửa hàng của bạn”.

Rất đông phụ nữ đã đến. Họ nói với Bob rằng họ thích mọi thứ, từ đồ lót ngoại cỡ cho khổ người to béo đến lối đi trong cửa hàng rộng thoáng hơn, có phòng đợi cho chồng

hoặc bạn trai họ, phòng thay đồ nên lớn hơn, quần áo hợp thời trang hơn, tạo không gian riêng dành cho phụ nữ có thai và những người mẹ đẩy xe nôi cùng em bé đi mua sắm. Họ nói rất nhiều và họ thích được lắng nghe. Một phụ nữ nói với Bob: “Thật dễ chịu khi cuối cùng cũng tìm thấy một người đàn ông sẵn sàng lắng nghe chúng tôi”.

Để duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, website của Goody’s bổ sung thêm phần “Hãy nói cho Bob những gì bạn muốn”. Người tiêu dùng có thể đề xuất ý kiến cải thiện cửa hàng hay bầu chọn trong danh sách các hạng mục có thể cải tiến như quầy cà phê, số quầy thu ngân và khu vui chơi trẻ em.

Faith Popcorn – một nhà tư vấn tiếp thị chuyên về mảng thị trường hàng hóa dành cho phụ nữ – nói: “Phụ nữ muốn gắn bó với một nhãn hiệu, và nếu bạn cho họ lý do phù hợp thì họ sẽ làm”. Chính bà đã tư vấn cho Goody’s về chuyến đi bằng xe buýt này và còn tới thăm một số khách của Goody’s để tìm hiểu thêm về phong cách sống, cũng như thị hiếu thời trang của họ. Trong những nghiên cứu này, Popcorn đã phỏng vấn các phụ nữ có thu nhập hộ gia đình hàng năm dưới 50.000 đô-la, đồng thời quan sát nhà cửa và tủ quần áo của họ để tìm cách giúp Goody’s quan hệ với họ tốt hơn.

Một trong số phụ nữ mà bà đến thăm là Tammy – một công nhân nhà máy ở độ tuổi trung niên – vốn xem các tủ áo của cô là chỗ để cô bày biện tùy ý. Cô làm tới sáu chiếc tủ trong nhà với từng chủ đề khác nhau như thường phục, đồ trung diện, giày dép, áo khoác, xe đạp Harley, và tủ cất những món

hàng độc. Popcorn nói: “Tammy thuộc loại người tin rằng quần áo có thể ảnh hưởng đến tâm trạng, và công việc mua sắm có vẻ quan trọng đối với cô”. Tammy nói rằng cô sẽ không bao giờ mua quần áo qua mạng Internet, và cô xem việc tìm được một bộ cánh ưng ý như vừa trúng số vậy.

Popcorn nói: “Các nhà điều hành cần đi ra ngoài và gặp gỡ khách hàng để tìm hiểu cảm nhận của họ”. Điều đó liên quan đến cả một số khách hàng lớn của bà như Procter & Gamble và Campbell Soup. Popcorn nói: “A. G. Lafley - giám đốc điều hành của P&G - nên đến các hiệu giặt là để trò chuyện với các nhân viên tại đây về bột giặt và thuốc tẩy quần áo của họ. Còn Doug Conant - giám đốc điều hành của Campbell - nên tới thăm căn bếp của khách hàng và quan sát tủ đựng chén bát của họ”.

## Phần 2

# GIỮ GÌN DANH TIẾNG TỐT

*“Thủy tinh, sứ và danh tiếng  
là những thứ rất dễ vỡ. Nếu đã vỡ,  
bạn không bao giờ có thể hàn gắn  
chúng được như xưa.”*

- BENJAMIN FRANKLIN





## Quy luật 8

# DÁM THỬA NHẬN NHỮNG THIẾU SÓT

Đối với nhiều người tiêu dùng, việc mua sắm tại cửa hàng Home Depot còn khó khăn hơn công việc sửa chữa của họ.

Những người tự làm vật dụng gia đình hay tự sửa chữa nhà cửa phát khiếp khi đến các cửa hàng thiết bị này. Họ cảm thấy như thể đang lang thang trong một mê cung bất tận. Khi họ lọt vào các lối đi dọc những gian hàng ở các cửa hàng nhiều góc ngách, họ phải tự tìm kiếm hết trên cao rồi dưới thấp mà vẫn không thấy thứ họ cần như cái búa hay vôi nước. Tệ hơn là họ thậm chí không thể tìm ra bất cứ nhân viên nào đeo tạp dề màu cam có thương hiệu của công ty. Họa hoằn có gặp nhân viên nào thì cuối cùng họ vẫn phải tự tìm kiếm bởi đám nhân viên kia chẳng được tích sự gì. Và sau cuộc tìm kiếm mệt mỏi, người tiêu dùng thường phải ra về tay không vì sản phẩm đó đã hết hàng.

Danh tiếng của Home Depot bị tổn hại chính vì lẽ đó. Trong cuộc nghiên cứu danh tiếng doanh nghiệp hàng năm của Harris Interactive, Home Depot từ vị trí thứ 4 đã rơi xuống thứ 19 (năm 2001). Còn nhớ chỉ mới một năm trước đó, người tiêu dùng còn tỏ ra yêu thích Home Depot và gọi chúng là những cửa hàng đồ chơi dành cho người lớn.

Nhưng đến cuộc khảo sát năm 2001, Home Depot không có nhiều niềm vui như thế nữa. Một người tham gia khảo sát đã kể lại vài chuyến mua sắm tại cửa hàng khiến ông giận điên lên: “Phải gọi đến ba lần mới có người tới giúp chúng tôi tìm kiếm vật liệu làm sàn nhà. Một lần khác chúng tôi mua mấy thứ để làm hàng rào và phải tự mình vác tất cả đồng gỗ, sơn, đinh ốc đó. Không tìm đâu ra một nhân viên đến giúp”. Một người tiêu dùng khác than phiền: “Thật quá lắm! Tôi đã mất tới 45 phút chỉ để mua có một món hàng!”.

Home Depot đã không còn như xưa. Sau hơn 20 năm tăng trưởng nhanh chóng, doanh nghiệp bán lẻ này không còn sống theo lời hứa của nhà sáng lập về dịch vụ khách hàng chu đáo và hoàn hảo. Giờ đây, Home Depot đã trở thành đích ngắm của những bài báo chỉ trích và là đối tượng của các vụ kiện liên quan đến những tai nạn do hàng hóa rơi trúng và cả xe nâng gây ra.

Thật là “họa vô đơn chí” khi thời điểm xảy ra những tin tức khủng khiếp này lại đúng là lúc Lowe’s – đối thủ cạnh tranh chính của công ty trong lĩnh vực kinh doanh trung tâm cải tạo nhà ở – đang trên đà phát triển mạnh mẽ và bám sát Home Depot.

Để khẳng định uy tín và lấy lại vị thế của mình, Home Depot quyết định phải hành động ngay. Công ty lập tức tiến hành các bước cải thiện dịch vụ, thay đổi kết cấu giá trưng bày cách bố trí hàng hóa để tạo sự an toàn tối đa, đồng thời không bao giờ trốn tránh sự than phiền của khách hàng. Sau giai đoạn này, Home Depot rút ra được một bài học quan trọng: đó là công ty phải thừa nhận thiếu sót của mình trước khi hy vọng cải thiện danh tiếng. Sức mạnh chỉ có khi bạn nhận ra điểm yếu của mình.

Home Depot không đủ dũng cảm để đưa những thiếu sót của mình lên quảng cáo, nhưng trong các cuộc phỏng vấn báo chí, các nhà điều hành doanh nghiệp vẫn thừa nhận rằng dịch vụ của họ còn chưa tương xứng với tầm vóc công ty, đồng thời giải thích chi tiết về các kế hoạch hành động điều chỉnh của họ. Gary Jusela – một phó chủ tịch tại Home Depot – nói: “Tuyên bố của doanh nghiệp chúng tôi là luôn đảm bảo đem đến cho khách hàng dịch vụ cao cấp. Và chúng tôi phân tích từng chi tiết nhỏ để không bỏ sót điều gì”. Đây quả là yêu cầu cấp thiết, bởi mỗi tuần có tới 22,3 triệu khách hàng đến mua sắm tại hơn 1.500 cửa hàng của Home Depot.

Home Depot đã bố trí nhiều nhân viên bán hàng hơn túc trực ở cửa hàng trong những thời kỳ mua sắm cao điểm, và sắp xếp lại công việc cất hàng trên kệ vào buổi tối trước khi đóng cửa. Công ty cũng loại bớt số nhân viên bán thời gian thiếu kinh nghiệm và bổ sung bằng số nhân viên toàn thời gian đã qua đào tạo. Phòng nhân sự tuyển thêm những người có cách nói điềm đạm, dễ nghe, có kỹ năng giao tiếp

để trả lời những thắc mắc của khách hàng về bất cứ điều gì liên quan đến công ty,

### **CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ**

Theo bảng xếp hạng danh tiếng doanh nghiệp hàng năm của Harris Interactive, điểm số về dịch vụ khách hàng của Home Depot đã hồi phục rất mạnh.

Sau đây là 10 công ty mà những người trả lời khảo sát đánh giá cao nhất về việc cung cấp dịch vụ khách hàng xuất sắc.

#### **Năm 2002**

1. United Parcel Service
2. Maytag
3. Home Depot
4. Johnson & Johnson
5. Eastman Kodak
6. FedEx
7. Harley-Davidson
8. Sony
9. Walt Disney
10. Dell

#### **Năm 2001**

1. FedEx
2. Maytag
3. United Parcel Service
4. Target
5. Walt Disney
6. General Electric
7. Hewlett-Packard
8. Sony
9. Johnson & Johnson
10. Coca-Cola

Rõ ràng là các chương trình huấn luyện nhân viên cần được cải thiện hơn nữa. Phó chủ tịch Jusela được tuyển dụng để phụ trách việc bồi dưỡng kiến thức cho 300.000 nhân viên của Home Depot về hơn 30.000 sản phẩm của công ty.

Các nhà quản lý cửa hàng chịu trách nhiệm huấn luyện nhân viên theo phương pháp một kèm một. Bên cạnh đó, Jusela còn thiết lập hệ thống đào tạo trực tuyến và với sự trợ giúp của công nghệ máy tính tương tác, ông hướng dẫn nhân viên cách thuyết minh sản phẩm và trả lời các câu hỏi của khách hàng một cách thông minh nhất. Bất cứ nhân viên nào cũng đều phải học cách sử dụng máy tính tiền, tìm hiểu nguyên tắc vận hành máy làm vườn loại mới, và quan trọng nhất là đối xử lịch thiệp với khách hàng. Jusela nói: “Chúng tôi cho nhân viên xem những đoạn băng video chiếu cảnh các diễn viên ăn nói thô lỗ với người mua hàng, hay cảnh đòi co khi họ không chịu nhận sản phẩm trả lại. Sau đó, chúng tôi giải thích về cách đối xử đúng đắn với khách hàng trong mọi trường hợp, kể cả khi khách hàng đã sai”.

Đến giờ thì Home Depot tin rằng các cửa hàng của họ đã đủ trật tự để lại bắt đầu quảng cáo về chất lượng dịch vụ khách hàng. Họ tung ra một chiến dịch quảng bá hình ảnh vào năm 2003 có tên là “Bạn có thể làm được. Chúng tôi có thể giúp bạn”. Ấn ý của thông điệp này là tại Home Depot luôn có các cố vấn kỹ thuật – những người có thể tư vấn khách hàng về cách sửa chữa nhà cửa -, và nhân viên bán hàng – những người thật sự biết hàng hóa đang nằm ở đâu. Phó chủ tịch điều hành kiêm giám đốc tiếp thị John Costello nói: “Mọi người không chỉ xem Home Depot như một cửa hàng, mà còn là một nguồn thông tin đáng tin cậy cho các kế hoạch nâng cấp nhà cửa. Hiện nay, chúng tôi đang làm hết sức nhằm củng cố mối quan hệ tình cảm đó”.

Năm 2002, mức xếp hạng danh tiếng tổng thể của Home Depot đã tăng lên vị trí thứ tám trong cuộc khảo sát của Harris, và được xếp thứ ba về dịch vụ khách hàng xuất sắc. Nhưng rõ ràng là công ty chưa thể yên tâm với kết quả đó. Có thể Home Depot đang nỗ lực, nhưng đến năm 2003 họ vẫn chưa giải quyết rốt ráo những thiếu sót trong dịch vụ khách hàng của mình. Nhiều nhân viên vẫn hướng dẫn chung chung, chứ không đưa khách hàng đến đúng chỗ họ cần. Người tiêu dùng vẫn than phiền về các cửa hàng bừa bộn, thiếu ánh sáng, và các quầy thu tiền tự động mới thì “làm việc như rùa bò”.

Ý thức được những thiếu sót dai dẳng đó của mình, Home Depot thông báo rằng họ sẽ tăng mức sử dụng vốn năm 2003 lên 21% (đến 4 tỉ đô-la) để trang hoàng thêm cho các cửa hàng và nâng cấp dịch vụ khách hàng. Công ty cũng chủ động tìm ý kiến phản hồi của khách hàng bằng cách in ngay phía dưới biên lai tính tiền lời mời tham gia cuộc khảo sát ý kiến trên mạng và đánh giá tác phong của nhân viên, lượng thời gian cần thiết để tính tiền, cách bố trí và cả tình trạng vệ sinh của cửa hàng.

Costello nói: “Khách hàng đặt kỳ vọng cao về Home Depot, vì thế chúng tôi cần cố gắng hơn nữa để đáp ứng những mong đợi đó. Đối với chúng tôi, đây là một cuộc hành trình, chứ không phải đích đến”.

## **ĐỐI DIỆN NHỮNG ĐIỂM YẾU**

Bất cứ công ty nào mà danh tiếng có vấn đề đều phải trung thực nhìn thẳng vào nguyên nhân của nó, cũng như

Home Depot vậy. Điều đó không có nghĩa là giải pháp sẽ dễ dàng hơn, mà nhận thức sẽ là bước đầu tiên để bạn tự hoàn thiện bản thân.

Đáng tiếc là nhiều công ty lại tiếp tục phủ nhận thiếu sót của mình. Các hãng hàng không danh tiếng đã chậm chạp trong việc nhận khuyết điểm, từ giá vé quá cao so với mặt bằng giá cho đến hành vi kém văn minh của nhân viên. Và họ đang phải trả giá khi các hãng khác như Southwest Airlines và JetBlue giành được hành khách – những người vỡ mộng do quá thất vọng về cung cách làm ăn của mấy “đại gia” kia.

Nhưng làm thế nào để các công ty nhận thức được những thiếu sót của mình? Hơn ai hết, những người trong cuộc hiểu rõ nhược điểm của công ty mình, chỉ có các nhà điều hành là cố tình phớt lờ chúng mà thôi. Các cuộc nghiên cứu danh tiếng và thị trường thường giúp người ta lần ra manh mối làm sáng tỏ “gót chân Asin” của doanh nghiệp. Đối thoại trực tiếp cũng có thể là biện pháp mang lại hiệu quả cao. Giám đốc điều hành và các nhà quản lý cần dành nhiều thời gian hơn để ra khỏi văn phòng, dạo quanh các phòng làm việc, nhà máy hay cửa hàng, trò chuyện với nhân viên và khách hàng về các mối quan tâm của họ.

Trong giai đoạn doanh nghiệp bị dò xét và mất niềm tin nghiêm trọng như hiện nay, các công ty càng nên trung thực trước những thiếu sót của mình. Người tiêu dùng thích những công ty dũng cảm thừa nhận lỗi lầm của họ. Tất nhiên là sau đó họ phải chứng minh được rằng họ đang tìm cách giải quyết vấn đề.

Các công ty dám nhận lỗi và hứa nỗ lực hơn nữa chính là những công ty có khả năng phục hồi danh tiếng nhanh hơn những công ty cố khỏa lấp sai lầm. Bạn hãy xem những phương pháp trái ngược của các vị lãnh đạo ở hai tổ chức tài chính hàng đầu tại Wall Street.

Tại cuộc họp cổ đông hàng năm vào năm 2003, William Harrison – giám đốc điều hành của J. P. Morgan Chase & Co. – đã thú nhận kết quả tài chính đáng thất vọng của ngân hàng và vai trò của họ trong vụ bê bối về cuộc nghiên cứu tại Wall Street. Ông nói với cổ đông: “Các tổ chức tài chính, bao gồm cả J. P. Morgan Chase, phải nhận phần trách nhiệm của mình. Chúng ta không thể chối cãi về những việc đã làm, nhưng chúng ta có thể thành tâm bày tỏ sự hối tiếc và rút ra bài học cho mình”. Khi một cổ đông hỏi ông rằng ai là người phải chịu trách nhiệm về những giao dịch ngân hàng đang gặp rắc rối do liên quan đến Enron, ông trả lời: “Trách nhiệm giải trình sẽ bắt đầu từ tôi. Tôi thừa nhận điều đó”.

Trong lúc đó, giám đốc điều hành của Morgan Stanley là Philip Purcell lại hành động như thể hăng của ông không có lỗi gì cả. Bình luận về khoản thanh toán 1,4 tỉ đô-la do lời buộc tội đã lừa gạt các nhà đầu tư bằng các nghiên cứu chứng khoán lạc quan thái quá, Purcell đã tỏ ra kiêu ngạo và làm ngơ vai trò của công ty trong các vụ bê bối này. Ông tuyên bố tại một cuộc hội thảo của các tổ chức đầu tư: “Tôi không thấy điều gì trong vụ thanh toán này có thể làm cho nhà đầu tư bận tâm về Morgan Stanley”.

Cuối cùng, Purcell phải xuống giọng sau khi William



Donaldson – chủ tịch Ủy ban Trao đổi và Chứng khoán Mỹ – công khai quở trách ông. Donaldson nói rằng các tuyên bố của Purcell “phản ánh một quan điểm sai lầm và đáng lo ngại” về hành vi sai trái của Morgan Stanley. Nỗ lực của Purcell nhằm che giấu những hành động đen tối của Morgan Stanley làm cho hậu quả càng xấu thêm và vết nhơ càng khó gột rửa.

Sau một loạt vụ bê bối tài chính doanh nghiệp xảy ra gần đây, người ta phát hiện ra rằng nhiều công ty đã cố tình che đậy sự thật về những thất bại kinh doanh của họ bằng nhiều thủ thuật kế toán lắt léo và mờ ám. Đáp ứng mong đợi về lợi nhuận của Wall Street gần như đồng nghĩa với việc phải che giấu các sai sót của bạn. Chẳng hạn, do “tính toán không phù hợp” mà Bristol-Myers Squibb đã thổi phồng doanh thu và lợi nhuận trong các báo cáo tài chính. Họ còn phớt lờ vô số thất bại của mình vào thời điểm khi công ty thuốc này đang vật lộn với thế cạnh tranh ngày càng mạnh từ những phiên bản có giá rẻ hơn so với các loại dược phẩm chủ chốt của họ.

Các công ty không có nhiều thời gian để phát hiện và đưa ra biện pháp đối phó với những thiếu sót của họ. Ví dụ, đã quá muộn để Gateway khắc phục khuyết điểm của mình. Công ty tiếp thị máy tính này từng được tiếng là biết đoán đúng tâm lý của người tiêu dùng. Khách hàng khen ngợi mọi thứ, từ dịch vụ khách hàng đến kiểu dáng thiết kế của thùng hàng. Thế nhưng thị phần và danh tiếng của công ty này nhanh chóng suy giảm, để rồi cuối cùng họ phải thừa nhận rằng sự thiếu trách nhiệm và vô kỷ luật đã ảnh hưởng xấu

đến hiệu suất hoạt động của công ty. Họ nói rằng họ đã không thể sánh với đối thủ chính đang lên là Dell về sự tập trung, kỷ luật và tiêu chí hoạt động.

Gateway đang cố vươn dậy với sự trợ giúp của hãng tư vấn Bain & Company. Ngoài việc tăng cường kỷ luật tại các cơ sở hoạt động của mình, Gateway chuyển từ mảng kinh doanh truyền thống là máy tính sang truyền hình kỹ thuật số và các sản phẩm điện tử tiêu dùng khác. Chắc chắn Gateway sẽ cần tập trung và kỷ luật tối đa nếu muốn đương đầu với Sony và các doanh nghiệp điện tử tiêu dùng có tên tuổi khác.

## **YẾU TỐ LÀM TỒN HẠI DANH TIẾNG**

Home Depot đã cay đắng nhận ra rằng dịch vụ khách hàng kém là một trong những thiếu sót lớn làm suy yếu danh tiếng doanh nghiệp. Thái độ bất nhã với khách hàng gây nhiều tổn hại hơn người ta tưởng. Và tác phong lề mề, chậm chạp thật sự làm khách hàng nổi giận, vì nó lấy đi thứ quý giá nhất của họ: thời gian.

Dịch vụ tệ hại đang khiến hàng nghìn doanh nghiệp khổ sở, nhưng nhiều doanh nghiệp trong số đó lại không thể – hoặc không chịu – thay đổi tình trạng này, và đáng tiếc là dịch vụ khách hàng kém cỏi vẫn tồn tại ở nhiều doanh nghiệp bán lẻ, nhà hàng, các công ty viễn thông và truyền hình cáp, cùng những doanh nghiệp dịch vụ khác. Khách hàng kêu ca về việc phải chờ đợi quá lâu, chưa kể những

chiếc máy trả lời tự động khiến họ bức mình mỗi khi gọi điện đến công ty nhờ giúp đỡ. Người tiêu dùng đã hạ thấp yêu cầu về chất lượng dịch vụ, nhưng vẫn kinh ngạc trước mức độ sa sút của dịch vụ khách hàng hiện nay.

Đó là một trong những lý do khiến tập đoàn khách sạn và khu nghỉ dưỡng Sheraton đưa ra “lời hứa dịch vụ”. Với thực tế là tập đoàn đã bị mang tiếng xấu về dịch vụ không chu đáo cùng những lời chỉ trích cay độc khác, Sheraton tuyên bố sẽ lập tức chấm dứt tình trạng này. Nhưng do còn quá nhiều người hoài nghi về lời tuyên bố cải thiện dịch vụ, nên hệ thống khách sạn được sở hữu bởi Starwood Hotels & Resorts Worldwide này quyết định họ không thể chỉ thông báo một cam kết mới như vậy, mà họ còn phải áp dụng một loạt các biện pháp tài chính để tăng sức thuyết phục.

Bữa ăn tối của bạn chỉ được mang đến sau khi bạn gọi món và ngồi đợi cả tiếng đồng hồ? Một con gián chết ở trong phòng tắm của bạn? Xin chớ phiền lòng - Sheraton sẽ đền cho bạn một bữa ăn miễn phí hoặc giảm giá phòng.

Việc thừa nhận rằng dịch vụ đã xuống cấp chỉ là bước khởi đầu. Các công ty cần lập tức cải thiện, cũng như nhanh chóng triển khai một chiến lược nhằm xác định những nguyên nhân cơ bản, sau đó là tiến hành những thay đổi có tầm ảnh hưởng sâu rộng.

Trước tiên là hãy lắng nghe khách hàng của bạn. McDonald's giới thiệu món rau trộn thịt gà mới, nhưng trong tâm trí nhiều khách hàng thì món này không làm họ nhớ lâu. Các cổ đông đã than phiền điều gì tại cuộc họp

thường niên năm ngoài của McDonald's? Chính là những gian phòng vệ sinh bẩn thỉu.

McDonald's nhận ra rằng họ thường xuyên thất bại khi cố làm theo khẩu hiệu quảng cáo – những thông điệp vẫn bị người tiêu dùng đánh giá là kém thu hút: “Chúng tôi muốn thấy nụ cười của bạn”. Ở một nơi bán thức ăn nhanh như McDonald's thì những dòng người xếp hàng và việc chờ đợi quá lâu khiến không ai cười nổi. Ngoài ra còn phải kể đến các nhân viên thiếu thân thiện, phòng vệ sinh không lau chùi và cách phục vụ thức ăn cầu thả. Đôi khi khách hàng về đến nhà mới phát hiện ra chỉ có bánh rán mà thiếu mất bánh mì kẹp thịt. Paul Houck ở Lake George, New York – người từng đem về nhà món Big Mac không nhân – nói: “Dịch vụ ở McDonald's tệ đến mức bây giờ tôi phải kiểm tra kỹ túi đựng thức ăn trước khi rời quầy. Bạn không bao giờ biết là bạn có thể nhận được gì đâu. Vợ tôi dị ứng với cà chua, và tôi đã dặn họ đừng bỏ cà chua vào. Tất nhiên là”, – ông thở dài – “lần nào cũng có cà chua trong bánh mì kẹp thịt”.

Mặc dù biết rõ tất cả những điều đó, nhưng McDonald's vẫn chưa tìm ra cách tối ưu để giải quyết vấn đề. Trên thực tế, kết quả kinh doanh của họ trong quý tư năm 2002 thật đáng thất vọng: lần đầu tiên kể từ khi họ trở thành công ty cổ phần cách đây gần 40 năm, họ phải báo cáo lỗ sau một quý hoạt động.

Để tìm hiểu xem việc ghé thăm nhà hàng McDonald's khó chịu đến mức nào, công ty đã cử những “khách hàng bí mật” tới các nhà hàng của mình để đặt bữa trưa. Nhân viên

không hề được thông báo chuyện này nên không nghi ngờ gì về các vị khách kia. Công ty còn lập một đường dây điện thoại miễn phí để người tiêu dùng toàn quốc có thể đóng góp ý kiến. Bên cạnh đó, công ty hứa sẽ huấn luyện lại nhân viên để họ phục vụ nhanh hơn, có thái độ thân thiện hơn, làm việc chính xác hơn, và kiểm tra các quầy tự phục vụ để giảm thời gian chờ đợi của khách hàng. Xét cho cùng thì lý do để hệ thống nhà hàng thức ăn nhanh tồn tại là tốc độ.

Gần đây, McDonald's đã tỏ ra khôn ngoan hơn khi quyết định gỡ bỏ chủ đề “nụ cười” trong chiến dịch quảng cáo mới của mình. Khẩu hiệu của họ hiện giờ – “Tôi yêu McDonald's” – có lẽ cũng không mấy ấn tượng đối với khách hàng. Mọi người gần như đã mất hết kiên nhẫn với McDonald's vì công ty này không giải quyết một cách nhanh chóng và hiệu quả những thiếu sót trong dịch vụ khách hàng của mình. Có lẽ tốt hơn là họ nên khẩn trương và cho mọi người nhiều lý do hơn để yêu quý họ.

## **ĐƯƠNG ĐẦU VỚI THỰC TẾ**

Đó là tiêu đề một bộ phim sản xuất năm 1994 có nội dung nói về các sinh viên tốt nghiệp đại học đang cố đương đầu với cuộc sống phức tạp thường ngày. Việc đối mặt với thực tế khó khăn cũng làm cho các nhà điều hành công ty phải đau đầu. Ai cũng ao ước rằng những vấn đề nan giải sẽ tự biến mất dần, nhưng việc chấp nhận sự thật và đưa ra quyết định cứng rắn chính là điểm khác biệt giữa nhà quản lý tài giỏi với nhà quản lý tầm thường.

Vấn đề tồn đọng càng lâu thì càng khó vượt qua và càng gây tổn hại cho danh tiếng. AT&T đã mất quá nhiều thời gian để giải quyết vấn đề dịch vụ của hệ thống mạng, và họ đã phải trả giá bằng lòng trung thành của khách hàng. Vào đầu năm 1990, sự cố mạng không hoạt động trong suốt chín giờ liền gây tê liệt mạng lưới viễn thông ở nhiều vùng của Mỹ đã đe dọa nghiêm trọng thương hiệu doanh nghiệp của AT&T. Công ty đổ lỗi sự cố này cho sự trục trặc phần mềm và họ bồi thường khách hàng bằng cách giảm giá dịch vụ đường dài nhân ngày lễ Tình yêu. Lần đó, mọi người đã bỏ qua cho AT&T.

Sang năm sau, một nhóm công nhân của AT&T đã cắt nhảm dây cáp và làm gián đoạn dịch vụ đường dài ở khu vực New York, trong đó có cả hệ thống thông tin liên lạc của Cục Hàng không Liên bang. Cả hoạt động điều hành bay lẫn giao dịch tại một số thị trường tài chính đều bị đình trệ. Danh tiếng của AT&T bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Tiếp đến là vụ thứ ba: sự kết hợp giữa những sai sót của máy móc cộng với nhầm lẫn của con người đã góp phần gây ra một sự cố mạng viễn thông khác ở New York vào tháng 9 năm 1991. Đến nước này thì các cơ quan luật pháp, quốc hội và các nhà điều hành doanh nghiệp đều không giấu nổi sự tức giận.

Tất cả các sự cố này xảy ra trong vòng chưa đầy hai năm và là một cơn ác mộng tồi tệ nhất của AT&T. Trưởng bộ phận truyền thông của AT&T lúc đó là Marilyn Laurie kể lại rằng các nhà điều hành của công ty buộc phải đương đầu với

tính chất nghiêm trọng của vấn đề. Tại bữa ăn tối dành cho các nhà điều hành cao cấp, bà đã nói với giám đốc điều hành Robert Allen rằng đã tới lúc họ phải tìm cách tháo gỡ những thất bại dịch vụ này.

“Điều căn bản để nhận diện chúng tôi là độ tin cậy.” – Sau này, Laurie gọi lại trong bài diễn văn trước Arthur W. Page Society – một tổ chức của các giám đốc quan hệ công chúng. - “Niềm tự hào cá nhân của chúng tôi được xây dựng từ một dịch vụ hoàn hảo. Tất cả chúng tôi đều cảm nhận được sự mất mát to lớn và chúng tôi đã phủ nhận. Chúng tôi cố tình không nhìn những gì chúng tôi không muốn thấy. Và đến khi chúng tôi có đủ can đảm đối diện với sự thật kinh khủng – là vấn đề của chúng tôi đã mang tính hệ thống – thì chúng tôi đã không thể xử lý được tận căn nguyên cội rễ của nó”.

Cuối cùng thì AT&T cũng khắc phục được những thiếu sót và triển khai các chương trình cải thiện chất lượng quy mô lớn nhằm vực dậy danh tiếng đã suy sụp của mình. Nhưng danh tiếng đó không còn được nguyên vẹn như xưa. Laurie nói: “Công chúng đã hai lần tha thứ và không buộc tội chúng tôi nhờ chúng tôi có thành tích 200 năm về dịch vụ đáng tin cậy. Nhưng giờ đây, chúng tôi biết mình phải chứng minh lại điều đó mỗi ngày”.

## **SAI LẦM TRONG GIAO TIẾP**

Ở một số công ty, thiếu sót không nằm trong hành động của họ, mà nằm trong quá trình giao tiếp của nhân viên với khách hàng.

Thất bại trong giao tiếp tạo ra sự thiếu hụt thông tin. Mọi người có xu hướng nghĩ rằng đơn giản là công ty chẳng làm gì cả. Đó là những gì mà James Kilts phát hiện ra khi ông họp với các nhà lãnh đạo cộng đồng tại Boston ngay sau khi trở thành giám đốc điều hành của Gillette. Không ai tin rằng Gillette tích cực với các công việc của cộng đồng, và điều đó làm ông hết sức ngạc nhiên. Khám phá này là dấu hiệu chứng tỏ rằng người tiêu dùng đang thiếu một danh tiếng doanh nghiệp về tinh thần công dân. Và điều đó tồn tại không chỉ ở thành phố quê hương Boston của ông, mà ở nhiều vùng khác nữa.

Trên thực tế, nhà sản xuất dao cạo râu này đã quyên góp hàng triệu đô-la và hàng ngàn kiện sản phẩm cho các tổ chức từ thiện. Rắc rối nằm ở chỗ công ty chỉ lặng lẽ hành động mà không kèm theo bất kỳ động thái nào nhằm tuyên truyền cho chính sách nhân đạo của mình. Không một ai biết tới điều đó, trừ những người trực tiếp đón nhận món tiền hay hiện vật hỗ trợ từ Gillette.

Gillette giờ đây đã biết cách quảng bá ý thức vì cộng đồng và luôn tranh thủ cơ hội để tự giới thiệu bản thân. Các hoạt động của họ tập trung vào ba lĩnh vực chính là những trung tâm ung thư cho phụ nữ, phổ biến kiến thức kinh tế, nhà ở và nơi cư trú khẩn cấp. Các nhà điều hành của Gillette cũng nói nhiều hơn về những hoạt động cộng đồng của công ty mình.

Lại có những công ty tích cực phổ biến thông tin về mình, nhưng dường như điều đó chưa đủ sức tác động đến



khách hàng. FedEx, từ lâu vốn nổi tiếng về dịch vụ chuyển phát nhanh bằng đường hàng không, đã thử khai thác lĩnh vực vận chuyển đường bộ là thế mạnh xưa nay của đối thủ United Parcel Service (UPS). Tuy nhiên, có vẻ như thông điệp này chưa đến được với nhiều người tiêu dùng.

Danh tiếng của FedEx trong lòng công chúng không mạnh như công ty mong muốn. UPS đã qua mặt FedEx trong cuộc nghiên cứu năm 2002 của Harris Interactive về mức độ danh tiếng doanh nghiệp do công chúng đánh giá. Nguyên nhân một phần do FedEx đã thiếu sót trong chiến lược giao tiếp. FedEx trở thành từ cửa miệng của mọi người sau mẫu quảng cáo hài hước với những khẩu hiệu dễ nhớ như “Xin chào, Federal!” và nhân vật gã hề nói lắp ngộ nghĩnh. FedEx rõ ràng đã xa rời các tiêu chuẩn quảng cáo trước đây và họ cần sự giao tiếp hiệu quả hơn khi mở rộng dịch vụ chuyển phát của mình.

Các viên chức FedEx cũng thừa nhận rằng cần phổ biến một thông điệp nào đó hiệu quả hơn. Nhưng Bill Margaritis – trưởng bộ phận danh tiếng của FedEx – nói: “Đây là một công việc lâu dài, chứ không phải chỉ một sớm một chiều. Trong môi trường truyền thông rời rạc này, chúng tôi cần có thời gian để làm cho khách hàng biết đến khả năng cung cấp dịch vụ đa dạng hơn của chúng tôi”.

Dù sao thì FedEx không phải là một kẻ vô danh. Nếu không, sự thất bại trong giao tiếp với khách hàng tiềm năng có thể cướp đi của họ tiềm năng phát triển danh tiếng, như đã từng xảy ra với một số công ty. Ví dụ, đối với hầu hết mọi

người, Unilever vẫn là một điều bí ẩn. Họ giấu sau lưng mình rất nhiều nhãn hiệu – từ nước xốt mì ống Ragu đến dung dịch làm mềm vải Snuggle – và không giao tiếp với công chúng thông qua các chương trình quảng bá của doanh nghiệp. Giám đốc điều hành Unilever tỏ ra miễn cưỡng khi phải trả lời các cuộc phỏng vấn về việc tăng cường giao tiếp doanh nghiệp và biến Unilever thành thương hiệu chính cho các sản phẩm của mình. Đến năm 2003, Unilever vẫn duy trì sự im lặng khó hiểu đó, và cả danh tiếng mong manh của mình trong mắt công chúng.

## **GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH SẮC SẢO**

DuPont – công ty công nghiệp lâu đời nhất của Mỹ – “được vinh danh” là đơn vị gây ô nhiễm môi trường nhất nước Mỹ vào thập niên 80. Bảng xếp hạng về doanh nghiệp gây ô nhiễm của chính quyền liên bang đã xếp DuPont ở vị trí đứng đầu. Công ty này trở thành kẻ thù số một của các nhóm hoạt động xã hội và tổ chức Hòa bình xanh. Công ty bị tổn hại danh tiếng nghiêm trọng.

Các nhà hoạt động môi trường muốn cho cả thế giới biết sự thật về DuPont. Họ treo một biểu ngữ khổng lồ tại một trong các nhà máy ở New Jersey của DuPont với dòng chữ: “DuPont - Kẻ gây ô nhiễm số một”. May cho DuPont, biểu ngữ này bị nhà cửa và cây cối che khuất một phần và nhiều người khi ngồi trên ô tô đã không thể thấy từ “kẻ gây ô nhiễm”. Tuy nhiên, đó vẫn là một hồi chuông cảnh tỉnh. Công ty nhận ra rằng bất chấp những thành tích đáng tự hào

của họ trong hai thế kỷ qua, thì hình ảnh tiêu cực về môi trường cũng làm lu mờ tiếng tốt của họ.

Edgar Woolard biết đây không chỉ là vấn đề quan hệ công chúng. Khi trở thành chủ tịch DuPont vào năm 1989, ông nhận ra rằng công ty đang phải đương đầu với nhược điểm lớn nhất của mình và phải nhanh chóng tìm cách khắc phục. Đúng là công ty đã tuân thủ các yêu cầu pháp lý, nhưng điều đó vẫn chưa đủ để đáp ứng kỳ vọng của công chúng.

“Chúng tôi đã hành động như thể những mong muốn và lo ngại của công chúng không đáng chú ý bằng quan điểm kỹ thuật của các nhà khoa học và kỹ sư”,- Woolard đã nói trong một bài diễn văn sau khi nhận chức chủ tịch.- “Nhưng thực tế đã chứng minh rằng công luận phải được lưu tâm trước hết, bất kể các vấn đề về kỹ thuật”. Ông nói rằng DuPont đã xin gia hạn giấy phép của chính phủ để đổ chất thải ở Đại Tây Dương cách xa bờ biển New Jersey, vì các phân tích kỹ thuật cho thấy điều đó không ảnh hưởng đến đời sống của các sinh vật biển. Thế nhưng công ty này đã cố tình không biết đến phản ứng của cư dân New Jersey – những người chống đối hành động đổ chất thải xuống đại dương vì bờ biển là tài nguyên kinh tế có giá trị.

Cuối cùng, DuPont rút lại đơn xin gia hạn của mình. Woolard kết luận: “Đáng lẽ chúng ta đã không phải nghe nhiều thông tin tiêu cực đến thế, nếu chúng ta rút yêu cầu này sớm hơn, hoặc ngay từ đầu không nộp đơn xin gia hạn”.

Với tư chất của một nhà lãnh đạo quyết đoán và sắc sảo, Woolard đã thấy rõ toàn bộ hiện trạng và ông buộc công ty

phải đối diện với những thất bại của mình. Ông đứng cảm đương đầu với các công ty công nghiệp khác và cả những người trong nội bộ DuPont luôn cho rằng ông không nên phát ngôn quá táo bạo về những vấn đề môi trường. Ông nhận ra rằng các đồng nghiệp của ông sợ phải “tập trung chú ý vào hoạt động môi trường của DuPont vào thời điểm chúng ta vẫn còn nhiều thiếu sót và đang tìm kiếm các phương hướng mới”.

Dưới sự chỉ đạo của Woolard, tiếng xấu về môi trường của DuPont giảm đi thấy rõ nhờ công ty hạn chế thải khí gây ô nhiễm và điều chỉnh mức tiêu thụ năng lượng của họ. Công ty cũng tiếp cận các tổ chức môi trường như Liên đoàn Động vật Hoang dã Quốc gia để trao đổi ý kiến và cùng hợp tác giải quyết những mâu thuẫn về chính sách.

Mặc dù vậy nhưng các nhà hoạt động xã hội luôn buộc tội công ty là chỉ hô hào giả dối khi dùng các chiêu thức tiếp thị ồn ào để cố tạo ra một hình ảnh thân thiện với môi trường. Họ lớn tiếng chế nhạo một chương trình quảng cáo cho Conoco – trước đây là một công ty con của DuPont. Quảng cáo này đã chiếu cảnh những thùng dầu lớn gấp đôi bình thường với đàn hải cẩu và nhiều động vật hoang dã khác vây quanh. DuPont còn phải đối mặt với không ít cuộc điều tra về việc tuân thủ quy định và cả những vụ kiện tụng, đặc biệt là những trường hợp gây ô nhiễm trong quá khứ. Gần đây, Cơ quan Bảo vệ Môi trường đã mở rộng cuộc điều tra về các nguy cơ tiềm ẩn đối với sức khỏe của những hóa chất sử dụng để làm chất chống dính trong các vật dụng nhà bếp thuộc dòng sản phẩm Teflon của DuPont.

### GỘT RỬA DANH TIẾNG ĐÃ BỊ HOEN Ồ

Sau khi giám đốc điều hành Edgar Woolard cam kết sẽ xây dựng một văn hóa kinh doanh vì môi trường và giảm ô nhiễm, DuPont lập tức bắt tay vào một sứ mệnh dài hạn để tẩy sạch danh tiếng đã phần nào bị hoen ố của mình. Những con số sau đây cho thấy sự tiến bộ của DuPont, và sự tiến bộ này có được một phần do công ty dầu Conoco của họ tách ra vào năm 1998.

TÁC ĐỘNG MÔI TRƯỜNG CỦA DUPONT	2001	1995
Xả chất độc ra môi trường (triệu pound)	17,2	32,0
Chất gây ung thư trong môi trường (triệu pound)	0,8	2,0
Khí nhà kính toàn cầu (tỉ pound)	64,6	191,1
Chất thải độc hại toàn cầu (tỉ pound)	1,46	2,28
Số vụ nộp phạt về môi trường	20	31

Tuy vậy, ngày nay DuPont vẫn có thể ngẩng mặt tuyên bố rằng họ đang nỗ lực hết mình nhằm hạn chế ô nhiễm. Ví dụ, lượng khí nhà kính mà họ thải ra trên toàn cầu giảm 68% kể từ năm 1990, còn tỷ lệ tạo ra chất thải độc hại trên toàn cầu cũng giảm 47%. Đây là bằng chứng về sự tiến bộ của DuPont trong việc sửa chữa những sai phạm về môi trường. Tất nhiên, con đường phía trước còn rất dài và cần có nhiều thời gian để họ đạt được mục tiêu đã tuyên bố: không có chất thải và không có khí xả gây ô nhiễm.

## CÔNG KHAI NHẬN LỖI

Một công ty có nên công khai thừa nhận những lỗi lầm mình đã gây ra? Nói chung là nên làm như vậy. Sự thừa nhận công khai một vấn đề đã được dư luận biết đến chính là bước đi quan trọng trên con đường khôi phục niềm tin và lấy lại danh tiếng. Nhưng công ty phải có những hành động chuộc lỗi thật sự trước khi đề cập những thiếu sót của mình trong quảng cáo.

Home Depot lẽ ra nên nói với khách hàng nhiều hơn về những cố gắng cải thiện dịch vụ, chứ không sơ sài như họ đã đề cập trong quảng cáo. Ít nhất thì cũng phải là “Chúng tôi lắng nghe bạn, và chúng tôi bắt đầu khắc phục khuyết điểm”, chứ không chỉ nói “Bạn có thể nhận được sự hỗ trợ chuyên nghiệp” ở các cửa hàng của công ty.

McDonald’s cũng tránh nhắc đến những thiếu sót về chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình. Họ cần rút ra bài học từ đối thủ trong ngành thức ăn nhanh là Hardee’s – công ty gần đây đã thừa nhận sai lầm trong dịch vụ khách hàng. Để tìm lại sự tín nhiệm của người tiêu dùng và nâng cao lợi nhuận, chuỗi nhà hàng CKE của Hardee’s đã tung ra một chiến dịch quảng cáo tấn công trực tiếp vào những sai lầm của họ. Trong các chương trình quảng cáo trên truyền hình, giám đốc điều hành của CKE là Andrew Puzder thừa nhận rằng trong những năm gần đây, Hardee’s đã không làm khách hàng thỏa mãn, rằng người tiêu dùng than phiền về thái độ lạnh nhạt, thức ăn vô vị và thực đơn rối rắm. Quảng cáo kết thúc bằng khẩu hiệu “Nơi cuối cùng bạn đến dùng

bánh mì kẹp thịt sẽ trở thành nơi đầu tiên”.

Hardee's đã nói điều này để quảng bá cho thực đơn mới của công ty, trong đó có những “lực sĩ sumo” của ngành công nghiệp thức ăn nhanh: chiếc bánh mì nặng 451 gram chứa gần 1.100 calorie. Điều đó thật ra chỉ có thể thu hút những khách hàng có nhu cầu bức thiết mà thôi, nhưng dù sao thì các nhà điều hành của Hardee's cũng tin tưởng rằng chiến thuật quảng cáo mới lạ này sẽ thu hút được sự chú ý của mọi người.

General Motors có phần chậm trễ khi công khai nói về những điểm yếu về chất lượng của những chiếc ô tô họ vừa xuất xưởng. Nhưng chậm còn hơn không. Ít nhất thì trong chiến dịch quảng bá hình ảnh doanh nghiệp mới đây, họ cũng đã thừa nhận điều mà công chúng đã biết từ lâu: GM đã lạc đường và rút ra được một số bài học về tính khiêm nhường từ các đối thủ cạnh tranh. Công ty này đã tụt dốc quá nhanh: hiện nay họ chỉ kiểm soát khoảng 27% thị trường ô tô tại Mỹ, trong khi con số này là 45% vào năm 1980.

Giờ thì GM tuyên bố rằng họ đang trong quá trình hồi phục và họ hy vọng là sẽ sửa chữa được sai lầm. Quảng cáo của họ là bức ảnh với ánh mặt trời xuyên qua mây đen chiếu xuống một con đường quanh co hoang vắng, bên dưới là dòng chữ: “Con đường dài nhất thế gian là con đường chuộc lỗi”. Tiếp theo là tuyên bố: “Cách đây 30 năm, chất lượng của GM tốt nhất thế giới. Cách đây 20 năm thì không còn như vậy”, và sau đó họ mô tả những cải thiện chất lượng của công ty trong thập niên qua.

Trước kia GM cũng từng có lần nói bóng gió đến vấn đề

chất lượng, nhưng không bao giờ đề cập rõ rệt như trong chiến dịch này. Quảng cáo đó thật là dũng cảm và đầy rủi ro.

Tuy sự thừa nhận muộn màng của GM chưa hẳn đã cải thiện danh tiếng của họ và thu hút người tiêu dùng bước vào các phòng trưng bày xe của công ty, nhưng có một điều chắc chắn là GM sẽ phải cung cấp một dịch vụ khách hàng xuất sắc, vì người tiêu dùng chắc chắn sẽ cảnh giác hơn trước những lời hứa của GM.



## Quy luật 9

# THẬN TRỌNG VỚI NHỮNG HIỂM HỌA LUÔN TỒN TẠI

Đây là quyết định đơn giản của một nhân viên cấp dưới. Khi những người cứu hộ từ hiện trường của vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 tại Trung tâm Thương mại Thế giới hỏi xin vài thùng nước đóng chai ở một quán cà phê Starbucks, nhân viên này đã yêu cầu họ phải thanh toán đầy đủ trước khi giao hàng. Chỉ vài giờ sau, trên mạng Internet đã xuất hiện câu chuyện này và nó nhanh chóng lan ra khắp thế giới qua e-mail và các kênh truyền miệng khác. Đột nhiên, Starbucks trở thành mục tiêu phỉ báng, bôi nhọ, và danh tiếng vốn được chăm sóc cẩn thận của họ đã bị dính một vết đen. Sai lầm ngớ ngẩn của nhân viên này xảy ra trong bầu không khí đau buồn và hoảng sợ, nên bất cứ một hành động vô cảm nào cũng gặp phải sự phản nộ rất lớn.

Christopher Johnston – một nhà hoạch định tài chính ở

New Orleans – tuyên bố: “Tôi ghét Starbucks. Thật ngu ngốc khi công ty lớn này tính tiền nước uống của những người cứu hộ, trong khi các cửa hiệu nhỏ đều mang tặng họ thức ăn và bất cứ thứ gì khác mà họ cần”. Hơn hai năm sau, ông Johnston vẫn không thèm ghé chân vào các quán cà phê của Starbucks.

Tổn thất danh tiếng này càng trầm trọng hơn do phản ứng chậm chạp và bảo thủ của cấp quản lý Starbucks. Tại trụ sở công ty ở Seattle, cách Trung tâm Thương mại Thế giới gần 1.000 km, công ty không nhận thức được rằng cơn ác mộng về quan hệ công chúng có thể xảy ra, cũng như không biết rằng họ phải xin lỗi cả thế giới càng nhanh càng tốt. Sự vô cảm của nhân viên đã đủ khiến dư luận lên án, nhưng phản ứng chậm chạp của công ty trước sự cố này còn làm cho mọi việc trở nên rắc rối hơn.

Một e-mail nhanh chóng loan đi câu chuyện về việc các nhân viên cứu thương đã hỏi xin nước cho những nạn nhân đang bị choáng vì thảm họa này, và việc họ bị đòi 130 đô-la cho ba thùng nước Starbucks. Bức e-mail viết: “Bạn có thể tin là họ đã thật sự làm như vậy không? Tôi nghĩ rằng trong một tình thế khủng hoảng này, những người bán hàng trong vùng lẽ ra phải lấy làm vui sướng khi có thể hỗ trợ đôi chút bằng cách cung cấp nước uống miễn phí. Ồ, nhưng Starbucks thì không! Cứ như thể đất nước này chưa đem lại cho họ đủ tiền vậy! Tôi cũng thích bia lạnh của Starbucks như nhiều người khác, nhưng bất kỳ công ty nào cố kiếm lời nhờ một thảm họa như thế này đều không xứng đáng với những

đồng tiền mồ hôi nước mắt của người dân”. Bức e-mail kết thúc bằng lời kêu gọi tẩy chay Starbucks.

Cuối cùng, Starbucks đành lên tiếng xin lỗi và hoàn lại cho đội cứu hộ 130 đô-la. Nhưng hành động đó chỉ có sau khi một người phụ trách chuyên mục của báo *Seattle Post-Intelligencer* là Robert Jamieson công khai thách thức Starbucks trên mặt báo khiến sự việc này bị đem ra bàn tán khắp nơi.

Trong một thông cáo báo chí ngày 25 tháng 9, tức là đúng hai tuần sau khi xảy ra vụ khủng bố, Starbucks vẫn cố bảo vệ danh dự của mình và kêu ca rằng bài viết tai hại kia đã làm nhiều nhân viên ở New York của họ mất tinh thần, trong khi những người này đang tự nguyện quyên góp đồ ăn, thức uống tại Khu vực số 0. Hôm sau, công ty còn tỏ thái độ phòng thủ và ích kỷ hơn khi họ cho phát hành một thông cáo báo chí đề cập đến việc họ hỗ trợ hơn 56.000 lít cà phê cho các đội công nhân tại đây. Tất nhiên họ không quên trích lời khen của một quan chức Hội Chữ thập đỏ dành cho Starbucks ở cuối bản thông cáo.

Sau đó, vào ngày 27 tháng 9, công ty rút cuộc cũng giải quyết hậu quả bằng việc dán bức thư của giám đốc điều hành tại khắp các cửa hàng cà-phê của mình. Trong thư, Orin Smith viết: “Với tư cách là chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Starbucks, tôi rất lấy làm tiếc khi biết đến sự cố này. Đành rằng phản ứng tức thời trong trường hợp này lẽ ra là nên cung cấp miễn phí nước uống, nhưng tôi không thể đặt mình vào địa điểm hoặc trạng thái tinh thần của cậu nhân

viên trẻ đã ra quyết định này. Dù sao thì quyết định đó vẫn không thể biện hộ được, bởi nó hoàn toàn không phải là những gì chúng tôi ủng hộ và mong đợi từ một cộng sự hay nhân viên của Starbucks”.

Nhưng mọi lời giải thích đều là quá muộn đối với những khách hàng như Gina St. Denise – một trợ lý điều hành, sống ở Redondo Beach, California. Cô giận dữ với cấp quản lý của Starbucks còn hơn với anh nhân viên bán hàng ở New York. Cô nói: “Sai lầm có thể xảy ra, nhưng việc không phản ứng một cách nhanh chóng và tích cực mới làm tôi bức bối. Công ty thủ thế đến mức không thể tin nổi”. Kể từ lúc đó, cô không còn là khách quen của Starbucks và cô cũng thuyết phục gia đình lẫn bạn bè tẩy chay hệ thống cửa hàng này.

Thật khó tin rằng Starbucks lại vụng về đến vậy khi họ tự gây tổn hại nghiêm trọng danh tiếng của mình. Starbucks vẫn giới thiệu các cửa hiệu bán cà-phê của họ là một trong những nơi làm việc tốt nhất nước Mỹ. Tại đó, họ trưng bày các cuốn sách mỏng mô tả nghĩa cử của mình trong các hoạt động xóa mù chữ cho trẻ em, hỗ trợ nhân đạo cho các nông dân trồng cà-phê, bảo vệ môi trường... Rõ ràng họ đã nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của tinh thần công dân trong doanh nghiệp đối với tình cảm của người tiêu dùng, cũng như với danh tiếng của công ty.

Tài liệu tuyển dụng của Starbucks nhấn mạnh thái độ thân thiện khi làm việc, sự cần thiết của nụ cười và cách cư xử khéo léo, dịch vụ khách hàng xuất sắc và luôn sẵn lòng giúp đỡ người khác. Để khuyến khích nhân viên, công ty

đảm bảo cho họ các khoản thu nhập dồi dào, ổn định và chế độ thưởng bằng cổ phiếu. Tóm lại, Starbucks hiểu rằng nhân viên là người đại diện cho thương hiệu doanh nghiệp, và họ ảnh hưởng đến danh tiếng không kém chất lượng cà-phê hay bia ướp lạnh của họ. Cuốn sách “Starbucks Coffee Career Journey” (Hành trình nghề nghiệp ở các quán Cà-phê Starbucks) khẳng định rõ: “Nhân viên là phần không thể thiếu để chúng tôi vươn tới mục tiêu trở thành một công ty lớn, bền vững với thương hiệu được tín nhiệm và kính trọng nhất thế giới, nổi tiếng về việc truyền cảm hứng và nuôi dưỡng tinh thần con người. Họ chính là người giúp đỡ chúng tôi duy trì các nguyên tắc bất di bất dịch trên con đường phát triển”.

Tuy nhiên, những nỗ lực và thành tích xây dựng danh tiếng của mình vẫn không giúp Starbucks tránh được cú sẩy chân tai hại – sự việc được xem như một trong những hậu quả tức thì của thảm họa khủng khiếp nhất nước Mỹ. Tự thân sự cố này đã phản ánh điểm yếu trong quy trình giao tiếp và huấn luyện nhân viên của Starbucks, đặc biệt là ý thức về giá trị thương hiệu. Quyết định tính tiền nước uống đối với đội cứu hộ chứng tỏ rằng những giá trị được đánh giá cao của công ty về sự hài lòng của khách hàng, tôn trọng người khác, và chính sách “quan hệ láng giềng tốt” trong các cộng đồng địa phương chỉ là những từ ngữ khô cứng, vô nghĩa tại nơi làm việc. Hành động máy móc của anh chàng nhân viên đó không chỉ là biểu hiện của cách cư xử vô cảm, mà còn là sự thiếu tinh thần trách nhiệm xã hội mà Starbucks cố gắng phát huy.

Về phần mình, Starbucks thanh minh rằng họ muốn làm rõ mọi chuyện trước khi có bất cứ phản ứng nào. Giám đốc quan hệ báo chí và công chúng Audrey Lincoff nói rằng công ty tin là họ đã giải quyết ổn thỏa vấn đề sau khi bồi hoàn và xin lỗi tổ chức thương, đồng thời yêu cầu loại bỏ mọi thông tin về vấn đề này khỏi bảng tin của AOL. Bà nói: “Chúng tôi lấy làm ngạc nhiên khi thấy mọi người vẫn tiếp tục bình luận về câu chuyện này trên Internet, bởi vấn đề đã giải quyết xong. Không phải là chỉ tới khi một chuyên mục trên báo *Seattle* đăng tin thì chúng tôi mới nhận ra vấn đề này đã lan rộng. Nói cách khác, chúng tôi cho rằng chúng tôi đã phản ứng một cách thận trọng”.

Phản ứng của ban lãnh đạo công ty cho thấy sự tự tin quá mức vào sức mạnh của danh tiếng Starbucks, cũng như sự ngây thơ về quyền lực của Internet và sức mạnh của dư luận. Có vẻ như Starbucks không nhận ra danh tiếng vốn mong manh và lẽ ra họ phải cảnh giác hơn nữa trước những tai nạn ngoài dự kiến như vậy.

## **LUÔN LUÔN CẢNH GIÁC**

Bạn không thể lúc nào cũng đề cao cảnh giác, bởi vì đôi khi hiện thực diễn ra hết sức đơn giản, mà nhiều công ty hầu như không đủ nhạy cảm trước những mối đe dọa không bao giờ hết đối với danh tiếng quý giá của họ.

Các công ty phải cảnh giác với những sự cố “nhỏ nhỏ” như sai lầm trong quan hệ công chúng của Starbucks, hay sự xói mòn danh tiếng một cách âm thầm. Không cần phải có

một cuộc khủng hoảng thì danh tiếng của bạn mới bị hủy hoại. Rắc rối có thể đến dưới hình thức suy giảm danh tiếng từ từ mà bạn hầu như không nhận ra. Đó có thể là việc một đối thủ cạnh tranh tung ra sản phẩm tốt hơn, kiểu như cuộc tấn công của người Nhật vào thị trường ô tô Mỹ. Trên thực tế thì sự xói mòn danh tiếng dần dần như thế, nếu không được phát hiện sớm, thường nguy hại và rất khó điều chỉnh.

Một số công ty cảm thấy mình là một pháo đài vững chắc không thể bị đánh bại. Thật liêu lĩnh khi nói rằng không gì có thể làm tổn hại danh tiếng của bạn, bất chấp công ty bạn có hùng mạnh đến đâu. Thực tế cho thấy những công ty Mỹ có danh tiếng mạnh nhất, như Coca-Cola chẳng hạn, giờ đây lại càng phải cẩn trọng vì thái độ chống Mỹ ở một số quốc gia.

Những công ty lớn có khả năng chịu tổn thất lớn hơn bao giờ hết, khi chúng ta đang sống trong thời đại mà thông tin lan truyền với tốc độ ánh sáng và doanh nghiệp có thể dễ dàng bị đánh lén từ sau lưng. Eric Kraus – phó chủ tịch truyền thông của Gillette – nói: “Mọi chuyện đã không còn như 10 năm về trước. Giờ đây, điều thật sự cản trở chúng tôi là một thứ gì đó rất cực kỳ nhanh chóng trở thành nỗi đau toàn cầu nhờ sự giúp sức của Internet và các kênh thời sự truyền hình cáp phát suốt 24 giờ”. Ông nói rằng công việc đầu tiên của ông mỗi buổi sáng là vào mạng Internet để kiểm tra nhiều nguồn tin khác nhau. Gillette còn kỳ công lập một hệ thống kiểm soát riêng để giám sát các phòng chat trên Internet và những website khác nhằm sớm tìm ra những thông tin sai lệch nguy hiểm liên quan đến công ty và các nhãn hiệu của công ty.

Lý tưởng nhất là các công ty phải đủ cảnh giác để dập tắt mối đe dọa trước khi nó trở thành khối u ác tính. Để làm được điều đó, các công ty phải phân công những con người cụ thể chịu trách nhiệm bảo vệ danh tiếng, và giống như Gillette, triển khai các hệ thống giao tiếp nội bộ và kiểm soát thật hiệu quả. Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu.

Tất nhiên, chỉ có hệ thống máy móc tối tân thôi thì chưa đủ. Máy móc không phải lúc nào cũng có thể ngăn chặn được những mối đe dọa đối với danh tiếng của bạn trước khi công chúng biết đến. Điều cần làm tiếp theo là bạn hãy nghe ngóng mọi động tĩnh và phát hiện những thứ có thể là hiểm họa cho danh tiếng của bạn. Bạn hãy triển khai một kế hoạch hành động thật chi tiết nhằm giải quyết vấn đề cả bên trong lẫn bên ngoài. Đừng lưỡng lự và không nên có thái độ phòng thủ. Hãy sẵn sàng để phản ứng lại mọi tình huống mà bạn có thể tưởng tượng được.

BP – “người khổng lồ” trong ngành năng lượng, trước đây có tên là British Petroleum – hẳn chưa bao giờ nghĩ rằng sẽ là nhân vật chính trong cuộc xung đột với tổ chức Native Americans (Người Mỹ Bản địa) do liên quan đến một trong những nhà lãnh đạo kỳ cựu và nổi tiếng nhất của họ. Chuyện xảy ra khi công ty vô ý lấy tên Crazy Horse để đặt cho một dự án khai thác dầu mới. Hậu duệ của dòng họ Crazy Horse cảm thấy bị xúc phạm, và cùng với Trung tâm Đa tín ngưỡng và Trách nhiệm Doanh nghiệp, họ lập tức phản đối việc thương mại hóa một cái tên thiêng liêng như vậy.

Sẽ tốt biết bao nếu BP nhạy cảm hơn về mặt văn hóa,



nhưng ít nhất thì công ty cũng đã nhận ra mối đe dọa tiềm ẩn đối với danh tiếng của họ trong thị trường quan trọng là Mỹ. BP liền phản ứng rất nhanh chóng và khôn ngoan. Họ không để cho cuộc tranh cãi bùng phát rộng hơn và có thể châm ngòi cho cuộc chiến tranh tại phòng xử án. Công ty đổi tên của dự án thành Thunder Horse và các nhà điều hành BP đã đích thân tới gặp các thành viên trong gia tộc Crazy Horse, cùng những người đứng đầu gia tộc để tặng quà và nói lời xin lỗi.

Công ty nói với Native Americans rằng họ lấy làm tiếc về việc sử dụng tên Crazy Horse. Chiến lược của BP đã lấy lòng được giới truyền thông và những bài báo tích cực liên tiếp đăng tin về hành động này. Trung tâm Đa tín ngưỡng, cũng như các tổ chức trách nhiệm doanh nghiệp khác, tỏ ra hài lòng về sự nhạy cảm của công ty đối với các giá trị và văn hóa của những người Mỹ bản địa.

Đáng tiếc là chỉ đến khi vương phải tai ương thì các công ty mới rút được bài học về sự cảnh giác. Chỉ vì không có các biện pháp đề phòng thích hợp mà các công ty thức ăn nhanh như Burger King phải thu hồi các món đồ chơi nguy hiểm tặng kèm theo gói thức ăn của trẻ em. Chỉ sau khi trẻ em bị ngạt thở vì một số đồ chơi của họ, Burger King mới thấy sự cảnh giác không bao giờ là thừa cả. Các nhà điều hành nhà hàng hiểu rằng chính họ, chứ không phải các nhà sản xuất đồ chơi, nên thử nghiệm độ an toàn của những món hàng rẻ tiền.

### **NHỮNG MỐI ĐE DỌA ĐỐI VỚI DANH TIẾNG**

Trong một cuộc khảo sát gồm hơn 600 nhà điều hành doanh nghiệp do Hill & Knowlton thực hiện, sự chỉ trích của báo giới được cho là mối đe dọa hàng đầu đối với danh tiếng doanh nghiệp. Sau đây là tỷ lệ phần trăm số người trả lời và những điều khiến họ lo ngại rằng sẽ đe dọa danh tiếng doanh nghiệp.

- Công ty hoặc sản phẩm của công ty bị chỉ trích trên báo chí hoặc phương tiện truyền thông đại chúng: 49%.
- Hành vi vô đạo đức của doanh nghiệp: 42%.
- Một thảm họa phá vỡ hoạt động của công ty: 36%.
- KIỆN tụng hay phán xét của tòa án gây bất lợi cho hoạt động của công ty: 35%.
- Khi có một nhóm khách hàng phê phán về vấn đề an toàn sản phẩm: 29%.
- Khi các cơ quan luật pháp phê phán về vấn đề an toàn cho nhân viên hoặc an toàn sản phẩm: 24%.
- Công ty và sản phẩm của công ty bị chỉ trích trên Internet: 13%.

Các hãng tàu biển đã rút ra bài học đắt giá từ virus Norwalk làm cho nhiều hành khách đi tàu bị đau bụng. Sự việc này khiến danh tiếng của họ về vệ sinh an toàn thực phẩm bị tổn hại và lợi nhuận năm 2002 giảm đáng kể. Năm

2003, các hãng tàu biển cũng hết sức thận trọng với hội chứng suy hô hấp cấp (SARS) để phòng ngừa một cú đòn khác giáng xuống danh tiếng của họ. Họ đã hủy hoặc thay đổi hành trình ở những nước châu Á đang chịu sự tấn công mạnh mẽ của căn bệnh này. Hành khách từ Hồng Kông và Toronto tạm thời không được lên tàu, còn những hành khách khác đều phải được kiểm tra y tế tại bờ biển nơi xuất phát. Các công ty tàu biển nhận ra rằng đề phòng là phương thuốc tốt nhất đối với một danh tiếng đang sa sút.

Mặc dù vậy nhưng ngay cả những người cảnh giác nhất đôi khi cũng không đủ sáng suốt để giữ vững danh tiếng. Nhân viên tờ *The New York Times* luôn cảnh giác về những thiếu sót và hành vi sai trái làm tổn hại danh tiếng doanh nghiệp, nhưng lại để cho danh dự nhà báo của mình bị tổn hại nghiêm trọng vào năm 2003. Tờ báo này tiết lộ rằng đã có “hành vi đạo văn và bịa đặt rộng rãi” trong bài tường thuật của cựu phóng viên Jayson Blair. Vụ việc này được chủ bút Arthur Ochs Sulzberger, Jr. gọi là “vết đen khổng lồ” cho tờ báo. Khi nhận ra rằng hình ảnh của mình rất có thể sẽ bị hoen ố, tờ *Times* đã rà soát lại và liệt kê tất cả những điểm không chính xác được mọi người biết đến trong các bài báo của phóng viên này, đồng thời cam kết sẽ ngăn ngừa bất kỳ vụ gian lận nào trong nghề báo. Thậm chí họ còn yêu cầu độc giả, nếu tìm thấy thêm những bằng chứng về sự gian dối trong công việc của Blair, thì hãy gửi ngay đến tòa soạn.

Thế nhưng tờ báo này vẫn chưa ý thức được tổn thất mà một phóng viên không trung thực có thể gây ra cho danh

tiếng của họ. Trước đó, tòa soạn từng cảnh cáo, khiển trách Blair về một số vấn đề trong công việc của anh ta, nhưng sau đó *Times* lại không tiếp tục giám sát chặt chẽ điều hiển nhiên là mối đe dọa đối với danh tiếng của họ.

Các công ty nên tỉnh táo hơn từ những kinh nghiệm như vậy và triển khai một hệ thống phát hiện sớm những mối đe dọa đối với danh tiếng. Howell Raines - tổng biên tập của tờ *Times* - đã gửi một e-mail cho các nhân viên và hứa với họ là sẽ chỉnh đốn lại mọi việc và sửa chữa những gì còn chưa đúng. Ông cũng nói rằng việc thiếu giao tiếp giữa các biên tập viên và bộ phận lấy tin là vấn đề trọng tâm và đề xuất một kế hoạch chi tiết để sửa chữa sai lầm.

Nhưng như thế vẫn chưa đủ. Để vực dậy tinh thần làm việc và cứu vãn niềm tin vào ban lãnh đạo của tờ báo, Raines và Gerald Boyd - tổng biên tập và nhân vật số hai điều hành phòng tin tức - cuối cùng phải đệ đơn xin từ chức.

## **THẬN TRỌNG VỚI NHỮNG NGƯỜI TẨY CHAY**

Nestlé đã tự làm hỏng danh tiếng của mình vào cuối năm 2002 do có một hành động vô cảm, và sau đó là do cố biện minh cho quyết định của mình mà không lo bảo vệ thanh danh. Sự thiếu cảnh giác dẫn đến quyết định thiếu tình người của công ty đã khiến họ bị kêu gọi tẩy chay. Đây chính là một trong những hiểm họa thường gặp có sức tác động mạnh mẽ nhất đối với danh tiếng của một công ty.

Mọi chuyện bắt đầu khi có tin tức rò rỉ rằng Nestlé đang đòi khoản nợ 6 triệu đô-la từ Ethiopia để bù vào những tài sản đã bị quốc hữu hóa cách đây hơn một phần tư thế kỷ. Mọi người, từ tổ chức chống nghèo đói Oxfam International cho đến cá nhân các công dân, đều kịch liệt phản đối Nestlé. Làm sao mà một công ty có lợi nhuận hàng năm hơn 5 tỉ đô-la lại có thể đòi số tiền nhỏ nhoi đó từ một quốc gia đang bị nạn đói hoành hành?

Các nhà hoạt động xã hội ngay lập tức bám lấy một tuyên bố của giám đốc điều hành Nestlé là Peter Brabeck-Letmathe trong một bài diễn văn năm 1999 có tiêu đề “Bên ngoài hình ảnh doanh nghiệp: tìm kiếm lòng tin”. Lúc đó ông nói: “Chỉ vài năm đi trên con đường này, chúng tôi đã được hỏi không chỉ về việc chúng tôi đã làm gì để tăng tối đa giá trị trước mắt cho các cổ đông, mà còn về nhiều vấn đề khác khó thực hiện hơn. Trong số đó có câu hỏi: Quý vị đã làm gì để giúp chống lại nạn nghèo đói ở các quốc gia đang phát triển?”. Lời lẽ của ông giờ đây đã quay lại ám ảnh Nestlé. Người đại diện của tổ chức chống nghèo đói nói “đó chính là câu mà giờ đây Oxfam đang muốn hỏi” như một cách ám chỉ bài diễn văn.

Khi mọi người kêu gọi tẩy chay sản phẩm của Nestlé và tới tấp gửi những e-mail đầy giận dữ tới các nhà điều hành doanh nghiệp, công ty cố tìm cách biện hộ cho lập trường của họ về vấn đề Ethiopia, nhưng mọi lời lẽ đều tỏ ra thiếu thuyết phục. Nestlé lập luận rằng đây là vấn đề nguyên tắc, và những khoản thanh toán đền bù như vậy là cần thiết, một khi Ethiopia muốn thu hút vốn đầu tư nước ngoài trong

tương lai. Cuối cùng, vụ om sòm này cũng buộc các quan chức Nestlé phải chùn bước: họ thông báo rằng bất kỳ số tiền nào công ty thu được từ Ethiopia đều sẽ được quyên góp cho các chương trình cứu tế chống nghèo đói.

“Vụ Ethiopia” cho thấy Nestlé đã thiếu thận trọng trong việc dự báo và đương đầu với mối đe dọa tẩy chay. Thật đáng ngạc nhiên nếu ai đó nói rằng Nestlé không thể nhận biết tổn hại đối với danh tiếng, bởi vì công ty Thụy Sĩ này đâu có xa lạ gì với khái niệm tẩy chay. Họ từng là đích ngắm của vụ tẩy chay có lẽ nổi tiếng nhất toàn cầu vào cuối thế kỷ 20. Trong khoảng mười năm, các tổ chức hoạt động xã hội đã phát động cuộc tẩy chay Nestlé sau chiến dịch tiếp thị ồn ào của họ về công thức sữa cho các bà mẹ đang cho con bú tại các nước nghèo. Chỉ đến năm 1986, những người tẩy chay và Nestlé mới thôi tấn công nhau.

Những vụ tẩy chay là mối đe dọa đáng lo ngại nhất cho danh tiếng doanh nghiệp. Không chỉ bản thân những người tẩy chay xa lánh công ty, mà họ còn lôi kéo thêm nhiều người khác dừng mua sản phẩm của công ty đó. Một vụ tẩy chay có thể chỉ là một cuộc vận động mang tính cá nhân, nhưng biết đâu chừng lại có khả năng trở thành chiến dịch toàn cầu được sắp đặt bởi một tổ chức lớn như Oxfam hay Greenpeace.

Các công ty hẳn là không thích nhắc đến từ tẩy chay, nhưng một khi đã nghe thấy thì họ lại cố tình phớt lờ nó đi. Đây là điều tối kỵ. Ban lãnh đạo nên đốc thúc nhân viên của mình tăng cường giao tiếp với các cá nhân hay tổ chức chỉ

đạo chiến dịch này, cụ thể là họ cần sớm liên hệ với những người tẩy chay để dàn xếp một cuộc đối thoại. Các công ty không nên dễ dàng khuất phục trước những thủ thuật gây áp lực kiểu như vậy, mà họ phải tận dụng cơ hội tốt để làm lành. Mặc dù công ty thừa nhận sai lầm và chấp nhận thay đổi cách thức hoạt động, nhưng điều đó không đồng nghĩa với việc họ kém cỏi hay thất thế. Ngược lại, công ty đã thể hiện mình là người có trách nhiệm và hành động này càng có lợi cho danh tiếng của họ.

Vào năm 1990, doanh nghiệp chuyên chế biến cá ngừ StarKist đã nhượng bộ trước yêu cầu của Earth Island Institute – một tổ chức môi trường ở San Francisco. StarKist lập tức chấm dứt việc thu mua cá ngừ được ngư dân đánh bắt bằng lưới, vì những tấm lưới giăng dày đặc đã khiến nhiều đàn cá heo mắc cạn. Mặc dù vụ tẩy chay này không làm ảnh hưởng đến doanh thu của họ, nhưng StarKist nhận ra rằng hình ảnh của họ đang bị đe dọa, nhất là sau khi công ty nhận được thư từ các học sinh địa phương. StarKist sau đó được báo chí khen ngợi là một công ty biết quan tâm đến môi trường và cộng đồng. Họ còn in biểu trưng “An toàn cho cá heo” lên các hộp cá ngừ thay cho lời cam kết của StarKist.

Thật đáng ngạc nhiên là nhiều công ty dường như không thèm nhìn thấy những nguy cơ bị tẩy chay. Các nhà điều hành ở Harris Interactive nhận thấy khách hàng của họ ít chú ý đến các thông tin như vậy. Họ chỉ thích tìm hiểu về những điều làm cho mọi người trung thành với sản phẩm của họ, và đầu tư vào cổ phiếu của họ.

### **HÀNH VI TẮY CHAY**

Trong cuộc nghiên cứu danh tiếng doanh nghiệp năm 2002 của Harris Interactive, 66% số người được hỏi đã trả lời rằng họ đã làm ít nhất một điều trong danh sách các hoạt động tẩy chay dưới đây.

- Từ chối mua sản phẩm hay dịch vụ của công ty: 57%.
- Khuyến khích người khác đừng mua sản phẩm hay dịch vụ của công ty: 49%.
- Ký vào đơn kiến nghị: 18%.
- Khuyến khích người khác đừng mua hoặc bán cổ phiếu của công ty: 18%.
- Bán cổ phiếu của công ty hoặc một quỹ tương hỗ có cổ phiếu của công ty: 7%.
- Trưng bày một thông điệp chống công ty đó tại nhà riêng, trên quần áo hay xe cộ: 4%.
- Tham gia một cuộc diễu hành hay biểu tình chống lại công ty: 1%.

Những vụ tẩy chay lớn, âm ỉ luôn được các công ty theo dõi sát sao. Chẳng hạn như vụ gà rán Kentucky trở thành đích nhắm của tổ chức kêu gọi đối xử nhân đạo với động vật (PETA), hay các trạm xăng của Exxon và Mobil bị tẩy chay bởi các nhà bảo vệ môi trường – những người vốn tin rằng các nhà điều hành Exxon và Mobil đang ngấm ngấm phá



hoại nỗ lực giảm tình trạng trái đất nóng dần lên. Thậm chí trong phong trào tẩy chay thương hiệu Mỹ suốt thời gian diễn ra cuộc chiến tranh ở Iraq, những người khởi xướng còn xúi giục người tiêu dùng khắp thế giới không mua bất kỳ sản phẩm nào do Mỹ sản xuất.

Bên cạnh những vụ việc đình đám như thế còn có hàng triệu người chỉ lặng lẽ tẩy chay sản phẩm của bạn. Hãy nhớ rằng bất kỳ ai cũng có thể là người tẩy chay. Các cuộc khảo sát của Harris Interactive cho thấy 66% công chúng đã từng tham gia vào một hình thức tẩy chay nào đó nhằm chống lại một công ty nào đó. Harris cũng phát hiện rằng những người tẩy chay thường có thu nhập khá và có trình độ học vấn cao.

Những cá nhân tẩy chay âm thầm như vậy thường khó nhận ra hơn là các tổ chức hoạt động xã hội được báo chí nhắc đến. Họ là những khách hàng bất bình về sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Và một khi đã quyết định ngừng sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của bạn, họ sẽ nói xấu công ty bạn với người quen, bạn bè hay hàng xóm của họ. Dù hành vi của họ thường khó bị phát hiện, nhưng bạn có thể linh cảm thấy điều này nếu thường xuyên lắng nghe những lời than phiền của khách hàng hay những góp ý, than phiền gửi về phòng dịch vụ khách hàng của công ty bạn. Website doanh nghiệp và phòng chat của các website khác cũng là những nơi bạn nên ghé thăm để nắm bắt thông tin, để xem khách hàng đang nghĩ gì về bạn.

Dường như cảm thấy các vụ tẩy chay tự phát vẫn còn chưa đủ nên các website không ngừng rêu rao vận động

người tiêu dùng tẩy chay những công ty và tổ chức như Diamond Walnut Company, The Gap, Neiman Marcus, và Ngân hàng Thế giới, đồng thời khuyến khích mọi người phát tán thông tin này đến nhiều người khác. Người truy cập vào một website có thể tải các “chương trình tẩy chay” với những hướng dẫn chi tiết của nhà tổ chức tẩy chay, kèm theo lời khuyên về việc nghiên cứu công ty, sử dụng phương tiện truyền thông đại chúng, tài trợ cho các cuộc mít-tinh để nâng cao nhận thức, tấn công chớp nhoáng công ty bằng e-mail, và thậm chí còn có cả giấy chứng nhận từ một tổ chức nổi tiếng nào đó. Rõ ràng là các công ty không thể lơ là cảnh giác được.

## **AI LÀ NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM?**

Danh tiếng doanh nghiệp là thứ có giá trị và dễ bị tổn hại đến nỗi công ty cần cử ra một người chuyên trách vấn đề này.

Nhiều giám đốc điều hành nói rằng họ là người chịu trách nhiệm cao nhất về danh tiếng doanh nghiệp. Tất nhiên thôi, vì họ chính là người chịu trách nhiệm về các báo cáo tài chính của công ty, dù họ vẫn phải dựa vào phó chủ tịch phụ trách tài chính để giám sát sổ sách của công ty.

Công ty phải phân công nhiệm vụ quản lý danh tiếng doanh nghiệp cho một nhân viên hay phòng ban cụ thể, cũng như chỉ định ai sẽ chăm lo việc bảo vệ danh tiếng, còn ai chịu trách nhiệm theo dõi danh tiếng công ty mỗi ngày.

Đôi khi giám đốc tiếp thị và giám đốc phụ trách thông

tin cùng chia sẻ nhiệm vụ này. Giám đốc tiếp thị thường phụ trách việc xây dựng danh tiếng, trong khi giám đốc thông tin lên kế hoạch dập tắt khủng hoảng.

Một số công ty bổ nhiệm riêng một người đứng đầu bộ phận quản lý danh tiếng. Suy cho cùng thì các công ty có giám đốc tài chính và giám đốc tiếp thị, vậy tại sao lại không có chức danh giám đốc danh tiếng? GlaxoSmithKline đã lập ra vị trí phó chủ tịch phụ trách danh tiếng và hình ảnh doanh nghiệp. Duncan Burke giữ vị trí này. Burke nói: “Việc này có thể khiến bạn nản lòng, nhưng lại là công việc lớn lao và đáng làm. Bạn cần có một nhà điều hành chủ động quản lý danh tiếng vào mọi thời điểm và nhắc nhở mọi người rằng khi bạn là công ty lớn được nhiều người chú ý, chắc chắn bạn cũng dễ bị tấn công. Vậy nên chúng tôi phải sẵn sàng trước mọi thách thức”.

Sears, Roebuck & Company gần đây cũng đẩy mạnh quy trình quản lý danh tiếng vì công ty này tiết lộ rằng họ có thể phải đối mặt tới 15 đến 20 vụ tiểu khủng hoảng mỗi ngày. Vấn đề then chốt là nên tập trung vào điểm gì để ra quyết định. Các cuộc khảo sát khách hàng cấp tốc đã giúp Sears. Câu hỏi của họ là “Bạn nghe được điều gì về Sears trên các chương trình tin tức gần đây?” và “Nhận thức của bạn về công ty là tích cực hay tiêu cực?”. Ron Culp – cựu phó chủ tịch cao cấp phụ trách quan hệ công chúng và vụ việc chính phủ – nói: “Không được ngồi đó để chờ tai ương ập xuống. Chúng tôi xem xét các dữ liệu trước khi đưa ra một thông cáo báo chí. Mọi người có thể cảm thấy những chuyện khác đều

không đáng quan tâm, miễn là yêu cầu của họ được đáp ứng đầy đủ”.

Tại FedEx, William Margaritis là người đứng đầu bộ phận quản lý danh tiếng. Trong cương vị phó chủ tịch phụ trách quan hệ đầu tư và truyền thông quốc tế, ông chỉ huy một nhóm bao gồm những nhà quản lý của một số bộ phận như quan hệ đầu tư và truyền thông doanh nghiệp, giao tiếp nhân viên, quan hệ công chúng - cả bên trong lẫn bên ngoài.

Margaritis nói: “Có những trận chiến về danh tiếng mà bạn là người thắng cuộc từ trước khi trận chiến bắt đầu. Nếu bạn lường trước mọi khả năng có thể xảy ra trước khi chúng thật sự xảy ra, bạn sẽ ở vào thế chủ động trong mọi tình huống. Đối với FedEx, điều này có nghĩa là huy động tư duy tập thể của tất cả các chuyên gia của công ty”.

Nancy Daigler tự xem mình là người lãnh đạo về danh tiếng ở công ty dược phẩm Merck. Là giám đốc truyền thông doanh nghiệp, bà cố tập trung và phối hợp chặt chẽ với các nhà quản lý về quan hệ đầu tư, đạo đức doanh nghiệp, quan hệ báo chí, cũng như vụ việc công chúng ở bên ngoài nước Mỹ. Bà luôn bận rộn vì các hãng dược ngày nay thường xuyên bị giới chính khách chỉ trích, còn bệnh nhân thì kịch liệt phản đối việc tăng giá thuốc.

Daigler trở thành người phát ngôn chính thức của công ty mỗi lần báo chí đăng tin bài chê trách, chẳng hạn khi người ta đọc được dòng tít “Merck bị buộc tội ‘làm giá’ thuốc”... Tuy nhiên, một vai trò khác làm bà thích thú hơn. Đó là quảng bá các hoạt động tích cực của công ty, ví dụ như

quyết định hỗ trợ thuốc của Merck cho bệnh nhân nghèo hay nhiều chương trình nhân đạo khác.

Các nhà lãnh đạo Merck thừa nhận rằng mãi đến thời gian gần đây, công tác giới thiệu về các hoạt động xã hội của doanh nghiệp này mới bắt đầu được chú trọng.

Daigler nói: “Bảo vệ danh tiếng là trách nhiệm của tất cả mọi người ở Merck, nhưng chịu trách nhiệm hướng dẫn quy trình quản lý danh tiếng vẫn là tôi và các nhân viên của tôi (15 người). Đúng là không thể ngăn chặn triệt để những rắc rối phát sinh, nhưng quan trọng là bạn phải biết cách kiểm soát để chấm dứt những vấn đề đó trong thời gian sớm nhất”.

Bạn không chỉ cần cảnh giác trước các cuộc tranh cãi, mà còn phải lưu ý tới một số biến động nhỏ khác. Chúng dễ làm bạn gục ngã hơn những cuộc náo loạn đột ngột, bởi vì chúng có thể làm suy yếu hình ảnh của bạn một cách âm thầm. David Sylvia được giao nhiệm vụ tạo lập một tên tuổi và hình ảnh mới cho Altria Group. Ông nói: “Trước đây, chúng tôi không phải là tổ chức đi tiên phong trong hoạt động quản lý danh tiếng doanh nghiệp, nhưng giờ đây chúng tôi đã có một danh tính mới và một sự khởi đầu tốt đẹp với Altria”.

Trước hết, ông tập trung vào việc tìm hiểu xem cái tên Altria sẽ được giới truyền thông và công chúng đón nhận như thế nào. Ví dụ, nếu thấy các phóng viên phát thanh và truyền hình đọc sai tên của Altria, ông sẽ gửi ngay cho họ một băng từ để nhắc nhở về cách phát âm đúng từ này. Ngoài ra, ông còn tổ chức cuộc thi “Altria Identity Challenge” trên website của công ty để kiểm tra kiến thức của mọi

người về thương hiệu mới. Sylvia nói: “Nếu chúng tôi không làm đúng ngay từ bây giờ thì chúng tôi sẽ phải chịu số phận bi đát”.

Việc giám sát hình ảnh của Altria được ông thực hiện cùng sự giúp sức của “hội đồng nhãn hiệu”, bao gồm các đại diện từ nhiều phòng ban như nhân sự, pháp lý, quan hệ đầu tư, vụ việc chính phủ, tuân thủ và liêm chính, sự vụ công chúng. Mỗi người sẽ là một “thanh tra nhãn hiệu” của Altria. Sylvia nói: “Tôi sẽ giải thích cho họ tầm quan trọng của việc quản lý danh tiếng và thương hiệu của cả tập đoàn, cũng như quản lý các nhãn hiệu bánh Oreo và thuốc lá Marlboro của chúng tôi”.

## **RẮC RỐI CỦA HOME DEPOT**

Đây là toàn bộ công việc trong tuần của Doug Zacker – người chịu trách nhiệm bảo vệ danh tiếng của Home Depot.

Đầu tiên, tổ chức kêu gọi đối xử có đạo đức với động vật (PETA) ban hành một “cảnh báo hành động” buộc tội nhà bán lẻ này đã nhấn tâm sử dụng bẫy bằng keo dính để bắt và giết lũ chim cứ bay loạn xạ trong cửa hàng. Ông Zacker liền trả lời PETA rằng Home Depot sẽ không dùng những chiếc bẫy loại này và đang tìm cách giải quyết vấn đề. Một giải pháp khả thi được đưa ra là gắn lưới ở khoảng sân vườn bên ngoài - trông giống như một sân tập gôn vậy - để ngăn không cho chim bay vào cửa hàng. Zacker nói: “Có một khoảng cách giữa những điều mọi người nghĩ và những điều thật sự đang diễn ra. Tôi phải làm nhiệm vụ xóa đi khoảng cách đó. Ngay

sau khi PETA đưa ra lời cảnh báo, chúng tôi đã nhận được hàng tấn thư”.

Tiếp đến là một cảnh báo trên chương trình *Good Morning, America* của kênh truyền hình ABC-TV. Người ta lo lắng về hậu quả nguy hiểm sau khi một số trẻ em uống phải các vật liệu sửa chữa gia dụng như sơn và dung dịch pha sơn. Trong cuộc phỏng vấn, luật sư của một tổ chức về quyền công dân đã nói rằng các doanh nghiệp bán lẻ, trong đó có cả Home Depot, đang phạm luật của bang California khi bán sản phẩm cho trẻ em chứa thành phần toluene có thể gây ngộ độc. Tổ chức này đã kiện Home Depot và một số công ty khác về những hành này.

Home Depot chắc hẳn không cảm thấy thích thú khi bị chỉ trích trên đài truyền hình quốc gia, nhưng Zacker vẫn kiên nhẫn chờ đợi và theo dõi mà chưa vội phản ứng. Hóa ra câu chuyện này lại hoàn toàn không có cơ sở, vì thế nó không được đưa tin rộng rãi trên các phương tiện truyền thông khác và cũng chẳng khiến công ty ngộp thở dưới núi e-mail hay thư từ. Zacker không cần ban hành thông cáo báo chí, nhưng ban lãnh đạo Home Depot vẫn tiến hành kiểm tra xem liệu các cửa hàng ở California của mình có thật sự lỏng lẻo trong việc tuân thủ chính sách của công ty là từ chối bán một số sản phẩm cho trẻ vị thành niên. Zacker thừa nhận: “Tại một số cửa hàng, chúng tôi vẫn chưa thực hiện được những điều chúng tôi đã hứa”.

Là một chuyên gia về danh tiếng có uy tín của Home Depot, Zacker hiểu rằng phương pháp làm việc của ông ở

cương vị này còn khá mới mẻ đối với đa số doanh nghiệp Mỹ. Tuy nhiên, ông chính là dẫn chứng hoàn hảo cho công việc của nhà quản lý danh tiếng đang hình thành.

Zacker phải luôn tập trung cao độ để thích nghi với những mối đe dọa cho danh tiếng có thể xảy ra. Ông tự xem mình như một giám đốc dự án, chỉ có điều hầu hết các dự án của ông đều là những vấn đề hóc búa mà người khác thì cho rằng cứ tránh đi là hơn. Ông nói: “Mỗi người đều phải chịu trách nhiệm về danh tiếng doanh nghiệp, nhưng không ai muốn đụng chạm đến những ‘vấn đề nóng’ cả. Mỗi nguy hiểm là những vấn đề đó sẽ biến thành đám cháy kinh hoàng nếu mọi người chỉ khoanh tay đứng nhìn”.

Thế nên chỉ cần có một lá thư gửi tới giám đốc điều hành hay một bài báo có thể gây rắc rối cho danh tiếng, Zacker lập tức triệu tập nhân viên của mình ở Home Depot để bàn về quy trình quản lý danh tiếng. Bước tiếp theo là chỉ đạo hoạt động trao đổi thông tin cho các thành phần liên quan cả bên trong lẫn bên ngoài công ty. Zacker nói: “Mọi người chỉ muốn nhìn thấy bạn làm một điều gì đó khi có vấn đề rắc rối xảy ra”.

Ông cũng hợp tác chặt chẽ với phòng quan hệ đầu tư của Home Depot khi công ty cần giải quyết các kiến nghị của cổ đông. Ví dụ gần đây, cổ đông kêu gọi Home Depot chấp nhận các nguyên tắc đạo đức về môi trường của Liên minh các nền kinh tế chịu trách nhiệm về môi trường (CERES). Zacker nói: “Chúng tôi biết các báo cáo về trách nhiệm doanh nghiệp của chúng tôi cần chi tiết hơn nữa, nên tạm



thời chúng tôi nhân nhượng trước đề xuất này. Chúng tôi đã giải thích rằng Home Depot sẽ nghiêm túc xem xét các tiêu chuẩn khác nhau”.

Jonathan Roseman - người đồng hành cùng Zacker trong việc giám sát các vấn đề danh tiếng ở Home Depot - xem bản thân mình và Zacker là những nhà cố vấn cho toàn bộ tổ chức bất cứ khi nào và bất cứ nơi đâu nảy sinh vấn đề. Ông nói: “Chúng tôi không chỉ làm công tác quan hệ công chúng, mà chúng tôi còn tư vấn cho các phòng ban và thực hiện một số biện pháp tiên phong. Chúng tôi nói: ‘Nếu bạn làm điều gì, thì điều đó có thể xảy ra’”. Ông thích công việc quản lý danh tiếng, chứ không phải là hồi phục danh tiếng. Ông nói: “Thương hiệu Home Depot là một lời hứa, và danh tiếng là cách bạn giữ lời hứa đó. Doug và tôi là những người giữ lời hứa”

## Quy luật 10

# BIẾN NHÂN VIÊN THÀNH NHỮNG NGƯỜI BẢO VỆ DANH TIẾNG

Tập đoàn Tài chính Citizens tự mô tả mình “không phải là ngân hàng tiêu biểu của bạn”. Có lẽ sẽ phù hợp hơn nếu họ thay khẩu hiệu này bằng câu “ngân hàng nhỏ và ấm áp của bạn”.

Cương lĩnh mới của ngân hàng này khuyến khích nhân viên hãy “bắt tay khách hàng thật chặt, mỉm cười và nói lời cảm ơn. Hãy để cho khách hàng phải thốt lên: ‘Ồ, tôi yêu mến những con người ở đây’. Tóm lại, hãy đối xử với khách hàng theo cách mà bạn muốn được đối xử. Lúc nào cũng vậy”. Điều này nghe có vẻ khá ủy mị và thiếu thực tế trong thời đại mà bức tranh dịch vụ khách hàng trông thật buồn thảm. Nhưng Citizens không hề đùa cợt. Họ thật sự mong muốn mỗi nhân viên của họ đều làm cho khách hàng cảm thấy được tôn trọng và yêu quý.

Vậy Citizens đã khuyến khích nhân viên thực hiện cương lĩnh đó như thế nào? Tất cả bắt đầu từ Larry Fish – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Tập đoàn Tài chính Citizens, một công ty con của Tập đoàn Ngân hàng Hoàng gia Scotland. Mỗi sáng khi đến văn phòng, việc đầu tiên của ông là gửi lời khen ngợi tới một số nhân viên của ngân hàng. Ông viết một bức thư ngắn cảm ơn họ hoặc chúc mừng họ đã thực hiện tốt phần việc được giao. Ông không có ý định chuyển lời chúc tốt đẹp đó qua e-mail vì so với thư tay, nó thiếu sự ấm áp, thân tình. Fish nói: “Tôi đã dành hơn nửa thời gian của mình cho nhân viên, liên kết họ với nhau bằng những sợi dây tình cảm. Nhân viên của chúng tôi làm việc vì nhiều thứ, chứ không chỉ để kiếm tiền. Họ làm việc bằng tấm lòng và cả trái tim”.

Không ai có thể bảo vệ một công ty tốt hơn nhân viên của chính công ty đó. Để biến nhân viên trở thành những người bảo vệ danh tiếng hiệu quả, công ty phải tạo ra một môi trường văn hóa có thể hỗ trợ và khuyến khích họ. Có như vậy họ mới cảm thấy phải trung thành với công ty, mới nỗ lực để đạt hiệu quả công việc cao hơn những gì công ty mong đợi ở họ.

Nhờ khéo đối nhân xử thế mà Fish có một đội ngũ nhân viên gắn bó và luôn hết mình vì Citizens. Ông nói: “Tôi phải chăm sóc nhân viên của mình. Bạn không thể có một doanh nghiệp thành công nếu không có những nhân viên cảm thấy hạnh phúc, vì chỉ những nhân viên hạnh phúc mới mỉm cười và đáp ứng nhanh chóng mọi lời kêu gọi của công ty”.

Cách làm của ông đã in dấu trên sự tận tâm của nhân viên dành cho Citizens. Phó chủ tịch kiêm giám đốc bán hàng khu vực Terri Raymond cảm thấy bà là thành viên của một gia đình và là người góp phần quan trọng cho thành công của Citizens. Bà nói: “Tôi biết tôi chỉ là một chiếc đinh ốc nhỏ trong một cỗ máy lớn, nhưng tôi không hề cảm thấy mình nhỏ bé”. Khi Fish gọi bà bằng tên thân mật và gửi thư chúc mừng về thành tích của bà, bà rất vui và với bà đó quả là một sự động viên rất lớn. “Từ êm tai nhất của con người chính là tên của họ”, - bà trích câu nói nổi tiếng của Dale Carnegie. - “Tôi cảm thấy tôi đang làm việc trực tiếp cho Larry. Ông làm tôi cảm thấy phải có trách nhiệm hơn với công việc của mình, và cố gắng làm việc tốt hơn cho ngân hàng này.”

Larry Fish là tấm gương cho các nhà quản lý như Terri Raymond. Bà đã học được cách quan tâm đến những mối đáng nhớ trong cuộc sống nhân viên như hôn lễ hay đám tang của một thành viên trong gia đình.

Citizens khuyến khích nhân viên bày tỏ những băn khoăn, lo ngại của mình với cấp trên hoặc thậm chí là cấp điều hành. Mỗi ngày, Fish gọi điện cho một vài nhà quản lý chi nhánh để nghe báo cáo và hỏi xem liệu họ có cần ông giúp đỡ gì chẳng. Các yêu cầu có thể rất đa dạng, từ việc tăng cường nhân viên thu ngân, đặt thêm máy chậu hoa trong văn phòng, đến việc quyên góp 100 đô-la cho đội bóng Little League gần đó. Cứ cách hai tuần, Fish lại ăn trưa với khoảng 15 nhân viên để truyền đạt giá trị của công ty mỗi khi họ làm

cho khách hàng hài lòng. Ông hy vọng họ sẽ đáp lại bằng hiệu quả công việc. Khi kể về bữa ăn trưa với các đồng nghiệp của mình, ông nói: “Thế là chỉ trong một bữa ăn trưa mà tôi tiếp xúc tổng cộng tới 150 người”.

Fish kiên quyết bảo vệ nhân viên nếu ông tin rằng khách hàng đã la mắng một cách vô lý hoặc thậm chí thóa mạ họ. Ông nhớ lại trường hợp một phụ nữ đã lớn tiếng chửi bới nhân viên thu ngân của ông. Tuy biết rằng bà ta là một khách hàng có giá trị với 172.000 đô-la tiền gửi, nhưng Fish vẫn gọi điện bảo rằng ông hiểu là có một vấn đề rắc rối, và có lẽ sẽ tốt hơn nếu bà đóng tài khoản của mình ở Citizens. Quá kinh ngạc, bà ta chỉ biết nói: “Ông không thể làm thế”. Fish đáp lại: “Tôi có thể chứ”, rồi gửi một ngân phiếu đến cho bà ta. Ông nói: “Với hành động thô lỗ như vậy, bà đã gửi tới các nhân viên một thông điệp là không phải bao giờ khách hàng cũng đúng”.

Ngược lại, Fish cũng đòi hỏi nhân viên phải đáp ứng những tiêu chuẩn khắt khe. Ông tự hào: “Tôi có thể gọi 1.000 người trong công ty bằng tên thân mật của họ, và tôi cũng mong đợi điều đó ở những người làm việc cho tôi”. Khi ông phỏng vấn ứng viên cho các vị trí điều hành, điều ông quan tâm là sự hiểu biết của họ về văn hóa doanh nghiệp của Citizens. Ông thường hỏi họ sẽ làm những gì để hòa nhập với công ty. Ông giải thích: “Đây là một môi trường năng động thích hợp với tác phong làm việc nhanh nhẹn, chứ không dành cho những người chỉ thích suy tư trầm mặc”. Rồi ông hỏi họ dự định sẽ làm gì trong cộng đồng này, vì

Citizens muốn có những con người hào phóng và rộng lượng. Ông lại hỏi, theo họ thì một ngày làm việc điển hình phải như thế nào. Ông giải thích: “Chúng tôi bắt đầu làm việc rất sớm. Nếu đồng hồ sinh học của anh lại nghiêng về chiều tối thì có lẽ anh không phù hợp với nơi đây”. Bản thân con người Fish là biểu tượng tinh thần ở Citizens khi thể hiện sinh lực dồi dào và dám đón nhận những thử thách mới, cả trong văn phòng lẫn cuộc sống gia đình. Ông từng bơi qua những vùng nước băng giá ở San Francisco và Alcatraz, và cùng các con leo núi ở Kilimanjaro.

Thách thức lớn nhất của Citizens là duy trì tinh thần của nhân viên khi công ty ngày một mở rộng. Từ đầu thập niên 90, Citizens đã mua lại một loạt ngân hàng và tổng số nhân viên từ 1.500 đã tăng lên hơn 15.000. Phó chủ tịch điều hành kiêm giám đốc tiếp thị Theresa McLaughlin nói: “Chúng tôi phải giữ môi trường văn hóa này trong quá trình phát triển và quan trọng là nhân viên vẫn cảm nhận được điều đó. Chúng tôi muốn làm cho nhân viên và khách hàng cảm thấy rằng đây vẫn chỉ là một ngân hàng nhỏ”. Ngân hàng vẫn hoạt động theo hệ thống phân quyền với năm bộ phận khu vực, mỗi bộ phận đều có chủ tịch, giám đốc quan hệ công chúng và các viên chức khác. Việc bổ sung thêm nhiều nhân viên mới cũng khuyến khích các nhà lãnh đạo ở Citizens viết cương lĩnh nhằm khẳng định các giá trị của mình.

Số lượng chiến dịch quảng cáo của Citizens hướng tới nhân viên cũng nhiều không kém các chiến dịch hướng tới

khách hàng. Với tên gọi là “Dịch vụ huyền thoại”, chiến dịch này đã tuyên dương những nhân viên có cung cách phục vụ mẫu mực, ví dụ một nhân viên tín dụng đến tận nhà khách hàng để hướng dẫn làm thủ tục cho vay vốn, hay một trợ lý giám đốc chi nhánh ở Massachusetts đã tặng con gấu nhồi bông cho cậu bé trai một tuổi như món quà mừng nhà mới.

McLaughlin nói: “Những việc nhỏ này đã mang thương hiệu Citizens và tình người ấm áp đến với cuộc sống và chúng khiến mọi người phải thừa nhận rằng nhân viên ở ngân hàng chúng tôi thật đáng mến”.

Để khuyến khích những hành vi như vậy, Citizens đã đem lại cho nhân viên nhiều lợi ích mà nơi khác không có, như trợ cấp chăm sóc con nhỏ, hỗ trợ tài chính nếu nhân viên gặp tai nạn, hỗ trợ mua nhà và chính sách nghỉ phép dài hạn để phục vụ quân đội... Citizens còn thường xuyên tôn vinh biểu hiện xuất sắc của nhân viên bằng những món quà vật chất và cả tinh thần. Vào ngày lễ Tạ ơn năm 2001, ngân hàng này đã thưởng cho hơn 5.000 nhân viên khoản tiền từ 100 đến 400 đô-la mỗi người vì đã góp phần đáng kể giúp công ty phát triển. Mỗi năm, Citizens đều dành trọn một tuần lễ cho các hoạt động tập thể của nhân viên, bao gồm những cuộc liên hoan ngoài trời, thi đánh gôn, trò chơi đồng đội, diễn hài kịch, hội hóa trang... với các nhà quản lý cao cấp trong vai phù thủy.

Fish nói: “Để nhân viên tự hào về nơi mình làm việc là một điều rất quan trọng. Tôi hứa với nhân viên của mình là tôi sẽ không bao giờ để tình cảm đó bị mai một. Nếu bạn giữ

đúng lời hứa đó, nhân viên của bạn sẽ theo bạn đến cùng trời cuối đất”.

## **CÁC ĐẠI SỨ CỦA DOANH NGHIỆP**

Larry Fish là nhân vật hiếm hoi trong giới điều hành khi ông sớm nhận ra giá trị của nhân viên đối với danh tiếng doanh nghiệp và biến họ trở thành các đại sứ thiện chí. Ông lập luận rằng nhân viên chính là người trực tiếp làm việc với khách hàng, nhà cung cấp, cổ đông, quan chức chính phủ, và nhiều đối tượng khác. Họ phải là những chiến hữu trung thành của bạn, bởi họ ảnh hưởng rất lớn đến danh tiếng doanh nghiệp. Tùy thuộc vào hành vi, tác phong làm việc của mình mà họ có thể là những người bạn thân thiết nhất hoặc là kẻ thù không đội trời chung của bạn.

Nhân viên là người tác động lớn nhất tới khách hàng. Nhiều công ty đã hiểu rằng dịch vụ tồi sẽ kéo theo những tổn thất ghê gớm cho danh tiếng của họ, nhưng điều mà nhiều công ty còn xem nhẹ là ảnh hưởng khó thấy của nhân viên, từ giám đốc điều hành đến nhân viên lễ tân, đối với danh tiếng. Thậm chí hành động và lời nói của nhân viên ngoài giờ làm việc vẫn có thể tạo ra những kết quả nào đó. Ở một mức độ nhất định, họ ảnh hưởng đến cách mà bạn bè, hàng xóm và người thân của họ cảm nhận về công ty. Thực tế cho thấy trong nhiều trường hợp, ấn tượng duy nhất của một người đối với một công ty lại là ấn tượng mà anh ta tiếp nhận từ nhân viên của công ty ấy. Những thông tin truyền miệng kiểu như vậy có thể là tích cực nếu nhân viên trung thành với



công ty mình, hoặc sẽ tệ hại nếu họ thất vọng với công việc đang làm.

Báo cáo của Towers, Perrin – một hãng tư vấn về nhân sự – đã cho thấy có mối quan hệ giữa sự tận tâm của nhân viên với sự thỏa mãn của khách hàng, và điều đó lại gắn liền với hiệu quả tài chính và danh tiếng doanh nghiệp. Towers cũng nhận ra rằng rất ít nhà quản lý biết cách khuyến khích nhân viên. Chỉ có một số nhân viên trong cuộc nghiên cứu nói rằng các nhà quản lý của họ giao tiếp hiệu quả (28%), giao quyền cho nhân viên (24%), đưa ra mục tiêu và phương hướng rõ ràng (21%), công nhận và khen thưởng khi họ đạt thành tích tốt (21 %).

Một cuộc nghiên cứu năm 2001 về nơi làm việc cũng cho thấy mức độ trung thành và tận tâm ở nhân viên có chỉ số tương đối thấp. Walker Information – một hãng nghiên cứu ở Indianapolis - đã tiến hành khảo sát các mối quan hệ của nhân viên với công ty. Kết quả là chỉ 24% người trả lời khảo sát tự cảm thấy họ trung thành thật sự và mong muốn ở lại với công ty ít nhất hai năm nữa. Trong khi 64% nói rằng họ cảm thấy tự hào được làm việc ở công ty mình, thì một số ít hơn nói họ gắn bó với công ty (45%) và họ trung thành với công ty đó (43%).

## **NHỮNG NƠI LÀM VIỆC TỐT NHẤT**

Trong một cuộc nghiên cứu danh tiếng doanh nghiệp năm 2002 của Harris Interactive, công chúng đánh giá những công ty sau có thứ hạng cao nhất về nơi làm việc lý tưởng và có đội ngũ nhân viên tốt nhất.

### **NHỮNG CÔNG TY CÓ NƠI LÀM VIỆC LÝ TƯỞNG**

1. United Parcel Service
2. Johnson & Johnson
3. Coca-Cola
4. Home Depot
5. Walt Disney
6. Eastman Kodak
7. Harley-Davidson
8. FedEx
9. Maytag
10. Southwest Airlines/Sony/Microsoft

### **NHỮNG CÔNG TY CÓ ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TỐT NHẤT**

1. Johnson & Johnson
2. United Parcel Service
3. Dell
4. Home Depot
5. Harley-Davidson
6. Walt Disney
7. Southwest Airlines
8. FedEx
9. IBM
10. Coca-Cola/Maytag

Ngày nay, lòng trung thành của nhân viên ở một số công ty thậm chí còn thấp hơn thế nữa. Nhân viên trở nên mất niềm tin vào cấp điều hành sau khi hàng loạt vụ gian lận kế toán và hành vi gian lận của một số lãnh đạo bị phanh phui. Bên cạnh đó, tình trạng công việc bấp bênh, tinh thần làm việc uể oải và khối lượng công việc quá sức đã xói mòn sự tận tâm của nhân viên đối với công ty.

James Fink – phó chủ tịch Opinion Research Corporation ở Princeton, New Jersey – nói: “Các công ty đã chậm chạp trong việc để nhân viên tham gia vào quy trình quản lý danh tiếng. Mọi hoạt động của nhân viên đều phải ăn khớp với chiến lược kinh doanh và hình thức danh tiếng mà công ty mong muốn. Họ cần hiểu là họ có thể ảnh hưởng đến chiến lược chung như thế nào, có thể tác động đến với khách hàng, nhà cung ứng và cộng đồng địa phương ra sao”.

Giờ đây, nhiều công ty đã bắt đầu nhận ra vai trò quan trọng của nhân viên đối với danh tiếng. Sears, Roebuck & Company sắp xếp để 20 nhà quản lý được đánh giá là thông minh, phản ứng tình huống tốt làm thành viên hội đồng quản trị hoặc tình nguyện viên tại các tổ chức phi lợi nhuận của địa phương. Ron Culp – cựu phó chủ tịch cao cấp phụ trách quan hệ công chúng và vụ việc chính phủ – nói: “Chương trình ‘Những người ảnh hưởng nội bộ’ của chúng tôi sẽ nâng tiếng tăm của Sears trong cộng đồng tại Chicago. Chúng tôi rất ít khi giao tiếp với dân cư nơi đây kể từ khi chuyển ra vùng ngoại ô. 20 nhà quản lý đó nổi tiếng là những người trung thành, nghị lực, tận tâm và điều đó sẽ đem lại một hình ảnh tích cực cho danh tiếng của Sears”.

Sears cũng giữ quan hệ gần gũi hơn với tất cả các nhân viên của mình. Mỗi tháng, doanh nghiệp bán lẻ này lại thực hiện một cuộc khảo sát trên mạng nhằm đánh giá tình cảm của nhân viên và phát hiện sớm những nguy cơ hay khúc mắc nào đó. Công ty cũng đều đặn phát hành bản tin trực tuyến để nhân viên biết về những bước phát triển mới nhất của công ty.

Một số công ty từ lâu đã hiểu rõ lợi ích của việc biến nhân viên thành những người ủng hộ tích cực nhất của họ. Công ty sản xuất hàng tiêu dùng S. C. Johnson & Son còn nhấn mạnh trong triết lý doanh nghiệp của mình: “Chúng tôi tin sức mạnh cơ bản của chúng tôi nằm ở mỗi nhân viên”. Họ khuyến khích nhân viên thực hiện chương trình cân bằng giữa cuộc sống và công việc, tức là nghỉ phép để tái tạo sức lao động và áp dụng chính sách “ngày không họp” vào hai ngày thứ sáu mỗi tháng. Những ngày thứ sáu không họp hành này cho phép nhân viên làm hết công việc và họ có thể nghỉ ngơi thoải mái với gia đình mà không áy náy vì công việc chưa hoàn tất.

Có thể bạn ngạc nhiên nhưng cách đây gần một thế kỷ, Goodyear Tire & Rubber Company đã nhận ra rằng nhân viên là người có ảnh hưởng lớn đến danh tiếng doanh nghiệp. Chủ tịch F. A. Seiberling đã cho treo khắp các văn phòng và nhà máy của Goodyear những tấm bảng với chỉ một câu: “Hãy bảo vệ danh tiếng của chúng ta”. Trong một quảng cáo trên tờ *Saturday Evening Post* vào năm 1915, Seiberling viết rằng thông điệp này “giúp chúng tôi có động

cơ mạnh mẽ hơn, cao cả hơn và sâu sắc hơn tiền bạc. Động cơ đó làm cho hàng ngàn nhân viên cảm thấy hăng hái hơn trong công việc và trung thành hơn với công ty”.

Việc công nhận nỗ lực của cá nhân đã góp phần biến nhân viên thành những đồng minh tốt nhất của bạn. Ngày càng nhiều công ty thưởng tiền cho nhân viên theo hiệu suất làm việc. Ví dụ, hãng hàng không Continental Airlines thưởng cho nhân viên những khoản tiền nhỏ nếu hàng tháng họ đáp ứng được mục tiêu đáp chuyến bay đúng giờ.

Một số công ty khác lại thưởng nhân viên bằng cách tổ chức những buổi tiệc tối và những phần thưởng ghi nhận thành tích đóng góp cho danh tiếng doanh nghiệp. Ví dụ, giải thưởng Good Citizens Recognition hàng năm nhằm tôn vinh những bộ phận và nhân viên của Johnson & Johnson đã tích cực tham gia hiến máu nhân đạo, chiến dịch United Way, và mua trái phiếu tiết kiệm.

Mỗi năm, FedEx trao giải thưởng nhân đạo cho các nhân viên đã “đẩy mạnh việc bảo vệ con người, đặc biệt là trong những tình huống nguy hiểm đe dọa tính mạng con người” và giải Chim ưng vàng cho những nhân viên “thể hiện thành tích phi thường hoặc hành động đột phá nâng cao dịch vụ khách hàng”. Trong số những người nhận giải có một nhà quản lý đã hiến tạng và một kỹ thuật viên đã cứu một bé gái bị bắt cóc.

## **HÃY BẢO VỆ DANH TIẾNG CỦA CHÚNG TA – GOODYEAR**

Một số công ty từ lâu đã nhận ra vai trò không thể thiếu của nhân viên trong việc hình thành và bảo vệ danh tiếng doanh nghiệp. Sau đây là trích đoạn từ một quảng cáo mà F. A. Seiberling – chủ tịch của Goodyear Tire & Rubber Company – đã viết cho tờ *Saturday Evening Post* vào năm 1915. Đoạn này đề cập đến việc treo bảng hiệu khắp các văn phòng và nhà máy của công ty để nhắc nhở nhân viên “hãy bảo vệ danh tiếng của chúng ta”.

Để trần đến thất lung, nửa phần cơ thể to lớn của anh ướt đầm mồ hôi, người thợ vác lõi sắt nặng về phía cái bàn sắt. Đôi mắt anh dừng lại ở lời nhắc nhở treo ngay trên đầu và anh mỉm cười. “Danh tiếng của chúng ta” cũng là danh tiếng của riêng anh. Cả hai gắn bó chặt chẽ với nhau. Anh sẽ bảo vệ cái này trong khi làm việc vì cái kia. Ý nghĩ của anh chỉ quanh quẩn ở chính anh, ở ngôi nhà nhỏ và ở gia đình mình. Danh tiếng của tất cả những thứ đó, danh tiếng của anh, danh tiếng của tất cả chúng ta – chỉ cần làm việc tốt, anh sẽ bảo vệ được tất cả những điều đó.

Cách đó gần 3.000 km, ở Seattle, người ta cũng nghĩ như thế, cũng theo cách bình dị như thế. Trong một khoảnh khắc nóng nảy nào đó, dường như người ta muốn trút hết bực tức vào khách hàng. Nhưng nhân viên bán hàng, nhà quản lý, hay bất kỳ ai, khi nhìn lên

đều sẽ thấy một lời khuyên nhủ lặng lẽ: Hãy bảo vệ danh tiếng của chúng ta. Trong khoảnh khắc, lời nhắn nhủ đó sẽ làm dịu đi cơn giận, và họ sẽ lại là chính mình – một người có trách nhiệm.

Trở về các nhà máy – lần này là phòng thí nghiệm. Có một cơ hội hấp dẫn để tiết kiệm và tạo ra nhiều lợi nhuận hơn cách cắt giảm chi phí, bớt xén vật liệu. Dù không ai biết cả, nhưng người giám sát thầm lặng này cứ lặp lại lời khuyên: Hãy bảo vệ danh tiếng của chúng ta. Làm sao bạn có thể nghĩ đến những hành động xấu xa khi bên cạnh bạn luôn có sự hiện diện của một người bảo vệ đầy cảnh giác? Cũng vì lý do đó mà hàng ngàn nhân viên cố giữ cho danh tiếng công ty trong sạch, đồng thời giữ cho danh tiếng của chính họ trong sạch.

Người ta thường nói dân Mỹ sùng bái kinh doanh và xem nó như một thứ tôn giáo. Hãy biến lời gièm pha đó thành sự thật, bởi bất kể điều đó có đúng hay không thì kinh doanh vẫn là cuộc sống của chúng ta. Hãy lồng ghép hoạt động kinh doanh vào cuộc sống sinh động, và: Hãy bảo vệ danh tiếng của chúng ta.

Vì việc xây dựng danh tiếng bắt đầu từ bên trong công ty, nên các chương trình quản lý thương hiệu và giao tiếp nội bộ là rất cần thiết. Mục tiêu của chương trình là biến mỗi nhân viên thành một nhà quản lý thương hiệu doanh

ngiệp. Trước hết, bạn phải đảm bảo rằng nhân viên nắm vững khái niệm thương hiệu doanh nghiệp và công việc của họ liên quan đến thương hiệu như thế nào. Việc thông tin đến toàn thể nhân viên về các hoạt động nhân đạo và tinh thần công dân trong doanh nghiệp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng và có thể là một động cơ thúc đẩy hiệu quả.

Việc giao tiếp với hàng ngàn nhân viên làm việc rải rác khắp thế giới quả là khó khăn hơn nhiều so với việc tiếp cận công chúng thông qua quảng cáo trên phương tiện truyền thông. Vì thế, hoạt động giao tiếp nội bộ phải được triển khai qua nhiều kênh thông tin, chứ không chỉ qua sách tham khảo, bản tin cho nhân viên và e-mail. Tuy nhiên, không gì có thể thay thế sự tiếp xúc cá nhân. Nhân viên nên tìm hiểu về hình ảnh thương hiệu và mục tiêu của doanh nghiệp ở các cuộc họp với giám đốc điều hành – nơi họ có cơ hội bàn thảo và tranh luận. Sự giao tiếp thường xuyên và cởi mở với giám đốc điều hành và các cấp lãnh đạo khác là hoạt động không thể thiếu, và nên là sự giao tiếp hai chiều. Nó sẽ giúp nhân viên có cơ hội tiếp cận nhà điều hành để đặt câu hỏi và bày tỏ các mối quan tâm của mình.

Mảng tiếp thị nội bộ có thể không được cả cấp điều hành lẫn nhân viên xem xét một cách nghiêm túc, nếu trong đó chỉ toàn những lý lẽ cũ rích, nhàm chán. Muốn thu hút mọi người thì bạn phải tìm ra những thông tin thiết thực, lôi cuốn và nghe có vẻ chân thật. Bên cạnh đó, các nhà điều hành doanh nghiệp phải thường xuyên củng cố các giá trị và tiến hành những động thái cần thiết để đáp ứng lời hứa



thương hiệu, cho đến khi chúng trở thành bản tính thứ hai. Suy cho cùng thì hình ảnh mà các nhân viên thể hiện với khách hàng sẽ là hình ảnh mà họ cảm thấy phù hợp nhất. Bạn cũng nên giúp nhân viên của mình có cảm giác được giao quyền và là những người chủ thật sự của công ty.

Chi nhánh BMW tại Bắc Mỹ thiết lập mối quan hệ với các nhân viên mới bằng khóa đào tạo định hướng kéo dài hai ngày. Họ sẽ biết thương hiệu BMW đại diện cho cái gì và tầm quan trọng của việc luôn sống theo hình ảnh đó. Phó chủ tịch tiếp thị James McDowell giải thích việc làm của mình: “Mỗi nhân viên là một đại sứ của công ty. Chúng tôi thường xuyên cho họ cơ hội lái những chiếc xe mới của hãng, và họ có thể cho thuê chúng với mức giá ưu đãi. Điều quan trọng là họ cảm thấy gắn bó với sản phẩm, say mê và hãnh diện về nó”.

## **CÂU LẠC BỘ VĂN HÓA**

Văn hóa doanh nghiệp được ví như chiếc chìa khóa để tạo nên một đội ngũ nhân viên tận tụy. Môi trường làm việc phải khuyến khích nhân viên tự nguyện tham gia vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty, cũng như thúc đẩy danh tiếng của công ty với khách hàng và các thành phần liên quan khác.

Ken Roberts – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của công ty tư vấn thương hiệu Lippincott Mercer – nói: “Đối với danh tiếng doanh nghiệp, một trong những yếu tố cần thiết, nhưng lại thường xuyên bị bỏ qua, là sự vui vẻ và phấn khích mà nhân viên cảm nhận được khi họ tới công sở. Thông qua

nhân viên, những tình cảm đó sẽ chuyển hóa thành trải nghiệm thỏa mãn cho khách hàng và những cảm nhận ấm áp về công ty”.

Tạo ra môi trường văn hóa như vậy là một công việc khó khăn và đòi hỏi sự chú ý thường xuyên từ cấp lãnh đạo. Có lẽ không công ty nào hiểu điều đó rõ hơn Ben & Jerry's – nhà sản xuất kem đã trở thành huyền thoại về sự tận tâm với trách nhiệm doanh nghiệp và nhờ đó xây dựng được danh tiếng tuyệt vời. Văn biết phục vụ cộng đồng và bảo vệ môi trường là hai yếu tố quan trọng trong văn hóa của Ben & Jerry's, nhưng họ còn tận hưởng niềm vui khi làm ra sản phẩm kem xuất sắc được người tiêu dùng ưa chuộng.

Phải nói ngay rằng văn hóa của Ben & Jerry's không thể áp dụng ở nhiều công ty khác. Tuy nhiên, công ty nào cũng nên học hỏi những nỗ lực của Ben & Jerry trong việc nuôi dưỡng và củng cố môi trường văn hóa của mình. Sau khi công ty bị Unilever mua lại vào năm 2000, họ vẫn không quên cam kết của Ben & Jerry's trong việc liên tục “cải thiện hành tinh của chúng ta” và làm cho các cơ sở của Ben & Jerry's trở thành nơi làm việc vui tươi, dễ chịu nhất. Điều đơn giản đó sẽ tăng cường sự tận tâm của nhân viên dành cho công ty và giúp họ duy trì danh tiếng tích cực của công ty trong mắt công chúng.

Công ty quyết định thành lập Câu lạc bộ Văn hóa. Đó là một nhóm gồm 15 người từ các phòng ban khác nhau với nhiệm vụ giám sát văn hóa của Ben & Jerry's trước đây và hiện tại. Nhóm này đã thực hiện nhiều cuộc Khảo sát Nhân

viên Toàn cầu để đánh giá thái độ của nhân viên đối với công ty. Ngược lại, nhân viên cũng có nhiều cuộc gặp gỡ với các nhóm tập trung để thảo luận về giá trị doanh nghiệp.

Yves Couette – một nhân vật kỳ cựu của Unilever và là chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Ben & Jerry's – nói: “Điều nổi bật khiến tôi chú ý ở đây là mức độ tận tụy, sự đam mê và niềm vui của nhân viên tại nơi làm việc”. Ông quyết định lập tức đưa Ben & Jerry's vào hệ thống quản lý tiên tiến của Unilever. Ông nói: “Ben & Jerry's rất sáng tạo, nhưng lộn xộn”.

Couette khuyến khích nhân viên tiếp tục duy trì phong cách làm việc của Ben & Jerry's, từ việc mặc quần jeans xanh, dắt chó đến nơi làm việc, cho đến việc tổ chức buổi lễ đặc biệt hàng năm là “Ngày đưa con đến nơi làm việc”. Trong ngày hôm đó, bọn trẻ sẽ được xem như các chuyên gia: chúng ăn kem và cho ý kiến về hương vị các loại kem, nêu ý tưởng về vỏ hộp và giấy gói, và dạo chơi quanh hồ nước gần trụ sở của công ty.

Gần như ngay lập tức, Couette nhận ra sự cuốn hút của môi trường văn hóa tại đây, và ông hoàn toàn không có ý định thay đổi. Liệu ở những nơi khác sẽ có bao nhiêu nhân viên cảm thấy thoải mái khi tham gia cuộc thi vẽ tranh biếm họa về... giám đốc điều hành? Thế mà ở Ben & Jerry's, nhân viên được thả sức tự do trong những bức vẽ về Couette và sau đó treo tác phẩm nghệ thuật của họ lên bức tường rộng tại căn-tin của công ty. Tiêu đề cuộc thi là: Ba khuôn mặt của Yves (với lời xin lỗi gửi tới tác giả cuốn sách và bộ phim *Ba khuôn mặt của Eva*).

Để chào mừng người Pháp này đến Vermont, các nhân viên đã đội mũ nổi trong ngày làm việc đầu tiên của ông, dựng một tháp Eiffel bằng bia cứng là các thùng kem đã dùng xong và huyết sáo khúc nhạc Edith Piaf qua hệ thống liên lạc nội bộ của công ty. Khi Couette đến, một số nhân viên còn tưởng tượng ra một cái tên mới thay cho từ “văn phòng giám đốc điều hành” (OCEO – Office of the Chief Executive Officer) nghe thật khô khan. Cái tên được mọi người nhất trí chọn là: Nhà quản lý của sứ mệnh (MOM – Manager of the Mission). Giờ đây nhân viên sẽ hỏi: “Anh đã xin phép MOM chưa?”<sup>(\*)</sup>.

“Tầm nhìn để phát triển thương hiệu” của công ty mô tả Ben & Jerry’s là “công ty của những người trung thực, chu đáo, tạo ra những sản phẩm thượng hạng đầy tính phiêu lưu”, còn bản chất thương hiệu được hiểu là “niềm vui của dạ dày và tâm hồn”.

Mỗi nhân viên của Ben & Jerry’s đều cảm thấy tự hào về công ty. Họ coi là điều hết sức bình thường khi chỉnh sửa lại cách bày biện kem Ben & Jerry’s tại một cửa hiệu nào đó mà họ ghé thăm, nếu họ cảm thấy sản phẩm của họ trông chưa ổn lắm.

Giám đốc về quan hệ công chúng - Chrystie Heimert - kể lại lần cô đi du lịch bằng máy bay. Mọi người nhìn thấy túi xách có in dòng chữ Ben & Jerry’s của cô liền hỏi có phải cô đang làm việc tại đó không và công việc ở đó có dễ chịu không. “Chỉ bấy nhiêu thôi đã đủ để bạn hãnh diện về công

---

(\*) Một cách chơi chữ. “Did you get MOM’s approval?” vừa có thể hiểu là “Anh đã xin phép mẹ chưa?”, vừa có thể hiểu là “Anh đã hỏi ý kiến nhà quản lý sứ mệnh chưa?”.

tự nơi mình làm việc. Mọi người sẽ không phản ứng như vậy nếu bạn mang cặp IBM”, – cô nói.

Tình cảm thân thiết, tinh thần đồng đội gắn bó khiến tỷ lệ thay thế nhân viên của Ben & Jerry's rất thấp. Khi có đợt tuyển dụng, phòng nhân sự tràn ngập hồ sơ xin việc. Thậm chí nhiều người còn sẵn sàng thực tập không lương để được tham gia vào các hoạt động của công ty.

Với đội ngũ nhân viên năng động và tích cực như vậy, các nhà quản lý muốn làm cho người tiêu dùng cảm thấy cũng nhiệt tình với Ben & Jerry's. Gần đây, Ben & Jerry's còn lập ra chương trình “Kết nối” để khuyến khích nhân viên tiếp xúc và tìm hiểu sâu hơn về khách hàng của họ. Ví dụ họ có thể trực tiếp trả lời thư khách hàng, tham gia những cuộc khảo sát người tiêu dùng, hoặc đến thăm các cửa hàng để động viên đại diện bán hàng hay những người giao hàng... Một số người tổ chức các buổi tham quan nhà máy, số khác lại túc trực sau quầy hàng và xúc kem bán cho khách tại các cửa hiệu của Ben & Jerry's.

Trưởng phòng tiếp thị Walt Freese nói: “Khi đi thị sát công việc, chúng tôi thường gọi điện cho một người tiêu dùng trung thành nào đó và mời họ dùng bữa với chúng tôi. Cử chỉ đó đã làm khách hàng tăng thêm mối quan hệ gần gũi với chúng tôi”.

## NHỮNG KẺ THÙ BÊN TRONG

Ở những công ty mà ban lãnh đạo không thể biến nhân

viên thành những người bảo vệ danh tiếng luôn tiềm ẩn một nguy cơ rủi ro đáng sợ, bởi nhân viên có thể trở thành kẻ thù tàn bạo nhất và làm suy yếu, mục ruỗng danh tiếng của họ.

Những nhân viên bất bình hay chống đối không những làm giảm hiệu suất làm việc chung, mà còn có khả năng biến công ty thành một lũ bất lương trong mắt người ngoài. Dù quan điểm mà họ trình bày có thể lệch lạc, thiên vị và chủ quan, nhưng họ vẫn được nhiều người tin cậy vì họ là những người “từ trong ruột công ty” và có mối quan hệ gần gũi với người tiêu dùng.

Avon Products hiểu rằng đội ngũ nữ nhân viên của Avon đến bấm chuông cửa các gia đình có một vai trò rất quan trọng. Họ là tất cả đối với danh tiếng của công ty mỹ phẩm này. Họ vào nhà khách hàng và chịu phần lớn trách nhiệm về nhận thức của công chúng đối với thương hiệu Avon. Andrea Jung – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Avon – cũng biết rằng bà không thể tách rời hai yếu tố đó khi bà quyết định đưa một dòng sản phẩm mới vào các cửa hàng bán lẻ. Nếu bà không truyền đạt quyết định của mình một cách rõ ràng, thuyết phục, bà có nguy cơ phải đối mặt với cuộc nổi dậy chống đối của 450.000 đại diện bán hàng tận nhà của Avon ở Mỹ.

Hơn một năm trước khi Avon gia nhập vào hệ thống của hàng J. C. Penney, Jung bắt đầu thực hiện những gì mà bà gọi là “kế hoạch siêu giao tiếp”. Bà cùng các nhà quản lý cao cấp họp với những đại diện bán hàng đạt doanh số cao nhất để trình bày chi tiết về kế hoạch của Avon cho một dòng mỹ

phẩm cao cấp hơn tại Penney's mà không cạnh tranh trực tiếp với những sản phẩm họ đang bán tận nhà cho khách hàng. Jung nói: "Chúng tôi luôn tin nhiệm những người bán hàng của mình và họ cũng ủng hộ thông điệp mà chúng tôi muốn gửi đến toàn bộ lực lượng bán hàng. Chúng tôi muốn các đại diện của mình là những người đầu tiên biết về việc triển khai kế hoạch mới. Điều đó đòi hỏi sự giao tiếp thường xuyên và trung thực". Avon cũng nhanh chóng xua tan những tin đồn thất thiệt về kế hoạch của Penney đang lan tràn trên Internet.

Cuối cùng, tuy dự án bán lẻ với Penney thất bại và phải dừng lại, nhưng Avon đã thành công trong việc thử nghiệm một kênh phân phối mới mà không gây tổn hại đến mối quan hệ của mình với các đại diện bán hàng độc lập. Trên thực tế, Jung nói rằng các cuộc khảo sát nội bộ về sự hài lòng của nhân viên cho thấy tinh thần làm việc của mọi người vẫn luôn ở mức cao.

Đáng tiếc là rất ít công ty duy trì được mối quan hệ nhân viên tích cực như vậy. Đơn cử như việc IBM xúc phạm nhân viên trong một cuộc tranh cãi vào năm 1999. Công ty thông báo kế hoạch chuyển nhân viên từ một chương trình quỹ hưu trí với phúc lợi cố định sang một kế hoạch chi trả lương hưu dựa trên số dư tiền mặt tại mỗi thời điểm. Điều đó làm những nhân viên lớn tuổi tức giận. Họ la ó phản đối. Làm sao công ty có thể đối xử với những nhân viên lâu năm và tận tụy của mình một cách quá ư lạnh lùng như vậy? Sau vài tháng cố tình nhắm mắt bịt tai trước dư luận, cuối cùng IBM

cũng nhượng bộ chút ít và đồng ý để một số nhân viên trên 40 tuổi vẫn được áp dụng chế độ lương hưu cũ. Nhưng cuộc tranh cãi vẫn sôi sục: trong các cuộc họp thường niên của IBM và trên các website, nhân viên tiếp tục buộc tội IBM đã “ăn cắp quỹ lương” và “ngấm ngấm phá hoại quỹ bảo hiểm hưu trí của hàng ngàn nhân viên tận tụy nhất của công ty”. Kết quả là nhân viên đã chiến thắng trong vụ kiện chống lại IBM. Năm 2003, thẩm phán liên bang phán quyết rằng công ty đã phân biệt đối xử với nhân viên lớn tuổi.

Mối quan hệ với các liên đoàn lao động cũng cần được chăm sóc đặc biệt. Việc AMR và bộ phận American Airlines của họ cố tình che giấu các đặc quyền và bổng lộc của một số nhà điều hành đã làm tổn hại nghiêm trọng đến mối quan hệ của họ với nhân viên. Vào mùa xuân năm 2003, để tránh phá sản, công ty đã yêu cầu các liên đoàn lao động chấp thuận việc cắt giảm lương nhân viên. Trong khi đó, công ty này lại không cho liên đoàn biết về những món thưởng hậu hĩ cũng như khoản tiền dành để thanh toán lương hưu cho các nhà điều hành cao cấp. Khi tin tức về các khoản thu nhập của giới điều hành bị rò rỉ ra ngoài, danh tiếng của công ty bị một cú giáng nặng nề. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành - Donald Carty - phải từ chức để mong cứu vãn phần nào lòng tin của công chúng. Có một điều chắc chắn là phải rất lâu sau họ mới lấy lại được lòng trung thành của nhân viên.

Trong lúc các nhà lãnh đạo liên đoàn lao động hợp sức cùng nhân viên vẽ ra hình ảnh một doanh nghiệp tham lam, thì các cuộc xung đột, tranh cãi kéo dài sẽ làm tổn hại danh tiếng của doanh nghiệp đó. Verizon Communications đã trở



thành đích ngắm của một chiến dịch lớn chống lại công ty do chính các nhân viên của họ khởi xướng. Sự bất mãn đẩy các nhân viên của Verizon đến với nhiều chương trình truyền hình và chương trình phỏng vấn *Today* của NBC-TV để chỉ trích việc sa thải hàng loạt nhân viên ở công ty này.

Chương trình truyền hình (chiếu các thành viên của Communications Workers và gia đình họ) đã làm khán giả xúc động. Các nhân viên Verizon kể rằng quyết định cho nghỉ việc chính là lời cảm ơn mà họ nhận được sau quãng thời gian làm việc vất vả để khôi phục dịch vụ viễn thông ở New York sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001. Chiến dịch truyền thông này xuất hiện ngay trước mùa Giáng sinh năm 2002 càng làm tăng thêm sự đồng cảm của mọi người.

Trong cuộc phỏng vấn trên kênh NBC, Michael Ware – một kỹ thuật viên cài đặt hệ thống – đã nói với Verizon rằng, “lợi nhuận là ưu tiên hàng đầu, chứ không phải là nhân viên và gia đình của họ. Và tôi nghĩ điều đó là một sai lầm nghiêm trọng”. Cuộc phỏng vấn được truyền đi và sự phẫn nộ của công chúng cả nước đã gây tổn hại khôn lường cho danh tiếng của Verizon. Chỉ sau đó, công ty mới thấm thía rằng những nhân viên bất mãn có thể trở thành kẻ thù nguy hiểm.

Đáng ngạc nhiên là Verizon lại tìm kiếm sự ủng hộ từ báo giới. Họ càng làm cho danh tiếng của mình u ám hơn trong mắt nhân viên và khách hàng khi cho đăng quảng cáo trọn trang bênh vực quyết định sa thải hàng loạt của mình, đồng thời chỉ trích chiến dịch tấn công quá tốn kém của Communications Workers.

## SỰ ĐA DẠNG VÀ DANH TIẾNG

Một môi trường làm việc thân thiện, không phân biệt giới tính, màu da, dân tộc... có vai trò quan trọng trong hoạt động xây dựng danh tiếng doanh nghiệp. Các công ty cần đa dạng hóa đội ngũ nhân viên, bởi nếu lực lượng lao động là một tập hợp nhân viên gồm nhiều thành phần khác nhau, công ty sẽ có khả năng thành công hơn trong việc thu hút nhân tài.

Allen Boston - giám đốc tuyển dụng và khai thác nhân lực từ các nhóm thiểu số trên toàn quốc của Ernst & Young - nói: “Ngày càng nhiều doanh nghiệp muốn đội ngũ nhân viên của chúng tôi phản ánh được sự đa dạng của lực lượng lao động Mỹ, vậy nên danh tiếng về sự đa dạng hôm nay chúng tôi có được chính là kết quả nỗ lực của công ty. Và đó là một tài sản quý giá đối với chúng tôi”. Hãng kế toán này đã làm nhiều cách để kéo người tài đến với mình, chẳng hạn như hỗ trợ nhiều chương trình dành cho các nhóm sinh viên thiểu số ở trường trung học và đại học, thậm chí tài trợ để khuyến khích họ tiếp tục học lên lấy bằng thạc sĩ kế toán và quản trị kinh doanh.

Nhiều công ty cũng nhận ra rằng một danh tiếng tích cực về lực lượng lao động đa dạng có thể đẩy mạnh hoạt động giao tiếp giữa các nhân viên, đồng thời có tác dụng quảng cáo cho doanh nghiệp. Các công ty còn đặc biệt tự hào khi công bố rằng mình được báo giới đánh giá cao về nơi làm việc có đội ngũ nhân viên đa dạng. Và danh sách mà công ty nào cũng nỗ lực hết mình để có tên trong đó là bảng xếp hạng

của tạp chí *Working Mother* chuyên bình chọn những nơi làm việc tốt nhất dành cho phụ nữ có con nhỏ.

Danh tiếng của IBM được nâng cao rõ rệt sau cam kết của họ về sự đa dạng hóa thành phần lao động. Từ nhiều thập niên trước, IBM đã là đơn vị tiên phong trong việc tiến cử phụ nữ vào vị trí lãnh đạo cao cấp (công ty này có nữ phó chủ tịch đầu tiên năm 1943), tạo cơ hội công bằng cho toàn thể nhân viên (công văn về chính sách này ra đời năm 1953), và không kỳ thị các nhân viên đồng tính (văn bản về việc bảo vệ định hướng giới tính được ký năm 1984). Kết quả là phụ nữ và các thành phần thiểu số đã trở thành những người ủng hộ công ty, cũng như các chương trình đa dạng hóa của công ty một cách nhiệt thành nhất.

Ted Childs – phó chủ tịch phụ trách vấn đề đa dạng hóa lực lượng lao động – nói: “Các kế hoạch đa dạng hóa được triển khai phù hợp với từng đối tượng và thời điểm giờ đây đã chuyển hóa thành danh tiếng mạnh mẽ, trở thành nhân tố then chốt giúp chúng tôi thu hút và duy trì các nhân viên tài năng. IBM tự nguyện làm những việc này từ rất lâu, trước khi pháp luật và công chúng yêu cầu. Chúng tôi hành động vì ý thức về trách nhiệm của mình, chứ không phải do sức ép từ bất cứ quy định hay điều luật nào cả”.

Sự đa dạng hóa đội ngũ nhân viên giúp công ty có thêm nhiều khách hàng và nhà cung ứng mới. Mitchell Goldstone – chủ tịch của 30 Minute Photos Etc. – một trung tâm chuyên về các dịch vụ nhiếp ảnh ở Irvine, California, đã trở thành khách hàng của IBM chỉ vì danh tiếng của công ty này. Ông

## **NHỮNG CÔNG TY HÀNG ĐẦU DÀNH CHO PHỤ NỮ NUÔI CON NHỎ**

Tạp chí *Working Mother* bình chọn những công ty tốt nhất dành cho phụ nữ có con nhỏ. Kết quả này được rút ra từ các câu hỏi liên quan đến văn hóa doanh nghiệp, tỷ lệ phần trăm nhân viên nữ, các chính sách về sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc, khả năng thăng tiến của phụ nữ... Sau đây là 10 công ty hàng đầu xếp theo bảng chữ cái:

**Abbott Laboratories**

**Booz Allen Hamilton**

**Bristol-Myers Squibb**

**Eli Lilly**

**Fannie Mae**

**General Mills**

**IBM**

**Prudential Financial**

**S.C. Johnson & Son**

**Wachovia**

bộ bách: “Chúng tôi chọn IBM vì họ luôn chào đón các chuyên gia, dù đó là người đồng tính. Chúng tôi vỗ tay tán thưởng việc làm của IBM, và chúng tôi cũng khuyến khích mọi người truy cập vào địa chỉ [IBM.com](http://IBM.com) để tìm hiểu về chính sách đa dạng hóa nhân viên của họ. Chúng tôi coi IBM, sản phẩm và cả nhân viên của họ như các thành viên yêu quý trong gia đình mình vậy”.

Tuy nhiên nhà lãnh đạo nào cũng phải thừa nhận rằng vấn đề đa dạng hóa ngày nay đang trở thành một trong những cái dốc trơn nhất đối với các công ty. Bắt nguồn từ những câu than phiền về sự phân biệt đối xử hay thái độ lệch lạc về nhận thức chính trị, một số công ty đã làm cho môi trường lao động trở nên ngột ngạt với những mối quan hệ nhân viên lạnh nhạt, căng thẳng. Họ vô tình quên rằng khi làm như vậy, họ đã tự tay đập vỡ danh tiếng mong manh của mình.

Không ít công ty lớn bị buộc tội phân biệt đối xử với nhân viên nữ và thành phần thiểu số. Những vụ việc lùm xùm do nhân viên khởi kiện vì sự thành kiến về nên một hình ảnh méo mó, tiêu cực về công ty, cả trong nhận thức của những người bên trong tổ chức lẫn các thành phần liên quan bên ngoài. Năm 1996, các báo cáo và những lời bình phẩm nặng nề về nạn phân biệt chủng tộc của nhân viên Texaco đã khiến công ty dầu này mất mặt. Dù Texaco lập tức lên tiếng xin lỗi và lên kế hoạch đào tạo về môi trường làm việc đa sắc tộc, nhưng danh tiếng của họ vẫn bị giảm sút rõ rệt.

Nhiều vụ kiện phân biệt đối xử do các nhân viên thuộc thành phần thiểu số khởi xướng cũng đã làm xấu mặt cả các công ty được ngưỡng mộ nhất như Johnson & Johnson, Coca-Cola và Wal-Mart. Nhân viên trung thành nào của Wal-Mart cũng có thể tung hô Wal-Mart và làm theo 10 quy tắc của nhà sáng lập Sam Walton (“Khi bạn đứng cách khách hàng trong phạm vi 10 bước chân, bạn hãy nhìn vào mắt họ, chào họ và hỏi liệu bạn có thể giúp họ điều gì chẳng”), thế nhưng một số nữ nhân viên lại không thèm nhìn vào mắt

ban lãnh đạo công ty. Họ đã kiện Wal-Mart ra tòa và buộc tội công ty phân biệt nam nữ trong vấn đề lương bổng và cơ hội thăng tiến.

### **NHỮNG CÔNG TY TIÊN PHONG TRONG VIỆC ĐA DẠNG HÓA LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG**

DiversityInc.com đã chọn những công ty sau đây là 10 doanh nghiệp tốt nhất về sự đa dạng hóa nhân viên. Công ty đã xếp hạng dựa trên bảng câu hỏi thăm dò các công ty về sự phân tích thống kê dân tộc/chủng tộc của nhân viên và nhiều vấn đề đa dạng hóa khác.

1. Ford
2. Fannie Mae
3. American Express
4. Verizon Communications
5. IBM
6. Safeco
7. Deloitte & Touche
8. Eastman Kodak
9. Bank of America
10. Xerox

Các công ty cũng có thể làm đứt gãy mối quan hệ của họ với nhân viên thuộc thành phần thiểu số khi để xảy ra những sai lầm nhạy cảm. AT&T đã thấm thía bài học này sau sự việc liên quan đến tờ tạp chí của công ty. “Trò khi” của AT&T đã khiến họ phải trả giá đắt khi tinh thần làm việc của nhân viên sa sút và danh tiếng doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

Giống như hầu hết các ấn phẩm tuyên truyền của doanh nghiệp, tờ tạp chí này nói chung là vô hại. Nhưng khi tờ tạp chí đến tay nhân viên vào tháng 9 năm 1993, sự giận dữ bùng lên tức khắc. Tạp chí này đăng một bức ảnh bản đồ thế giới và người dân ở tất cả mọi khu vực đều mặc trang phục truyền thống của họ, trừ châu Phi. Những nhân viên Mỹ gốc Phi nổi giận đòi biết lý do tại sao AT&T lại có thể sử dụng một con khỉ để đại diện cho châu Phi?

AT&T đổ lỗi cho cộng tác viên vẽ tranh minh họa và quy trình biên tập cầu thả của nhóm thực hiện. Tuy nhiên, đám cháy đã nhanh chóng lan rộng ra ngoài công ty. Các tổ chức về quyền công dân kêu gọi tẩy chay dịch vụ đường dài của AT&T và tổ chức các cuộc mít-tinh phản đối trước các văn phòng AT&T ở khắp nơi trong cả nước. Hội nghị Lãnh đạo Cơ đốc Miền Nam đòi gặp các quan chức AT&T để thảo luận và tìm cách nâng cao tỷ lệ nhà quản lý là người Mỹ gốc Phi hiện còn quá ít.

Các nhà điều hành doanh nghiệp như ngồi trên chảo nóng. Công chúng cho rằng lối bốn cột bất cần của AT&T là biểu hiện của sự vô cảm. Dù nhận định đó công bằng hay thiên vị thì nó cũng là lời nhắc nhở nghiêm khắc rằng danh tiếng của AT&T cần được chú ý. Ngoài việc công khai xin lỗi nhân viên và cộng đồng người Mỹ gốc Phi, các quan chức AT&T còn phải đình bản tờ tạp chí này, lập đường dây nóng để giải đáp các cuộc gọi từ những nhân viên bất bình, và thăng chức một người Mỹ gốc Phi lên vị trí phó chủ tịch chuyên trách các vấn đề đa dạng hóa của công ty.

Sự cố trên cho thấy danh tiếng và niềm tin yếu ớt đến thế nào trước những vấn đề phức tạp, mà trong trường hợp này là sự thành kiến và thiếu nhạy cảm về chủng tộc. AT&T từ lâu vẫn tự hào về chính sách tuyển dụng và các chương trình phát triển nguồn nhân lực của mình, “nhưng đối với các vấn đề gây nhạy cảm, thì niềm tin trở nên mong manh đến mức việc bảo vệ đòi hỏi cả sự cảnh giác lẫn cố gắng phi thường”, Marilyn Laurie – người phụ trách quan hệ công chúng ở AT&T suốt vụ khủng hoảng này – kết luận.



## Quy luật 11

# KIỂM SOÁT INTERNET TRƯỚC KHI NÓ KHÔNG CHẾ BẠN

Một người đã chết sau khi uống một lon Coca-Cola vì ở nắp lon là cặn nước đái chuột đã khô đóng lại trên đó.

Thương hiệu Coca (Coke), nếu đảo ngược và đọc từ trái sang phải, có thể được dịch sang tiếng Ả Rập là “Không Muhammed, không Makkah”.

Trộn Coca với MSG (một phụ gia thực phẩm) sẽ tạo ra một chất kích thích tình dục mạnh.

Bạn có tin rằng ba câu tuyên bố trên đây là nói về Coca-Cola? Hầu hết mọi người đều không thể tin được bởi tính chất lố bịch của mấy lời nhận xét đó. Vậy mà ba câu nói này, cùng với hàng tá phát ngôn tương tự nhằm bài bác tính liêm chính và sản phẩm của công ty Coca-Cola, đã tràn ngập trên Internet thông qua các website, phòng chat và e-mail. Coca đã vun đắp tên tuổi và gìn giữ danh tiếng mẫu mực của mình

gần 120 năm nay, đã tạo ra hình ảnh hiện đại của ông già Noel trong các quảng cáo của mình và là công ty nước giải khát đầu tiên đưa sản phẩm lên không gian. Thế nên không có gì đáng ngạc nhiên khi Coca tiếp nhận bất cứ mối đe dọa danh tiếng nào một cách nghiêm túc. Trong những ngày này, công ty tập trung toàn lực vào mạng toàn cầu vì đây là mối nguy hiểm chết người. Bạn biết đấy, Internet là diễn đàn mở mà bất kỳ ai, ở bất kỳ nơi đâu, vì bất kỳ lý do gì, đều có thể sử dụng để tấn công nặc danh với khả năng phá hủy tiềm tàng làm bất kỳ danh tiếng nào cũng phải dè chừng.

Khả năng đó trở nên rõ ràng với Coca-Cola vào cuối thập niên 1990. Một e-mail phát tán khắp nơi với nội dung thúc giục mọi người chuyển e-mail này cho 10 người sử dụng Internet khác để nhận được những chai Coca miễn phí. Vài ngày sau, nhiều người bắt đầu gọi điện đến công ty đòi nhận những chai nước mà họ “nghiễm nhiên” được hưởng. Việc này buộc Coke phải đưa lên các website tin tức một thông cáo báo chí phủ nhận tin đồn này.

Năm 1998, Coca thuê một hãng tư vấn giúp họ phát hiện và phản ứng lại các tin đồn trên mạng Internet. Nhưng vào năm 2002, khi phòng quan hệ khách hàng của công ty nhận được những cuộc gọi và e-mail về tin đồn thất thiệt ngày càng nhiều, kể cả tin về nước đái chuột, các nhà điều hành Coca-Cola quyết định phải làm mạnh tay hơn. Đứng đầu bộ phận này là Kari Bjorhus - một chuyên gia về mạng vi tính và là giám đốc truyền thông tương tác đầu tiên của công ty. Chiến lược của bà là “đi độc trị độc”. Bà muốn

những tin đồn này xuất hiện ngay trên website chính thức của Coca-Cola. Bà tin rằng động tác tào bạo đó sẽ giúp mọi người thức tỉnh và không tin vào mấy chuyện nhảm nhí kia. Bà nói: “Bạn hãy tước vũ khí của thứ tin vịt đó bằng cách tấn công trực diện. Chúng tôi không thể đo lường hậu quả của những tin đồn này, nhưng bằng trực giác chúng tôi hiểu rằng bất cứ điều gì khiến người ta nghi ngờ về chính sách hay sự an toàn sản phẩm của chúng tôi đều tổn hại cho danh tiếng của chúng tôi”.

Trong khi đó, nhiều nhà điều hành của Coca vẫn không dám chắc rằng đó là một ý tưởng hay. Họ lập luận rằng tại sao lại bày tất cả những tin đồn này ra trước mắt hàng vạn người, trong khi đa số thậm chí còn không biết về sự tồn tại của những tin đồn đó?

Bjorhus vẫn kiên trì và cuối cùng chiến lược của bà được xem là thành công khi năm 2002, một thông điệp e-mail phát tán cực nhanh đã liên kết Coca với vụ khủng bố có thể đã xảy ra. Câu chuyện kỳ lạ này kể rằng có vị khách hàng hào phóng ở tiệm tạp hóa đã cho một người đàn ông Ả Rập vài đồng tiền lẻ khi ông này lúng túng tại quầy thu ngân vì không đủ tiền thanh toán. Để trả ơn, ông nhắc cô đừng uống bất kỳ sản phẩm nào của Coca sau một ngày cụ thể nào đó. Coca lập tức đưa ra tuyên bố khẳng định tính an toàn và chất lượng sản phẩm của mình, đồng thời thông báo cho các cơ quan luật pháp và Cục Điều tra Liên bang về tin đồn.

Ngày nay, người tiêu dùng vào website [www.coca-cola.com](http://www.coca-cola.com) có thể nhấp chuột vào mục “Contact Us” (Liên hệ)

trên trang chủ của Coca, sau đó chọn “Myths & Rumors” (Chuyện hoang đường và tin đồn) để tham khảo những tin vĩa hè về Coca. Bằng cách chia thành ba phần: Middle East Rumors (Những tin đồn từ Trung Đông), Products and Packaging (Sản phẩm và đóng gói), và Ingredients - Myths & Rumors (Thành phần - những điều thêu dệt và tin đồn), công ty đã đưa ra câu trả lời rõ ràng, hợp lý cho đủ loại câu hỏi khác nhau của hơn 16.000 lượt người truy cập mỗi tháng. Ngoài ra, ở trang Những tin đồn từ Trung Đông, Coca còn đưa tin về những cố gắng của mình ở khu vực này, ví dụ như chương trình tái tạo các khu rừng tuyết tùng ở Li-băng. Bjorhus hợp tác chặt chẽ với các phòng ban khác của Coca để xử lý các tin đồn này. Ví dụ, bà gọi cho phòng nghiên cứu và phòng định chế của công ty để thu thập dữ liệu khi cần phủ nhận cáo buộc rằng màu nâu caramel trong Coca có khả năng gây ung thư và nhôm trong lon nước góp phần đẩy nhanh sự phát triển của bệnh Alzheimer.

Coca cập nhật ngay khi có tin đồn mới vừa tung ra. Nhờ đó mà Bjorhus đã kịp thời bác bỏ tin đồn rằng Coca đang quyên góp một phần lợi nhuận cho Israel. Tin tức này đã lan truyền rất nhanh, đặc biệt ở vùng Trung Đông. Bjorhus nói: “Chúng tôi không bao giờ phớt lờ các tin đồn, dù đó chỉ là những tin ngớ ngẩn, mà chúng tôi lôi nó ra ánh sáng. Khách hàng cảm ơn chúng tôi vì điều này, bởi họ yêu mến thương hiệu của chúng tôi. Giờ đây, họ có thể nói sự thật với những người chột nghe thấy tin đồn và còn bán tín bán nghi. Điều đó giúp cho danh tiếng của chúng tôi thêm vững mạnh”.

## THẬN TRỌNG TRƯỚC SỰ NGUY HIỂM CỦA INTERNET

Hầu hết mọi người nghĩ rằng mạng toàn cầu là một trong những công cụ hữu ích, là nguồn thông tin vô tận, là cộng đồng giao tiếp rộng lớn và là những cơ hội thương mại tuyệt vời. Nhưng nếu bạn đang giữ trọng trách bảo vệ danh tiếng của công ty bạn (với tư cách là thành viên của một tổ chức thì ai cũng phải mang lấy phần trách nhiệm đó), thì bạn phải xem đây là một nguồn nguy cơ tiềm ẩn. Cứ thử lên mạng và tìm kiếm tên công ty bạn mà xem. Khi bạn tìm từ Coca-Cola, Google lập tức trình cho bạn một danh sách hơn 300.000 kết quả chỉ trong tích tắc. Trên trang thứ hai của danh sách này trong một lần tìm kiếm gần đây xuất hiện một website mang tên “The Coca-Cola Song” (Bài hát Coca-Cola) – một bài hát ngắn với lời lẽ thô thiển về việc uống Coca gây sâu răng, và để làm ra thứ nước uống đó người ta đã đốn sạch nhiều cánh rừng và tiêu thụ một lượng thép khổng lồ. Đây không hẳn là một mối đe dọa với Coca, nhưng trong đó lại đầy rẫy những câu bình phẩm bệnh hoạn về các nữ tu. Website bên dưới bài hát Coca-Cola này mang tên “Coca-Cola Works with Death Squads in Colombia” (Coca-cola câu kết với các nhóm giết người ở Colombia).

Trang thứ ba có một website đề cập đến các đặc tính ăn mòn của loại nước ngọt này với những tuyên bố theo kiểu “ở nhiều tiểu bang, nhóm tuần tra mang sẵn 8 lít Coca trong xe để tẩy vết máu trên xa lộ sau một vụ tai nạn xe hơi” và “khi chuyên chở nước ngọt Coca-Cola (cô đặc), trên xe tải luôn

gắn tám biển ghi ‘Chất nguy hiểm’ chỉ dành riêng cho những chất có tính ăn mòn cao”. Không biết liệu còn loại website nào đề cập đến Coca-Cola ở trang 15 hay trang 100 của danh sách tìm kiếm Google, chỉ biết Coca lưu ý rằng họ không biết cảnh sát tuần tra trên xa lộ dùng Coca cho mục đích gì ngoài giải khát. Họ còn nói thêm rằng nước chẳng qua sẽ hiệu quả và rẻ tiền hơn khi cần vệ sinh mặt đường.

Nếu bạn thử tìm kiếm tên công ty mình, bạn có thể phải thay đổi quan điểm về Internet. Năm 2006, trên thế giới ước tính khoảng hơn 1 tỉ người thường xuyên sử dụng Internet, nên vô tình Internet đã trở thành một trung tâm... buôn chuyện. Những chuyện ngồi lê đôi mách thường chẳng hay ho gì. Một số người là những nhà hoạt động xã hội không hài lòng. Những người khác là nhân viên và khách hàng bất mãn. Thông qua e-mail, phòng chat, và các website tiếp nhận ý kiến của người tiêu dùng, những lời chỉ trích đã làm hoen ố danh tiếng không ít doanh nghiệp. Đôi khi đó là sự phê bình, góp ý công tâm, chẳng hạn như khi có tin cảnh báo về “thủ thuật kế toán sáng tạo” và các “trò đùa” tại Enron vào năm 1998 - 1999. Nhưng điều đó chỉ hân hỷ xảy ra, còn đa số các tin đồn đều kỳ quặc, méo mó, bịa đặt hoặc là sự dối trá đầy ác ý. Tuy nhiên, bạn vẫn không thể phớt lờ chúng được.

Đơn cử ví dụ nhỏ về một doanh nghiệp tiếng tăm. Công ty Starbucks đã được một vài website ca ngợi hết lời, trong đó có cả website được lập bởi một người nhiệt tình tự đặt mục tiêu ghé thăm tất cả mọi cửa hiệu Starbucks trên thế giới. Bên cạnh đó, công ty cà phê này cũng đang đau đầu với nhiều tin

đồn đến từ các website chống đối. Trong số đó phải kể đến [www.ihatestarbucks.com](http://www.ihatestarbucks.com), nơi mà một nhân viên cũ nói rằng anh ta đã từng “làm việc cho quỷ sứ” khi nhắc đến Starbucks, hay một khách hàng còn tuyên bố là các thứ nước giải khát của Starbucks (trừ cà phê sữa hương vani) làm ông ta phát ốm.

Các nhân viên trong phòng chat của website tuyển dụng [www.vault.com](http://www.vault.com) thậm chí đã bêu riếu Robert Nardelli – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Home Depot – rằng “mỗi lần nhìn sang phòng làm việc của ông ta, chúng tôi lại thấy một người đàn ông hói đầu, bạc nhược chẳng có vẻ gì là biết cách giải quyết vấn đề”, kể cả việc cải tiến tình hình bán hàng chậm chạp hay sắp xếp lại dịch vụ khách hàng vốn chẳng ra gì. Những người trồng cà chua, do bất mãn về lương bổng và phúc lợi của họ, đã lập ra một website xúi giục mọi người tẩy chay hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh Taco Bell, mà họ gọi là “Taco Hell” (Taco chết tiệt). Các công ty cũng thường xuyên bị làm nhục trên các website có tên thiếu tế nhị như [www.allstateinsurancesucks.com](http://www.allstateinsurancesucks.com) và [www.chasemanhattan-sucks.com](http://www.chasemanhattan-sucks.com).

“Tôi không ngờ lại bị Kodak lừa gạt”, - một nhiếp ảnh gia đã viết như thế về bộ phận Eastman Kodak trên một website than phiền có tên là [Sucks500.com](http://Sucks500.com). Bức xúc về vụ khuyến mãi máy ảnh với giá 100 đô-la, anh ta tuyên bố: “Đối với tôi, đó là một vụ lừa gạt và vì thế nên là đối tượng cho một vụ kiện tập thể. Có ai ủng hộ tôi không?”. American Express cũng bị chỉ trích kịch liệt trên [FuckedCompany.com](http://FuckedCompany.com).

## **SỐ LƯỢNG NGƯỜI SỬ DỤNG INTERNET TRÊN THẾ GIỚI NGÀY Càng TĂNG**

Các công ty ngày nay đã phải quan tâm đến Internet một cách nghiêm túc hơn vì số lượng người truy cập mạng toàn cầu ngày càng gia tăng với tốc độ nhanh chưa từng thấy. Dự kiến trong vài năm tới, Internet sẽ thu hút thêm khoảng 100 triệu người sử dụng mỗi năm. Sau đây là ước tính và dự báo của Công ty Dữ liệu Quốc tế về số người sử dụng Internet khắp thế giới (đơn vị tính: triệu người):

2000:	394,7
2001:	500,2
2002:	615,4
2003:	730,6
2004:	836,6
2005:	941,2
2006:	1.053,2

Thật khó để ước lượng chính xác những tác động của Internet, nhưng rõ ràng đây là một thế lực có khả năng làm tổn hại danh tiếng. [www.PlanetFeedback](http://www.PlanetFeedback) – một website để khách truy cập trút giận về các công ty khiến họ phải nổi xung – ước tính rằng những người sử dụng website này sẽ thuật lại trải nghiệm của họ với ít nhất tám người khác, mà tệ hại là nhiều người trong số họ là phụ nữ và tất nhiên là có ảnh hưởng đến đa số các quyết định mua sắm trong gia đình. PlanetFeedback thu thập những lời bình phẩm đó và gửi đến các công ty, đồng thời thông báo cho họ những xu



hướng mà họ phát hiện trong thông điệp của người tiêu dùng. Một trong những vấn đề nóng bỏng hiện nay là vai trò của các nhà sản xuất thực phẩm và các nhà hàng thức ăn nhanh như nguyên nhân chủ yếu gây ra căn bệnh béo phì. Vì thế, PlanetFeedback khuyến cáo các công ty dễ bị ảnh hưởng nên thường xuyên truy cập danh sách những lời góp ý ngày càng dài thêm này về việc cần có những quy định chặt chẽ, chi tiết và cụ thể hơn về sản phẩm của mình, như dán nhãn cảnh báo lên sản phẩm của McDonald's chẳng hạn.

Pete Blackshaw – người sáng lập PlanetFeedback – nói với một đồng nghiệp là quản lý bộ phận tiếp thị ở Procter & Gamble rằng: “Những công ty đang phát triển phải tỉnh ý hơn trước bất cứ thứ gì nhắc nhở về họ trên Internet”. Có lẽ ông là người đầu tiên ở P&G nhận ra sức mạnh của Internet, khi ông cố gắng bác bỏ tin đồn rằng sản phẩm băng vệ sinh của hãng này có chứa amiăng. Giờ đây, P&G đã bổ sung thêm mục “Những chuyện bịa đặt và hiểu sai” trên website Tampax của mình để phủ nhận tin đồn amiăng này.

## **HÃY LUÔN CẢNH GIÁC!**

Làm thế nào để tự bảo vệ nếu bạn thậm chí không biết là mình đang bị tấn công?

Một gợi ý thật đơn giản: hãy bố trí lính canh. Nhưng thật lạ lùng là cho đến nay vẫn chỉ có rất ít công ty thật sự nỗ lực kiểm soát những gì thiên hạ đang nói về họ trên Internet. Kết quả cuộc khảo sát năm 2002 được tài trợ bởi hãng quan hệ công chúng Hill & Knowlton và tạp chí *Chief Executive* đã

làm không ít người giật mình vì chỉ có 16% công ty theo dõi chặt chẽ Internet và chỉ 39% kiểm soát định kỳ. Trong khi đó có đến 43% công ty được khảo sát nói rằng họ không hề để ý gì đến web.

Kiến thức là sức mạnh trong không gian ảo. Các công ty nên kiểm soát được các phòng chat, bàn thảo luận, tin tức trên mạng, website của các đối thủ cạnh tranh và cả những người chỉ trích để kịp thời phát hiện sự bất bình chung của mọi người - thứ có thể phủ đầy các trang báo nếu một phóng viên hay nhà phân tích tài chính nào đó khám phá ra chúng trước. Các công ty có thể lấy thông tin về những tin đồn phổ biến từ một số website như [www.Urbanlegends.com](http://www.Urbanlegends.com), [www.TruthOrFiction.com](http://www.TruthOrFiction.com), và [www.snopes.com](http://www.snopes.com).

Việc lang thang trên Internet hàng ngày đòi hỏi cả tiền bạc lẫn sức lực. Doanh nghiệp thường thuê một trong các hãng kiểm soát Internet như eWatch, Cyveillance, và Netdetec, để tìm kiếm những thông tin tham khảo cụ thể về công ty mình. Chi phí này có thể dao động từ 5.000 đô-la đến hơn 50.000 đô-la mỗi năm, tùy vào hãng được thuê và phạm vi thông tin tình báo cần thu thập. Phó chủ tịch eWatch - Nancy Sells - nói: “Việc này cũng giống như bạn bảo vệ tài sản trong cơn hỏa hoạn vậy. Chúng tôi giúp nhân viên hiểu rằng nếu tình huống xấu xảy ra, họ có thể xử lý nhanh gọn trước khi ngọn lửa lan quá xa”. Được tạo dựng bởi hai anh em ở cơ sở của họ tại Saint Paul, Minnesota, vào năm 1995, eWatch (nay thuộc sở hữu của PR Newswire) đã phát triển mạnh để hiện nay có tới hơn 800 khách hàng.

Công ty Gillette được xem một trong những công ty cảnh giác nhất đối với mọi động tĩnh của Internet. Họ đã hợp đồng với một hãng kiểm soát Internet để quét 8 triệu trang web mỗi ngày khi cần tìm những thông tin liên quan đến Gillette hay các nhãn hiệu dao cạo, bàn chải hay pin của họ. Những “tấm lưới” này rà soát để tìm và nhặt những từ và cụm từ cụ thể, nhưng chúng chỉ chọn những từ khóa mà tránh những câu từ không liên quan, ví dụ như những người có tên Gillette.

Sau đó, nhân viên Gillette sàng lọc lại những thông tin đề cập đến công ty và thương hiệu để tìm kiếm những thông tin tiềm ẩn sự kích động. Tỷ lệ tin được cho là đáng chú ý chỉ khoảng 1/1.000, nhưng con số nhỏ nhoi đó có thể gây ra rủi ro nghiêm trọng cho danh tiếng của Gillette. Việc kiểm soát này đã lật tẩy những website đang bán những sản phẩm nhãn hiệu Duracell của Gillette với giá rất rẻ. Những sản phẩm đó không đáp ứng được tiêu chuẩn chất lượng của công ty, thậm chí có thể cháy nổ, dẫn đến những rắc rối về pháp lý mà bên chịu thiệt chắc chắn sẽ là Gillette.

Ở Gillette, đội ngũ nhân viên phụ trách các vụ việc của công ty nắm vai trò chính trong việc kiểm soát Internet. Tuy nhiên, đó phải là một nỗ lực mang tính hợp tác liên quan đến các phòng công nghệ thông tin, pháp lý và quản lý thương hiệu. Không có một công thức cố định để xử lý vấn đề thông tin sai lệch trên Internet. Paul Fox – giám đốc đối ngoại toàn cầu của Gillette – nói: “Mỗi khi có thông tin bịa đặt về Gillette, chúng tôi đều phải vắt óc nghĩ xem nó sai như

thế nào, nên phủ nhận hoàn toàn hay chỉ cần điều chỉnh là đủ, hay cần đến sự trợ giúp pháp lý”.

Nhưng ngay cả hệ thống dò tìm tinh vi như vậy không phải lúc nào cũng đem lại kết quả như mong đợi. Fox nói: “Tung mọi thứ lên web dễ hơn nhiều so với việc rút lại một thông tin sai lệch”. Ví dụ, một số website bảo vệ động vật vẫn khẳng định Gillette là một trong những kẻ thù lớn nhất của họ, bất chấp việc công ty này đã không thử nghiệm các thành phần và sản phẩm tiêu dùng trên động vật trong phòng thí nghiệm kể từ năm 1996.

### **AI SẼ LÀ NGƯỜI THEO DÕI WEB?**

Nhiều công ty gần như không có hành động gì để kiểm soát web và xem danh tiếng của họ, thậm chí họ không hay biết rằng danh tiếng của mình đang bị ảnh hưởng như thế nào bởi mạng toàn cầu. Đáng ngạc nhiên là những ngành bị tấn công nhiều nhất trên Internet, như các dịch vụ tài chính hay dịch vụ và sản phẩm tiêu dùng, lại lơ là cảnh giác nhất. Ngược lại, cảnh giác hơn cả là những tập đoàn công nghiệp lớn và những công ty thuộc các ngành công nghệ và viễn thông, như kết quả một cuộc khảo sát của Hill & Knowlton và tạp chí *Chief Executive*.

Sau đây là tỷ lệ phần trăm các công ty trong từng ngành công nghiệp và mức độ họ kiểm soát Internet để tìm kiếm thông tin về chính mình:

- Dịch vụ kinh doanh: 15% kiểm soát rất chặt chẽ, 37% kiểm soát định kỳ, 45% không hề kiểm soát.
- Dịch vụ/sản phẩm tiêu dùng: 20% kiểm soát rất chặt chẽ, 29% kiểm soát định kỳ, 49% không hề kiểm soát.
- Năng lượng/công ích: 5% kiểm soát rất chặt chẽ, 57% kiểm soát định kỳ, 38% không hề kiểm soát.
- Dịch vụ tài chính: 13% kiểm soát rất chặt chẽ, 35% kiểm soát định kỳ, 52% không hề kiểm soát.
- Chăm sóc sức khỏe: 21% kiểm soát rất chặt chẽ, 55% kiểm soát định kỳ, 21% không hề kiểm soát.
- Sản xuất: 12% kiểm soát rất chặt chẽ, 43% kiểm soát định kỳ, 43% không hề kiểm soát.
- Công nghệ/viễn thông: 35% kiểm soát rất chặt chẽ, 47% kiểm soát định kỳ, 18% không hề kiểm soát.

Tỷ lệ phần trăm các công ty theo doanh thu và mức độ họ kiểm soát Internet để tìm kiếm thông tin về chính mình:

- Doanh thu dưới 50 triệu đô-la: 13% kiểm soát rất chặt chẽ, 34% kiểm soát định kỳ, 53% không hề kiểm soát.
- Doanh thu 50 đến 500 triệu đô-la: 17% kiểm soát rất chặt chẽ, 38% kiểm soát định kỳ, 44% không hề kiểm soát.
- Doanh thu trên 500 triệu đô-la: 25% kiểm soát rất chặt chẽ, 58% kiểm soát định kỳ, 15% không hề kiểm soát.

## KẼ THÙ LÀ... CÁC CHUYÊN GIA

Vẫn biết những nhân viên và khách hàng bất bình hay trút giận vào trang web là mối đe dọa đáng sợ cho danh tiếng doanh nghiệp, nhưng hiểm nguy thật sự lại đến từ các chuyên gia, các nhà hoạt động vì môi trường và nhân quyền – những người tạo ra các website phản đối tinh vi nhất.

Một tổ chức có tên Behind the Label đã phát tán e-mail vào thời điểm ngay trước lễ Giáng sinh để xúi giục mọi người không mua quà tặng tại các cửa hàng Gap. E-mail này đính kèm một quảng cáo bắt mắt như trên truyền hình, trong đó người mẫu mặc các bộ trang phục của Gap, nhưng lời thoại lại là: “Tôi đã góp phần đẩy phụ nữ châu Phi vào những căn nhà ổ chuột vì tôi đã mua sắm mấy thứ này”, - một phụ nữ trẻ nói như vậy, và một người khác lại thêm vào: “Tôi đã tiêu gần hết mấy đồng lương chết đói mà chỉ mua được mỗi chiếc quần kaki này đây”.

Các website giống nhau thường là nguồn gốc rắc rối vì chúng làm người tiêu dùng nhầm lẫn về vị trí thật sự của một công ty với những thứ còn chưa rõ ràng. Vào lễ tưởng niệm lần thứ 18 vụ nổ gas gây chết người tại nhà máy Union Carbide ở Bhopal, Ấn Độ, trên mạng toàn cầu xuất hiện một website mới có hình thức na ná website chính thức của Công ty Hóa chất Dow - lúc này đã là chủ sở hữu của Công ty Union Carbide. Trò chơi khăm chuyên nghiệp đến mức đánh lừa được cả những người am hiểu và làm họ tin rằng đây là website chính thức của Dow.

Cả hai website này đều gắn biểu trưng hình thoi màu đỏ của Dow, những hình ảnh đặc thù, thậm chí cả dòng tiêu đề “Just for kicks” cũng giống nhau. Chỉ khi đọc kỹ nội dung câu chuyện thì người ta mới nhận ra đâu là website thật của doanh nghiệp, còn đâu là website của tổ chức chống Dow. Câu chuyện đăng trên website chính thức kể về những đóng góp của Dow xây dựng sân chơi thể thao cho trẻ tàn tật, trong khi “kẻ mạo danh” kia dùng hình ảnh một đội bóng đá tương tự nhưng lại kèm theo lời giải thích của Dow về việc không xử lý vụ lộn xộn Bhopal, dù Union Carbide giờ đây là người nhà của họ.

## **LẬP KẾ HOẠCH PHẢN CÔNG**

Hãy trò chuyện với một nhà quân sự, họ sẽ nói với bạn rằng chiến lược phù hợp nhất lúc này là vô hiệu hóa sự đe dọa của kẻ thù, nghĩa là khi đã xác định được mối đe dọa trên Internet, bạn phải phản ứng ngay. Phản ứng đó có thể chỉ là hành động đơn giản như đánh giá tính chất mối đe dọa và quyết định rằng nó hoàn toàn vô hại. Nhưng bạn nên nhớ rằng những tin vệt trên mạng lan truyền với tốc độ ánh sáng, và mối đe dọa trên Internet đối với danh tiếng công ty bạn như một thứ virus đặc biệt nguy hiểm có khả năng làm hàng triệu người nhiễm bệnh chỉ trong vài phút. Vì thế, đối sách phải được thông qua thật nhanh chóng và thực hiện không chậm trễ.

Chắc chắn là bạn không muốn, và không thể, trả lời tất cả những hành động kỳ quặc. Một công ty có thể phản đối

dữ dội, vừa để đánh bóng thêm tên tuổi, vừa để bác bỏ những chuyện tầm phào vô căn cứ. Thế nhưng một cuộc phản công quá nóng vội có thể thổi phồng tình huống nguy hiểm mà lẽ ra đã bị giới truyền thông phớt lờ.

Khó khăn là vậy nên các công ty phải phản ứng thật khôn khéo trước những mối đe dọa đối với danh tiếng của mình. Có thể bạn chỉ cần để nhân viên vào phòng chat và tự nhận mình là đại diện của công ty để giải đáp những thắc mắc, than phiền của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ. Những luận điệu vu khống, bôi nhọ doanh nghiệp nghiêm trọng hơn mới cần đến cuộc điều tra kỹ lưỡng và những câu trả lời chi tiết.

Mặt khác, chúng ta cũng phải thừa nhận rằng một website lừa đảo là vật trở ngại cho danh tiếng doanh nghiệp nguy hiểm nhất, nhưng lại dễ quản lý nhất. Dù có ưu thế là tiếp cận nhiều người chỉ bằng một e-mail hay phòng chat, nhưng website này có thể được xử lý nhanh gọn vì có thể dễ dàng xác định chủ sở hữu. Trong khi đó, một tin đồn sai lạc thường không để lại dấu vết về nguồn gốc xuất xứ và đơn giản chỉ xuất phát từ một địa chỉ e-mail rồi chuyển sang những địa chỉ khác. Sức mạnh của nó sẽ nhân lên rất nhanh vì một người sử dụng Internet chỉ cần ấn nút là có thể gửi nó cho tất cả mọi người trong danh sách nhận thư của mình.

Tin đồn và những website công kích không dễ dàng biến mất khỏi Internet, nên cũng không thừa nếu bạn dành hẳn một phần website doanh nghiệp để phủ nhận chúng, như Coca-Cola đã làm. Một số công ty e ngại rằng chiến thuật đó



có thể khiến những câu chuyện bất lợi kia tiếp tục tồn tại, nhưng họ quên rằng dù sao thì tin đồn trên mạng cũng sẽ sống hết vòng đời của nó và không dễ gì dập tắt được.

Các nhà điều hành tại Công ty Tommy Hilfiger cũng tính toán như vậy khi họ quyết định đưa tin đồn về sự phân biệt chủng tộc liên quan đến nhà sáng lập trùng tên của họ vào website doanh nghiệp. Nhấp chuột vào mục “Tommy rumor” (Tin đồn về Tommy), bạn sẽ thấy Hilfiger, Oprah Winfrey và Liên đoàn Chống Phỉ báng lên tiếng phủ nhận rằng nhà thiết kế này phát ngôn tiêu cực trên truyền hình về người Mỹ gốc Phi hoặc các thành phần thiểu số khác.

Tommy Hilfiger lập ra trang web đặc biệt này sau khi nhận được e-mail từ những người cho rằng “không có lửa làm sao có khói”, mà công ty thì không lên tiếng phủ nhận tin đồn đó. Tommy Hilfiger lại không nghĩ vậy. Họ không muốn công khai bác bỏ tin đồn trong các chương trình quảng cáo trên truyền hình được 50 triệu người xem, bởi họ sợ rằng người dân sẽ càng thêm nghi ngờ và tin rằng nhà thiết kế này chột dạ do đã thật sự có những lời bình phẩm xúc phạm người da màu.

Công ty đã vượt ra ngoài địa phận website của mình trong cuộc chiến chống tin đồn mà lẽ ra đã làm ô danh Tommy Hilfiger trong thị trường người Mỹ gốc Phi vốn rất quan trọng. Nhà thiết kế này đã đạt được kỳ tích là làm cho những kiểu mẫu của mình trở nên hấp dẫn cả với các câu lạc bộ thể thao ngoài trời ở vùng thôn quê lẫn thế hệ trẻ mê nhảy hip-hop nơi thành thị.

Nhân viên ở đây được hướng dẫn cách phản ứng với tin đồn, được phát sách và băng video tuyên bố của Oprah Winfrey rằng Tommy Hilfiger chưa bao giờ xuất hiện trên chương trình của bà cả. Thậm chí, nhà thiết kế này còn thuê một số tổ chức điều tra tư nhân theo dõi những kẻ phát tán e-mail. Hàng chục người, kể cả một nhân viên Bộ Lao động Mỹ và phó chủ tịch cao cấp của một công ty khác, bị đưa vào “danh sách đen”. Tommy Hilfiger báo cáo những cái tên này cho cấp điều hành cao nhất, cố vấn, giám đốc nhân sự tại các công ty và tổ chức của họ, và kết quả thường là hình thức kỷ luật nghiêm khắc hoặc sa thải. Ngoài ra, Tommy Hilfiger còn buộc những người ưa buôn chuyện này gửi e-mail mới cho những người họ đã liên lạc, giải thích rằng tin đồn trước đây là sai sự thật. Chỉ có điều người ta vẫn không xác định được ai là kẻ chủ mưu trong câu chuyện rắc rối khiến công ty bị ám ảnh cả thập niên này.

Trước tình hình con số nạn nhân của Internet ngày càng nhiều, Kroll – một hãng tư vấn xử trí các vấn đề liên quan đến rủi ro của doanh nghiệp, cũng là hãng đã giúp Tommy đối đầu với tin đồn – đã triển khai cả một bộ phận điều tra pháp lý quy mô về không gian máy tính. Giám đốc dịch vụ công nghệ của Kroll là Alan Brill nói: “Bản chất của Internet là những lời dối trá và sự thật có thể trông rất giống nhau”. Trong các vụ việc mà ông tiếp nhận có vụ trưởng phòng tín dụng của một ngân hàng bị buộc tội trên một bản tin trực tuyến và vụ một cửa hàng bán lẻ bị bôi xấu trên một website là nơi ưa thích của bọn người chuyên gạ gẫm trẻ lang thang. Brill truy ngược tin đồn để tìm những cá nhân đăng chúng.

Dù có vẻ không mấy quyết liệt khi thuyết phục họ loại bỏ những tin nhắn đó, nhưng ông đã thành công trong việc gây áp lực với người điều hành để họ loại bỏ tin về vụ buộc tội trưởng phòng tin dụng và yêu cầu nhà cung cấp dịch vụ Internet đóng website bêu xấu doanh nghiệp bán lẻ nêu trên. Nếu không giải quyết nhanh chóng như vậy thì thiệt hại từ cả hai vụ việc này có lẽ rất lớn, thậm chí có thể dẫn đến những cuộc điều tra của cơ quan pháp luật và sự công kích mạnh mẽ của báo giới.

Trong nhiều trường hợp các công ty có thể dập tắt tin đồn mà không cần đến công đoạn dò tìm phức tạp như vậy. Chỉ cần đăng lời phủ nhận lên một vài nhóm thảo luận, Mrs. Fields' Original Cookies đã chặn đứng tin đồn rằng họ cung cấp bánh miễn phí cho buổi tiệc mừng phán quyết tha bổng O. J. Simpson trong vụ cáo buộc giết người.

Nhiều công ty bỗng thấy mình trở thành nạn nhân của Internet ngay sau vụ khủng bố 11 tháng 9, nhưng họ đã nhanh chóng gạt bỏ được tin đồn và danh tiếng của họ cũng ít bị tổn hại. Tuy nhiên, để dập tắt hiệu quả những chuyện tầm phào ác ý, bạn phải sẵn sàng đầu tư đáng kể thời gian và công sức. Dunkin' Donuts đã không lãng phí phút nào khi bỏ tiền thuê người điều tra và phản ứng lại một tin đồn rất khó chịu lan tràn trên mạng sau vụ 11 tháng 9. Với mục đích làm tăng thêm lòng yêu nước (!) và sự kỳ thị những người gốc Ả Rập, e-mail này tuyên bố rằng nhân viên tại các cửa hiệu của Dunkin' Donuts ở New Jersey và New York đã đốt cờ Mỹ, viết những câu miệt thị nước Mỹ bằng chữ Ả Rập, và

nhiều người còn nhảy múa reo mừng khi nghe tin Trung tâm Thương mại Thế giới bị tấn công.

Ngày 12 tháng 9, tin đồn cũng tấn công công ty này từ mọi hướng. Khách hàng thì giận dữ, còn nhà cung cấp cả phê của họ thì đứng ngồi không yên. Chuỗi cửa hàng bánh rán lớn nhất thế giới này cùng với hãng quản lý khủng hoảng của họ chuyển ngay sang phương án phản ứng khẩn cấp. Họ phỏng vấn các viên chức cảnh sát đã điều tra về những lời than phiền, xem băng video thuộc bộ phận theo dõi an ninh tại các hiệu bánh, lần là trò chuyện với nhân viên bán hàng. Sau khi thấy không có bằng chứng gì về hành vi được nêu ra, Dunkin' Donuts liền thảo một e-mail bác bỏ và gửi cho tất cả những người mà theo họ là rất có thể đã nhận được e-mail ác ý.

Các công ty xe hơi nước ngoài lại là một đích nhắm khác của vụ 11 tháng 9. Nhiều e-mail tuyên bố rằng những công ty như Công ty Ô tô Honda và Tập đoàn BMW đã bàng quan trước những nỗ lực cứu tế tại Trung tâm Thương mại Thế giới ở New York, trong khi trên thực tế họ đã quyên góp cả tiền bạc lẫn xe cộ. Trò chơi xỏ còn tiếp tục với việc ca ngợi hết lời các hãng ô tô khác như Ford, General Motors và DaimlerChrysler vì những đóng góp của họ. Một số tờ báo còn tặc trách đăng lại tin này mà không kiểm tra độ tin cậy của nó.

Sự căng thẳng lên đến đỉnh điểm vào mùa đông năm 2001-2002, và Hiệp hội Đại lý Ô tô Quốc tế của Mỹ đã phải gửi một e-mail và thư ngỏ liệt kê chi tiết những khoản đóng

góp của tất cả các nhà sản xuất ô tô. Vậy mà chỉ đến cuối mùa hè năm 2002, tin đồn mới nguội đi phần nào.

## TÒA ÁN LÀ KẾ SÁCH CUỐI CÙNG

Công ty mục tiêu của một website hay tin đồn cay độc đôi khi có thể chấm dứt rắc rối bằng chiến thuật hòa giải. Nếu điều đó không có tác dụng, cuộc phản công với số liệu và dữ kiện được xem là phù hợp. Tuy đôi khi lựa chọn duy nhất là tòa án, nhưng việc kiện tụng thường không thành công vì quyền tự do ngôn luận theo quy định của Hiến pháp Mỹ. Hơn nữa, cuộc cãi vã kéo dài có thể làm báo giới để mắt đến và rồi chuyện bé xé ra to. Đây là viễn cảnh mà không doanh nghiệp nào muốn nhìn thấy.

Dunkin' Donuts đã cân nhắc đến một vụ kiện chống lại David Felton – một người đàn ông ở Connecticut. Tức giận vì cửa hàng Dunkin' Donuts gần nhà không có váng sữa, ông ta đã lập một website với tên miền [www.dunkindonuts.org](http://www.dunkindonuts.org) chỉ để phàn nàn về việc này. Công ty này đã tránh được xung đột khó chịu và có thể còn kéo dài khá lâu. Sau khi thương lượng với Felton, họ mua [www.dunkindonuts.org](http://www.dunkindonuts.org) và chuyển khách truy cập địa chỉ này sang website [www.dunkindonuts.com](http://www.dunkindonuts.com) của doanh nghiệp. Mọi người vẫn có thể gửi e-mail than phiền đến website chính của Dunkin' Donuts, nhưng chủ yếu tập trung vào việc bán sản phẩm của công ty.

Mike Lawrence – phó chủ tịch điều hành của Cone, hãng quản lý khủng hoảng và quan hệ công chúng đã tư vấn cho Dunkin' Donuts – nói: “Bạn cần tôn trọng và kiềm chế khi đối

xử với những người này. Bạn đừng nghĩ đến việc khởi kiện để trở thành người hùng nhờ các khách hàng bất bình như thế”.

Tuy nhiên, đôi khi bạn vẫn phải nhờ pháp luật can thiệp để chống lại những vụ chơi khăm trên Internet. Các quy định ràng buộc của mạng toàn cầu liên tục thay đổi, và trong chừng mực nhất định, các công ty đã tích lũy được một số kinh nghiệm nhờ các vụ kiện chống lại các nhà hoạt động xã hội, những người tiêu dùng bất bình và những kẻ quá khích khác. Mỗi vụ để lại một bài học riêng hoàn toàn không có tính khái quát và bạn không thể bê nguyên xi bài học này vào vụ kiện kia. Vì thế, bài học chung – nếu có – là doanh nghiệp cần làm rõ trước cộng đồng sử dụng Internet rằng website của họ là một diễn đàn mở để mọi người tham gia đóng góp ý kiến, chứ không phải thứ hàng nhái của một chủ sở hữu nào đó nhằm mục đích châm biếm hay đả kích.

Nếu hậu quả của thông tin sai lệch không chỉ là danh tiếng doanh nghiệp bị ảnh hưởng, mà còn là doanh số và giá cổ phiếu, thì một vụ kiện có thể là giải pháp duy nhất. Một số công ty, trong đó phải kể đến Lucent Technologies and Emulex Corporation, đã là nạn nhân của những thông cáo báo chí giả khiến giá cổ phiếu của họ sụt giảm nghiêm trọng. Toàn bộ hành vi này đã bị phát hiện và thủ phạm bị kết tội lừa gạt. Trong vụ Lucent, một nhà giao dịch trong ngày ở Houston đã bị bắt giữ vì cho đăng thông cáo báo chí giả tuyên bố rằng công ty viễn thông này sẽ không đạt được chỉ tiêu lợi nhuận trong quý. Lập tức giá cổ phiếu giảm 3,6%, và chỉ hồi phục sau khi thông tin kia được đính chính.

Nhưng bạn đừng quên rằng về mặt pháp lý, cổ đông có quyền tung những nhận xét tiêu cực về một công ty lên Internet. Hội Kiện tụng Công dân tại Mỹ từng bảo vệ thành công các cổ đông ở California – những người đã nặng lời chỉ trích công ty dược Hollis-Eden Pharmaceuticals trên một bản tin trực tuyến.

Mặc dù vậy nhưng đôi khi cũng có những quyết định trái ngược. Ví dụ, bất chấp sự phản đối của tòa án đối với những website như [www.wallmartcanadasucks.com](http://www.wallmartcanadasucks.com) và [www.lockheedmartinsucks.com](http://www.lockheedmartinsucks.com), nhưng hội đồng xét xử, trong một quyết định đầy mâu thuẫn, đã biểu quyết chống lại những người chỉ trích doanh nghiệp và trao tên miền gây tranh cãi [www.vivendiuniversalsucks.com](http://www.vivendiuniversalsucks.com) cho công ty.

Phó giám đốc Trung tâm Internet và Xã hội Berkman tại Trường Luật Harvard là Diane Cabell nói: “Đây là lĩnh vực phát triển nhanh chóng của luật pháp, nhưng vẫn còn nhiều khúc mắc chưa được giải quyết. Internet mang tính toàn cầu. Vậy điều gì sẽ xảy ra nếu một công ty khởi kiện ở một nước khác, nơi mà những từ phỉ báng trong tiếng Anh không có nghĩa gì cả?”.

Một số công ty đã cố tránh rắc rối khi tự đăng ký tên miền bằng cách kết hợp tên công ty với những từ bất nhã, nhưng việc đó cũng không ngăn chặn nổi những người muốn tìm những cái tên khó nghe khác. Chẳng hạn như NorthWorstAir là một website chống Northwest Airlines và website [www.Untied.com](http://www.Untied.com) để phá United Airlines. Những người bất mãn chỉ cần hoán đổi vị trí của chữ nghĩa để cho

ra những tập hợp từ na ná tên doanh nghiệp. Đây có vẻ là một ý tưởng khá đắt và làm các công ty phải bó tay.

Có khi những kẻ giấu mặt hoảng sợ chỉ sau một lá thư đe dọa đưa vụ việc ra tòa, nhưng những lời cảnh báo như vậy ngày càng trở nên kém hiệu quả hơn vì cơ sở dữ liệu trực tuyến về chú dẫn và phân tích pháp lý ngày càng được tăng cường nhằm bảo vệ các cá nhân khỏi bị doanh nghiệp bắt nạt (!).

## **HỌ CÓ PHẢI LÀ NHỮNG NGƯỜI BẠN?**

Giả sử một ngày nào đó bạn phát hiện ra rằng có rất nhiều người sử dụng loại tăm bông thông dụng tên là Q-tip. Với tinh thần háo hức muốn chia sẻ phát hiện đáng ngạc nhiên của mình với mọi người, bạn tạo ra một website đặt tên là “Trang chủ của Q-tip – chỉ một và duy nhất”. Tại đây, những người mới sử dụng có thể biết được Q-tip giá trị như thế nào với những công dụng bất ngờ ít ai nghĩ đến.

Nhiều công ty sẽ để cho tác giả của những website kiểu này được chú ý, ví dụ phòng quan hệ công chúng sẽ đăng bài giới thiệu về website này trong mục “Phong cách” hay “Cuộc sống” của các tờ báo trên cả nước, còn bộ phận quảng cáo sẽ chuẩn bị ra mắt chiến dịch mới để quảng bá về những cách sử dụng Q-tip đáng ngạc nhiên. Thậm chí, một số người có thể còn muốn mời tác giả website vào vị trí chuyên viên tư vấn.

Thế còn Unilever – nhà sản xuất tăm bông Q-tip – làm gì khi phát hiện ra website vô hại dù hơi lập dị này? Công ty



đã buộc website lập tức ngừng hoạt động nếu không muốn phải ra hầu tòa. Quá tức tối khi thấy thiện ý của mình bị chối bỏ, người lập ra website liền cho dựng lên một trang chủ mới vẽ Q-tip và chiếc quan tài. Trang web dành một vị trí dễ thấy nhất để liệt kê tên và địa chỉ của nhóm luật sư Unilever – những người yêu cầu đóng cửa website ban đầu. Faith Kaminsky – là luật sư và là người tạo ra trang Q-tip – giờ cũng tẩy chay luôn nhãn hiệu này.

Bây giờ chúng ta hãy quan sát phản ứng của một công ty danh tiếng khác xem họ xử trí ra sao trong tình huống tương tự. Một khách hàng hoài cổ của Johnson & Johnson đã tạo một website trên Internet để nói về lịch sử của băng cá nhân Band-Aid. Website này đăng ảnh các hộp băng Band-Aid kể từ lúc sản phẩm này ra đời cho đến ngày nay.

Khi phát hiện ra website này, một nhà quản lý của J&J đã gửi một e-mail cảm ơn và cung cấp thêm thông tin về sản phẩm. Website này thừa nhận Band-Aid là một thương hiệu mạnh của J&J và tuyên bố rõ ràng rằng website này không trực thuộc công ty, nhưng với những ai quan tâm, nó vẫn cung cấp đường liên kết trực tiếp đến website chính thức của J&J.

## **NƠI NÀO CÓ NGUY HIỂM, NƠI ĐÓ CÓ CƠ HỘI**

Bạn đừng cho rằng Internet không khác gì một bãi mìn đối với danh tiếng doanh nghiệp. Trên thực tế, mạng toàn cầu này đem lại vô số cơ hội để các công ty đánh bóng danh

tiếng. Các “công dân mạng” thường là những người có thu nhập và học vấn trên mức trung bình, chưa kể nhiều người trong số họ có tác động đáng kể đến công luận. Họ là những người được hăng quan hệ công chúng Burson-Marsteller đặt cho cái tên “những người gây ảnh hưởng trên Internet”. Đó là những người tiên phong sử dụng Internet (ước tính khoảng 11 triệu người). Họ có nhiều khả năng hơn người bình thường trong việc chuyển giao thông tin qua Internet – cả tán thành và chống đối – về các công ty, tuy nhiên đa số các trường hợp xảy ra vẫn mang tính tiêu cực. Nghiên cứu của Burson-Marsteller cho thấy những người này chỉ truyền các trải nghiệm tích cực cho trung bình 11 người nhưng lại kể tin tiêu cực cho tới 17 người.

Các công ty có thể tiếp cận với những người sử dụng Internet chủ yếu bằng cách để khách tự truy cập vào website của họ, hoặc thông qua cơ sở dữ liệu nội bộ của họ về e-mail của khách hàng, nhà cung ứng, nhà đầu tư, các quan chức chính phủ, cơ quan luật pháp, báo giới...

Internet có thể giúp các công ty thắt chặt mối quan hệ với các thành phần liên quan. Bằng cách thường xuyên liên lạc qua e-mail, các công ty có thể kiểm soát luồng thông tin mà không cần đến sự trợ giúp của báo giới. Ví dụ, các hãng hàng không đã dùng e-mail để trực tiếp thông báo cho những khách bay thường xuyên về việc cắt giảm dịch vụ và cả tình hình tài chính của họ như hậu quả của vụ 11 tháng 9 năm 2001.

Các công ty cũng có thể tăng cường danh tiếng nếu họ biết đưa vào website của mình nhiều tính năng và tiện ích

hơn, chứ không chỉ đơn thuần là một bộ sưu tập gồm các báo cáo thường niên và thông cáo báo chí. Một website sáng tạo có thể giảm tính khô khan và bớt “chất cơ quan” bằng cách vẽ nên bức tranh thân thiện, nhân bản về vị giám đốc điều hành. Ví dụ, Dell đã đưa vào website của công ty nhiều bài diễn văn của giám đốc điều hành Michael Dell, cũng như một danh sách “các máy tính của Michael” và một phần về “Michael trên phương tiện truyền thống đại chúng”.

Trưởng phòng nghiên cứu của Burson-Marsteller là Leslie Gaines-Ross nói: “Điều tối quan trọng là xây dựng niềm tin đối với các khách truy cập có sức ảnh hưởng đến website của bạn, và họ sẽ giúp bạn vô hiệu hóa những điều tiêu cực và nuôi dưỡng những điều tích cực. Đáng tiếc là các công ty có vẻ vẫn chưa hiểu rằng website có thể giúp họ tăng cường danh tiếng như thế nào”. Khi phân tích hơn 100 website của các công ty hàng đầu, bà nhận thấy chỉ 12% website doanh nghiệp nói về giám đốc điều hành của họ. Một con số quá ít ỏi.

Các công ty cũng có thể sử dụng không gian ảo để đặt vấn đề theo quan điểm của họ. Nike - từ lâu đã bị buộc tội ký hợp đồng sản xuất giày thể thao với những xí nghiệp bóc lột công nhân ở các nước đang phát triển - đang dùng công nghệ Internet để cải thiện danh tiếng của họ. Các tổ chức nhân quyền đã tạo ra những website hô hào người tiêu dùng ngưng sử dụng sản phẩm và tẩy chay Nike, với lý do là những công nhân may giày cho Nike ở châu Á và Mỹ La-tinh đang phải làm việc quá sức mà vẫn sống trong cảnh nghèo đói.

Giờ đây, Nike đang thử kể lại câu chuyện này theo quan điểm của mình. Họ tạo cơ hội cho khách truy cập website Nikebiz thực hiện một chuyến du lịch ảo đến một nhà máy sản xuất giày thể thao tại Việt Nam. Trong khi xem các nữ công nhân khâu giày và dự các khóa đào tạo ở nhà máy, người xem được nghe về quy tắc đạo đức của Nike, về chế độ lương thưởng và phúc lợi của công nhân, cũng như đóng góp của công ty cho nền kinh tế Việt Nam.

Hơn 8.000 người đã nhấp chuột vào website nhà máy này và công nhận rằng thông tin ở đây khá phong phú. Nhưng vẫn có những kẻ nghi ngờ rằng công ty chỉ tạo ra một màn tuyên truyền nhằm xoa dịu dư luận và lừa phỉnh mọi người về điều kiện làm việc của nhà máy.

Nike cử nhân viên theo dõi các phòng chat và trả lời những người chỉ trích trên các bản tin trực tuyến. Công ty đặc biệt quan tâm đến danh tiếng của mình với tầng lớp thanh thiếu niên và sinh viên đại học - những “công dân mạng” quan tâm đến các vấn đề công bằng xã hội và cũng là nhóm khách hàng chính của công ty. Vada Manager – giám đốc quản lý các vấn đề toàn cầu của Nike – nói: “Đúng là mọi việc chưa được hoàn hảo như chuỗi cung ứng của Nike với hơn 850 nhà máy ở hơn 50 quốc gia. Chúng tôi vẫn liên tục cải thiện, và chuyến du lịch trực tuyến cũng như những thông tin khác trên website của chúng tôi rõ ràng đã nâng mức độ tin tưởng cũng như danh tiếng của chúng tôi”.

Ngay cả những công ty có danh tiếng hoàn toàn tệ hại cũng có thể dùng web để bày tỏ nỗ lực phục hồi và giải thích

về tình hình của họ. Một số công ty dính líu vào các vụ bê bối làm cho giá cổ phiếu sụt giảm đã cố giải thích vấn đề theo quan điểm của mình. Nhưng khi lòng tin đã sụt mẻ, các công ty càng nên trung thực và thẳng thắn hơn, đồng thời tránh lối nói khoa trương, thổi phồng.

Global Crossing – công ty viễn thông gặp phải những rắc rối tài chính và là đối tượng trong cuộc điều tra của chính phủ về các hoạt động kinh doanh thiếu minh bạch – đã đăng thông tin chi tiết về việc họ nộp hồ sơ xin bảo vệ phá sản trên trang web chính thức, bao gồm cả lời chú giải chi tiết về thuật ngữ này. Bên cạnh đó còn có một danh sách 10 lý do hàng đầu để người tiêu dùng tiếp tục tin tưởng vào công ty. Dù ở vào tình thế nào thì người ta cũng phải hy vọng.

## Quy luật 12

# THÔNG ĐIỆP PHẢI RÕ RÀNG VÀ NHẤT QUÁN

Khi Lee Green trở thành giám đốc thiết kế ở IBM vào năm 1993, ông hiểu rằng thương hiệu công ty đang trong tình trạng be bét. Ông chỉ không nhận ra nó kinh khủng đến mức nào.

Khi ông kêu gọi mọi người trong IBM gửi cho ông các mẫu biểu trưng sản phẩm và doanh nghiệp, ông nghĩ sẽ nhận được khoảng 30, hoặc có thể là 40 mẫu. Cuộc săn lùng của ông đã khép lại với hơn 800 mẫu khác nhau. “Biểu trưng IBM đã bị pha tạp theo nhiều cách ngoài sức tưởng tượng của bạn”, – Green vừa kể vừa chỉ vào một biểu trưng với chuột Mickey của Walt Disney và IBM là cộng sự.

Maureen McGuire cũng ngạc nhiên không kém trước những gì bà phát hiện khi được thăng chức giám đốc quảng cáo sản phẩm toàn cầu vào năm 1994. Năm đó tại Comdex – một triển lãm thương mại lớn về công nghệ máy tính – các

nhân viên IBM đã rải khắp... 27 gian hàng khác nhau, và mỗi người đều có biểu trưng riêng quảng bá nhãn hiệu sản phẩm của mình. Mỗi gian hàng tựa như một thái ấp nhỏ. McGuire thu thập hình ảnh tất cả các gian hàng này để chỉ cho các đồng nghiệp thấy rằng “không hề có sự hiện diện thật sự nào của IBM tại Comdex”.

Thế này thì quá lắm!

Công ty - vốn bắt nguồn từ một cơ sở nhỏ sản xuất chế tạo các loại cân, đồng hồ, máy lập bảng biểu, rồi phát triển thành nhà tiên phong trong lĩnh vực công nghệ - đã lạc lối và đánh mất danh tiếng về quyền lực của mình. Tự công ty đã phá hỏng thương hiệu của mình chứ không cần các đối thủ cạnh tranh phải ra tay.

Nhiều người đã tiên đoán về sự tan rã không tránh khỏi của “ông lớn” một thời bất khả chiến bại trong làng công nghệ máy tính này. Tin rằng thương hiệu IBM không còn trên đỉnh vinh quang và sớm muộn gì công ty cũng sẽ suy sụp, các nhân viên bắt đầu ý thức về chính họ bằng cách lập ra các bộ phận như ISSC (Integrated Systems Solutions Corporation – Công ty Giải pháp Hệ thống Tích hợp) và ESD (Entry Systems Division – Bộ phận Hệ thống Tiếp nhận).

Đề cập đến cái tên IBM thì có vô số rắc rối, nhưng trọng tâm cuộc khủng hoảng này là sự phân rã của thương hiệu doanh nghiệp. McGuire – hiện là phó chủ tịch phụ trách truyền thông tiếp thị tích hợp và quản lý tiếp thị toàn cầu – nói: “Thật là một mớ hỗn tạp và hoàn toàn không có sự gắn kết nào trong khâu tiếp thị”. IBM tổ chức theo nguyên tắc

phân quyền, và các nhà quản lý sản phẩm khắp công ty là những đại lý độc lập. Như vậy nghĩa là họ sẽ tự thuê hãng quảng cáo riêng và tạo ra thông điệp quảng cáo cho riêng mình. Khi Louis Gerstner gia nhập IBM vào năm 1993 và làm nên cuộc cách mạng thương hiệu nổi tiếng lúc bấy giờ, công ty đã hợp tác với hơn 70 đại lý quảng cáo. Đối với Gerstner, nhiệm vụ thật rõ ràng: IBM cần sự tập trung và nhất quán để lập kế hoạch vực dậy hình ảnh doanh nghiệp vững mạnh một lần nữa. Họ phải biết cách hòa giọng trong dàn đồng ca doanh nghiệp để đưa ra một thông điệp nhất quán.

Tất cả các thông điệp truyền thông và tiếp thị phải hỗ trợ nhau để củng cố thương hiệu công ty. Các thành phần liên quan không thể cảm nhận tốt về một công ty mà họ không hiểu. Green nói: “Khi bản trình bày về đặc điểm nhận dạng hay sản phẩm cứ lủng củng, đứt đoạn, người tiêu dùng sẽ nhận ra rằng có sự rối rắm nào đó tại công ty. Điều đặc biệt quan trọng đối với IBM là khách hàng phải lĩnh hội được quan điểm chung, bởi vì IBM đang bán các giải pháp tích hợp”.

Một trong những việc làm đầu tiên của Gerstner là tuyển Abby Kohnstamm – đồng nghiệp của ông tại American Express – làm chuyên viên điều hành tiếp thị doanh nghiệp đầu tiên của IBM. Cô đã nhanh chóng bắt tay nghiên cứu hình ảnh thương hiệu doanh nghiệp của IBM và phân tích mê cung thương hiệu do các hãng quảng cáo đưa ra trước đó. Cô thấy công ty vẫn giữ được thiện cảm nhất định đối với công chúng, nhưng nhiều người giận dữ vì công ty đã tự hạ thấp giá trị của mình và trở nên không phù hợp với nhiều người tiêu dùng.



Chẳng bao lâu sau, IBM đã làm cho Madison Avenue choáng váng khi thực hiện một việc không ai ngờ tới: gom toàn bộ các chương trình quảng cáo về một mối là hãng Ogilvy & Mather. IBM và Ogilvy cùng phối hợp tạo ra một cái nhìn đồng nhất về thương hiệu. Họ loại bỏ hầu hết trong số 800 biểu trưng và triển khai việc giới thiệu hình ảnh doanh nghiệp đồng nhất bất kể nơi đâu, miễn là sản phẩm hay dịch vụ đó đang được quảng bá trên truyền hình. Họ chọn một phong cách truyền thống cho biểu trưng chính thức: chữ IBM với những đường sọc ngang – một thiết kế được tạo ra năm 1972 biểu thị cho tốc độ và tính năng động. Nhưng quảng cáo phải là một bước đột phá.

Chiến dịch đầu tiên của Ogilvy – “Những giải pháp cho một hành tinh nhỏ” – bao gồm một tập thể đa sắc, từ các nữ tu ở Cộng hòa Czech đến các công dân thượng lưu Paris. Những nhân vật này nói bằng tiếng bản địa của mình với phụ đề bên dưới. Quảng cáo này nhấn mạnh tầm vóc toàn cầu của IBM và nói với thế giới rằng họ đã là một công ty mới – nhân bản hơn, nhanh nhạy hơn và đổi mới hơn. Đây là lần đầu tiên quảng cáo của IBM tạo được sự phấn khích kể từ quảng cáo máy tính cá nhân Little Tramp đậm chất hài hước vào đầu thập niên 1980. McGuire nói: “Chúng tôi rất hài lòng khi nghe rằng Bill Gates nhìn các nữ tu trong quảng cáo của chúng tôi và nói: ‘Chẳng lẽ đây chính là IBM sao?’”.

IBM còn có một quyết định xây dựng thương hiệu doanh nghiệp thông minh khi chú trọng vào các dịch vụ máy tính. Họ đặt ra thuật ngữ “e-business” (thương mại điện tử) vào

giữa thập niên 1990 và đưa vào đây nhiều quảng cáo của mình. Các nhà điều hành IBM tự hào nói rằng chiến lược kinh doanh trên mạng đã gắn kết các nhân viên lại với nhau, và nhờ đó mà công ty đã lấy lại thế đứng của mình trước đây và có một định hướng phát triển rõ ràng.

Không chỉ chất lượng và sự nhất quán của thông điệp quảng cáo là đáng quan tâm, mà vấn đề số lượng cũng phải được chú ý đúng mức. IBM quyết định tăng gấp đôi ngân sách quảng cáo và tiếp thị khi nhận ra rằng một chiến dịch quảng cáo liên tục là yếu tố đặc biệt quan trọng đối với danh tiếng và thương hiệu doanh nghiệp của mình lúc này. Những ý nghĩ hay suy diễn tiêu cực thường nảy sinh khi các công ty không chịu thường xuyên giao tiếp với các thành phần liên quan của mình.

Việc xây dựng thương hiệu còn được mở rộng ra ngoài phạm vi các tài liệu tiếp thị và quảng cáo. Tại IBM, hoạt động này bao gồm cả phần thiết kế sản phẩm (giờ đây đã tập trung vào một phòng thiết kế doanh nghiệp) để tạo ra những đặc điểm nhận dạng đồng nhất về mặt trực quan. Green – người giám sát công việc thiết kế – đã mô tả phong cách của IBM là tinh khiết, đơn giản, trang nhã. Kể từ thời điểm này, người ta thấy đa số sản phẩm của IBM thường có màu đen, được thiết kế phù hợp với môi trường của khách hàng. Giờ đây, IBM đã lấy lại được hình ảnh thương hiệu doanh nghiệp nhất quán, đồng thời đã triển khai các tiêu chuẩn và hướng dẫn chi tiết để khai thác và sử dụng thương hiệu IBM. Chỉ riêng với chữ “e” màu đỏ trong biểu trưng “e-business” đã có

đến vài trang dày đặc các quy tắc, chẳng hạn như “tránh đặt trên các tông màu làm giảm tác động của màu đỏ”, không đưa vào văn bản hay tiêu đề, và tránh các phiên bản mờ, sắc sỡ hay 3-D sắc sảo...

### NHỮNG BIỂU TRƯNG ĐIỀN RỎ

Vào thập niên 1990, hình ảnh thương hiệu doanh nghiệp của IBM bị rạn nứt nghiêm trọng. Không thể lý giải nổi các nhà quản lý sản phẩm đã nghĩ gì khi tạo ra những quảng cáo và biểu trưng của riêng mình. Ngày nay, IBM vẫn lưu giữ một số mẫu cũ trong “Bộ sưu tập các biểu trưng đáng xấu hổ” của mình để nhắc nhở về việc nhân hiệu của họ đã bị phá hoại như thế nào. Sau đây là ba ví dụ trong bộ sưu tập này. Cũng như biểu trưng chính thức của IBM, chúng ra đời từ năm 1972, khi Paul Rand bổ sung vào các chữ cái to, đơn điệu những đường sọc ngang để thể hiện tốc độ và sự năng động.



*Các biểu trưng đáng xấu hổ*



*Biểu trưng chính thức*

Công ty thành lập Trung tâm Giải pháp Truyền thông Tiếp thị Tích hợp trực tuyến nhằm cung cấp thông tin về các chiến dịch quảng cáo hiện hữu, một thư viện ảnh IBM dùng trong các chương trình quảng cáo và tài liệu tiếp thị, và áp dụng nhiều chiến lược tiếp thị thông minh trong quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh như Microsoft, Dell, và Hewlett-Packard... tất cả là để giữ cho mọi người hiểu rõ tầm nhìn thương hiệu của IBM.

Bên cạnh đó, IBM còn biên soạn cuốn “Thương hiệu màu xanh” và tổ chức mạng nội bộ mang tên “Quản lý thương hiệu” để huấn luyện nhân viên. Vì công ty này quá lớn và các cơ sở nằm rải rác khắp nơi nên các chuyên viên tiếp thị của IBM muốn tất cả mọi nhân viên đều phải được hướng dẫn cách sử dụng thương hiệu và các nhãn hiệu quý giá của công ty. Họ nhận ra rằng cho đến lúc này, mọi người vẫn có xu hướng tự ý ra quyết định mà không cần xem xét tác động của những quyết định đó lên mặt bằng chung.

Mạng nội bộ này có vai trò như một “trường học thương hiệu”, nơi các chuyên gia hướng dẫn nhân viên về quy trình xây dựng thương hiệu, các quy tắc cùng xây dựng thương hiệu với một công ty khác, và yêu cầu khi in ấn thương hiệu trên bảng hiệu, văn phòng phẩm, danh thiếp... “Nhân viên của chúng tôi đã ‘sáng tạo’ quá đà với tài sản thương hiệu của mình”, - Green nói khi mô tả nhân vật hoạt hình “e-bert” mà một nhân viên tạo ra bằng cách lấy “e” màu đỏ từ biểu trưng “e-business” của IBM. Điều đó khiến ông phát hoảng. Ông nói thêm: “Đó là việc không nên làm chút nào vì nó hạ thấp

giá trị của một yếu tố quan trọng trong thương hiệu doanh nghiệp của chúng tôi”.

Không có người thầy nào tốt bằng những sai lầm trong quá khứ. Để nhắc nhở nhân viên về những gì đã xảy ra khi IBM mất kiểm soát đối với thương hiệu doanh nghiệp của mình, công ty này vẫn trưng bày tại trung tâm thiết kế của họ một vài trong số 800 biểu trưng ra đời năm 1993. IBM gọi đó là Bộ sưu tập các biểu trưng đáng xấu hổ.

## **NHẤT QUÁN VÀ RÕ RÀNG**

Giờ thì IBM đã hiểu rằng một danh tiếng tốt đòi hỏi sự giao tiếp nhất quán qua nhiều năm. Việc gửi đi cùng một thông điệp – dù bằng biểu trưng doanh nghiệp, dịch vụ khách hàng hay chủ đề quảng cáo nhất quán – đều có thể làm nên điều kỳ diệu cho danh tiếng của một công ty. Vậy vấn đề then chốt ở đây là hãy giữ cho hình ảnh thương hiệu của bạn thật rõ ràng và nhất quán.

Đáng tiếc là nhiều doanh nghiệp đã khiến mọi người lúng túng và chính mình cũng lạc lối trong mớ bòng bong của nhiều chiến dịch quảng cáo trống đánh xuôi, kèn thổi ngược, hay trong các sản phẩm cũng như dịch vụ mà họ cung cấp. Cứ như thế, đặc điểm nhận dạng doanh nghiệp sẽ lu mờ dần và danh tiếng cũng suy sụp – như một hậu quả tất yếu. Người tiêu dùng, nhân viên, nhà đầu tư và các thành phần liên quan chính khác không còn biết bạn đang đại diện cho cái gì. Liệu còn ai ngưỡng mộ một công ty dường như đang ở trong tình cảnh lộn xộn?

Giữa các thông điệp của công ty ITT Industries chắc chắn đã thiếu sự gắn kết. Sau khi tách riêng lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, khách sạn và sành bạc, các sản phẩm công nghiệp còn lại của ITT thật sự rơi vào cuộc khủng hoảng về nhận dạng doanh nghiệp. Danh xưng đầy tham vọng ITT Industries với quá nhiều lĩnh vực kinh doanh không mấy liên quan đến nhau đã khiến công ty trình làng một bản liệt kê dài gồm các thương hiệu rời rạc và hỗn độn. Hayes Roth – phó chủ tịch phụ trách kinh doanh và tiếp thị toàn cầu của Landor Associates, hãng tư vấn được thuê để văn hồi tình thế – đã nói: “Họ xây dựng quá nhiều nhãn hiệu và có quá nhiều cấp độ nhãn hiệu với ba bộ phận khác nhau, và tất cả các sản phẩm của công ty này đều dùng tiếp đầu ngữ ITT”.

Chán nản và thất vọng, các nhà lãnh đạo ITT Industries thậm chí đã nghĩ tới việc đổi tên, nhưng Landor khuyên nên giữ lại vì ITT vẫn được nhiều người biết đến, mặc dù công chúng không biết chắc sản phẩm chủ đạo của họ là gì. Khi được hỏi ITT Industries sản xuất cái gì, mỗi người lại có một câu trả lời khác nhau. Nhiều người nghĩ là điện thoại, vì ITT ban đầu là chữ viết tắt của International Telephone & Telegraph (Công ty Điện thoại và Điện báo Quốc tế). Những người khác lại cho rằng họ sản xuất ti-vi. Ấy vậy mà trên thực tế, ITT Industries không hề làm ra cái nào trong cả hai thứ trên. Sản phẩm của họ là máy bơm nước thải, bộ nối điện tử và vũ khí quân dụng hạng nặng!

Thay vì đổi tên, Landor đã tạo một hình ảnh thương hiệu mới dựa trên quy trình kỹ thuật của công ty với khẩu

hiệu là “Thiết kế kỹ thuật cho cuộc sống”, còn biểu trưng mới là các khối nhà xây dựng tượng trưng cho các chữ ITT.

Tuy American Express không trải qua một cuộc tái thiết triệt để như ITT, nhưng họ đã xa rời hình ảnh của mình trong thập niên qua và không giữ được đặc điểm nhận dạng doanh nghiệp mà họ đã có từ các thập niên 70 và 80. Quảng cáo “Bạn có biết tôi không?” với những tên tuổi nổi tiếng nhưng không phải là những khuôn mặt quá nổi tiếng của American Express đã được xếp vào hàng kinh điển. Đến thập niên 1980, khi công ty mở rộng bộ sưu tập thẻ từ xanh và vàng sang loại thẻ bạch kim với nhiều ưu đãi, các chiến dịch tiếp thị vẫn phối hợp với nhau khá hiệu quả. Khẩu hiệu “Thành viên có đặc quyền” và loạt ảnh nhân vật nổi tiếng được Annie Leibovitz ghi lại đã tạo cho American Express một phong thái lịch lãm và sành điệu.

Ngày nay, công ty dịch vụ du lịch và thẻ tín dụng này cung cấp khoảng 25 loại thẻ tín dụng khác nhau và đang phải cạnh tranh với MasterCard, Visa, và Discover để giữ vững vị trí tiên phong đã có. Một số người tiêu dùng nói rằng thẻ American Express không còn là sản phẩm đặc biệt nữa và công ty này cũng giống tất cả các tổ chức phát hành thẻ khác – nghĩa là cố tăng doanh số bằng chiêu bài lãi suất thấp, giá hạ và có khuyến mãi theo số ki-lô-mét bay.

Để bảo vệ danh tiếng, American Express cần tạo ra một thương hiệu doanh nghiệp mạnh mẽ nhằm nâng giá trị của các loại thẻ cá nhân, và quan trọng hơn cả là giữ cho hình ảnh của họ luôn ở vị trí phía trước và ngay tại trung tâm.

Nhận ra mình đã quá tập trung vào việc quảng bá các loại thẻ cá nhân nên gây ảnh hưởng không tốt đến thương hiệu doanh nghiệp, American Express đã phát triển một chiến dịch quảng cáo quy mô hơn với khẩu hiệu “Cuộc đời thật đáng sống” và lại nhờ đến tài chụp ảnh của Leibovitz. Nhưng đó vẫn chỉ là một phần của phương pháp tiếp thị được dẫn dắt bằng phần thưởng mà thiếu đi sự dí dỏm, tinh tế của quảng cáo trước đây.

Đôi khi do các bộ phận của cùng một công ty có những quyền lợi mâu thuẫn nhau nên họ không thể tìm được tiếng nói chung, và thế là quy trình quản lý danh tiếng bỗng trở nên khó khăn, phức tạp. Đây là hiện tượng phổ biến sau khi các doanh nghiệp sáp nhập và hai nền văn hóa doanh nghiệp xa lạ phút chốc phải hòa trộn với nhau một cách khiên cưỡng. Năm 1981, DuPont – một nhà sản xuất hóa chất ở Delaware – mua lại một công ty dầu lớn của Texas là Conoco và chỉ lúc đó mới nhận ra mình là chủ sở hữu của một công ty có văn hóa kinh doanh liêu lĩnh, vô nguyên tắc. Các quan chức DuPont nhớ lại họ cùng các đồng nghiệp ở Conoco đôi khi xung đột về các chính sách năng lượng và thậm chí trước các cơ quan chính phủ, quan điểm giữa hai bên không phải lúc nào cũng đồng nhất. Sự chia rẽ này được công chúng biết đến vào năm 1995, khi các nhà điều hành Conoco thương lượng một thỏa thuận với Iran để phát triển các mỏ dầu. Một số thành viên hội đồng quản trị DuPont phản đối dự án với thái độ mạnh mẽ không kém các thành viên của chính quyền Clinton trong vấn đề này. “Kế hoạch Iran” thế là phá sản. Việc Conoco tách ra khỏi DuPont vào năm 1998 đã giúp cả



hai công ty dễ dàng hơn trong việc lập kế hoạch xây dựng một hình ảnh nhất quán và quản lý danh tiếng của mình.

Các công ty đa quốc gia cần lưu ý rằng phạm vi bảo vệ và quản lý thương hiệu doanh nghiệp, cũng như danh tiếng của họ là toàn cầu. Điều đó có nghĩa là họ phải tạo ra một thông điệp thương hiệu chung cho tất cả các thị trường trên thế giới, dù có thể điều chỉnh đôi chút để đạt hiệu quả tối ưu trong các nền văn hóa khác nhau. Năm 2000, Avon Products đã đầu tư gần 100 triệu đô-la cho một chiến dịch quảng cáo toàn cầu quy mô lớn chưa từng thấy. Có tên là “Hãy cùng lên tiếng”, chiến dịch này tập trung vào mối quan hệ giữa các nữ khách hàng và Avon, cùng các đại diện bán hàng của họ. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Andrea Jung nói: “Một trong những ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là cải thiện hơn nữa thương hiệu Avon. Chúng tôi hiểu các điểm tương đồng của phụ nữ trên khắp thế giới và cảm thấy một chiến dịch toàn cầu sẽ có sức thuyết phục hơn nhiều. Chúng tôi muốn có sự nhất quán hơn trong thương hiệu Avon”.

Đương nhiên, nhất quán không đồng nghĩa với thủ cựu. Đôi khi bạn vẫn cần làm mới một thương hiệu doanh nghiệp, chỉ có điều đừng quá lạm dụng tinh thần đó. United Parcel Service là một tấm gương tốt để bạn noi theo. Gần đây, họ đã từng bổ sung những chi tiết nhỏ vào thương hiệu doanh nghiệp cũng như danh tiếng của mình nhằm truyền đạt rằng dịch vụ của công ty hiện nay đã đa dạng hơn, chứ không chỉ có giao nhận bưu kiện. Những thay đổi này không làm mọi người giật mình hay khó chịu, và họ vẫn duy trì

được vị trí thương hiệu của mình. Công ty biến biểu trưng UPS thành một chiếc khiên, bỏ gói hàng thất nơ ở trên, và bắt đầu tự gọi mình là “Màu nâu” trong quảng cáo cho đồng điệu với màu sô-cô-la của xe tải và đồng phục của nhân viên.

## **NGƯỜI DƠI VÀ NGƯỜI NHẬN**

Đây là trận chiến của hai trong số những nhân vật siêu mạnh. Lối bối cảnh là nước Đan Mạch, cuộc chiến này nói về những người sẽ là nhân vật hành động kế tiếp của Tập đoàn Lego – nhà sản xuất Đan Mạch gần 80 tuổi, tác giả của các bộ ghép hình bằng nhựa. Lúc này đây, danh tiếng của tập đoàn Lego đang bị đe dọa.

Mâu thuẫn đã được hâm nóng, nhưng Người Dơi tỏ ra không phải là đối thủ của Người Nhận. Người Dơi chỉ đơn giản là “quá bí ẩn và quá chín chắn”, Francesco Ciccolella – phó chủ tịch phụ trách xây dựng thương hiệu toàn cầu của Lego – đã nói như vậy. “Nhưng ở Người Nhận, chúng ta cảm thấy cuộc chiến giữa cái thiện và cái ác được thể hiện theo cách tích cực”. Lego từ lâu đã quảng bá những trò chơi giúp khơi mở trí tưởng tượng ở trẻ em, và việc phát triển các sản phẩm bạo lực sẽ làm sứt mẻ hình ảnh nhất quán của họ. Vậy mà lúc này, ngoài Người Nhận, Lego còn cho rằng Chiến tranh giữa các vì sao và Harry Potter là những chủ đề phù hợp cho các bộ ghép hình của họ.

Nhưng quả là không đơn giản để Lego duy trì sự tập trung vào các nguyên tắc và di sản của mình. Khi công ty phát triển và trong cuộc cạnh tranh mỗi ngày một khốc

nghiệt, họ hiểu rằng Lego phải tìm tòi và phát triển các sản phẩm mới, mua lại các doanh nghiệp khác, và cả nhắm đến những thị trường mới. Họ chỉ không hiểu rằng công ty đang liều lĩnh làm hỏng các giá trị bằng cách tạo ra món đồ chơi gắn liền với những bộ phim ăn khách nhất hoặc tin tức giật gân nhất. Trong khi một số công ty sản xuất các đồ chơi chiến tranh nhân dịp Giáng sinh như sự ăn theo cuộc xung đột ở Iraq, thì Lego cũng cho ra đời nhiều loại vũ khí chiến đấu. Mặc dù tạo ra những sản phẩm có tính bạo lực, như dòng sản phẩm Bionicle và Darth Vader của Chiến tranh giữa các vì sao, nhưng các nhà lãnh đạo ở Lego xem điều này là có thể chấp nhận được, vì chúng chỉ đơn thuần là những nhân vật tưởng tượng.

Lego – một tập hợp từ rút gọn của hai từ Đan Mạch có nghĩa là “chơi tốt” – đã có thành công lớn trong việc trung thành với các giá trị doanh nghiệp. Là một thương hiệu có tính hình tượng, Lego được nhiều tạp chí và các hiệp hội thương mại gọi là “đồ chơi của thế kỷ” vào năm 1999. Công ty ước tính rằng họ đã bán được hơn 320 tỉ bộ xếp hình mang thương hiệu của mình. Tuy nhiên, nếu chỉ có bộ xếp hình thôi thì Lego không thể tiếp tục thịnh vượng được.

Công ty đã chuyển từ đồ chơi lắp ghép bằng gỗ ban đầu sang đồ chơi nhựa trong thập niên 40 và giờ đây họ cần đa dạng hóa thêm một lần nữa. Lego đã cố cân bằng giữa truyền thống và hiện đại, nhưng Lego cũng như nhiều công ty khác đành lơ lửng sự kiểm soát trong quá trình cải tổ và mở rộng. Nhiều bộ phận và nhãn hiệu của họ được phép phát triển tự

do. Đây là sai lầm cơ bản mà các chuyên gia tiếp thị gọi là “kiến trúc thương hiệu quá tồi”.

Đó chính là vấn đề của Lego. Họ cho phép tử đồ chơi của mình đón nhận thêm sản phẩm mới, nhưng lại không mấy quan tâm đến thương hiệu doanh nghiệp. Lego đa dạng hóa một cách quá trớn và đã vượt ra khỏi phạm vi đồ chơi xếp hình để lấn sang các lĩnh vực khác như công viên giải trí, quần áo, sách, ba lô đeo vai, đồng hồ, trò chơi video, tạp chí, phần mềm và các rô-bốt điều khiển bằng máy tính. Cùng lúc họ tạo ra rất nhiều nhãn hiệu mới, bao gồm Mindstorms, Technic và Spybotics. Không phải tất cả đều thành công, thậm chí một số sản phẩm còn làm méo mó hình ảnh tốt đẹp vốn có của Lego. Công ty từ lâu vẫn tự hào về tính an toàn của các món đồ chơi do mình sản xuất, nhưng việc tham gia vào lĩnh vực đồ chơi cho trẻ sơ sinh đã khiến Lego lần đầu tiên phải ra lệnh thu hồi sản phẩm: năm 1998, công ty đã thu hồi khoảng 700.000 chiếc xúc xắc bằng nhựa sau khi một người tiêu dùng phát hiện viên nhựa từ đó văng ra mắc kẹt trong... cổ họng con mình.

Nhưng vấn đề chính lại không nằm ở những sản phẩm mới, mà là cách Lego quản lý tất cả các nhãn hiệu mới. Nhiều sản phẩm mới trở thành mặt hàng chủ chốt của công ty. Công ty không có lựa chọn nào khác ngoài việc cố gắng chống chọi với cuộc cạnh tranh và cố gắng đáp ứng thị hiếu phức tạp và khó đoán của trẻ em. Trên thực tế, Lego phản ứng khá chậm chạp trước những thay đổi trong thói quen vui chơi của trẻ. Trẻ em ngày càng lớn nhanh hơn. Chúng

nhanh chóng từ bỏ những món đồ chơi truyền thống như bộ xếp hình hay xây nhà để chuyển sang các thú tiêu khiển khác như trò chơi điện tử, ván trượt và đồ chơi kỹ thuật số.

Mãi sau Lego mới nhận ra rằng mình đang quản lý nhãn hiệu theo kiểu vô nguyên tắc, mà muốn giải quyết vấn đề này, họ phải nhờ tới sự trợ giúp của một nhà tư vấn có chuyên môn trong việc xây dựng thương hiệu doanh nghiệp và quản lý danh tiếng. Họ tìm thấy Enter Majken Schultz - một giáo sư của Trường Kinh doanh Copenhagen và là một nhà thiết kế thương hiệu tài năng. Bà đã trở thành một phần trong “lực lượng đặc nhiệm” về chiến lược thương hiệu, sát cánh với các nhà quản lý bộ phận kinh doanh Lego để xúc tiến công việc và giúp họ cải thiện hình ảnh thương hiệu. Trọng tâm của giáo sư Schultz là làm nổi bật thương hiệu chính, đồng thời đưa các nhãn hiệu sản phẩm vào tầm kiểm soát của công ty mẹ.

Lego tổ chức bộ phận quản lý thương hiệu, củng cố việc quảng cáo và quan hệ công chúng với một vài đại lý, phân loại sản phẩm thành bốn nhóm (Thực hiện và sáng tạo, Khám phá, Câu chuyện và hành động, Nâng cao), và thiết kế lại bao bì. Các hộp đồ chơi của họ trở nên hài hòa hơn về màu sắc, vị trí biểu trưng, hình ảnh minh họa cũng được chuẩn hóa. Các cuộc nghiên cứu thị trường cũng giúp công ty khám phá ra rằng cách nhận thức trò chơi và thương hiệu Lego của trẻ em tại các quốc gia không quá khác biệt như trước đây họ vẫn tưởng.

Nhân viên Lego bắt đầu dự khóa học của Trường Thương hiệu. Đó là một cuộc hội thảo kéo dài ba ngày, nơi

họ thảo luận về các giá trị và hình ảnh của công ty. Sự thay đổi văn hóa nào cũng kéo theo sau một vài ý kiến bất đồng. Schultz lưu ý rằng nhiều vấn đề phát sinh do việc thay đổi vai trò và trách nhiệm của nhân viên khi chuyển từ một quy trình quản lý nhãn hiệu sản phẩm sang hệ thống thương hiệu doanh nghiệp.

Ciccolella cam kết sẽ duy trì sự kiểm soát chặt chẽ thương hiệu doanh nghiệp Lego khi công ty tiếp tục mở rộng. Ông nói: “Chúng tôi không muốn lúc nào cũng phải chạy theo những xu hướng mới nhất của người tiêu dùng”.

Mục tiêu của Lego là “trở thành thương hiệu mạnh nhất thế giới trong các dòng sản phẩm dành cho trẻ em năm 2005”. Một trong những bước đột nhập gần đây nhất của họ là thâm nhập thị trường đồ chơi dành cho bé gái – thị trường mà Lego hiếm khi khai thác – với những món đồ thủ công để các bé tự làm nữ trang hay các đồ thời trang khác. Công ty còn chú ý khai thác mảng thị trường người lớn. Các nhà quản lý doanh nghiệp và các nhà tư vấn xây dựng kết cấu tỏ ra thích thú trước những bộ xếp hình nhiều màu sắc dưới nhãn hiệu Lego Serious Play, và nhiều người đã đặt mua chúng khi lập kế hoạch chiến lược cho công ty mình.

## XÂY DỰNG CÁC KHỐI THƯƠNG HIỆU LEGO

Các nhân tố chính của thương hiệu doanh nghiệp Lego và hệ thống quản lý thương hiệu (sau khi sửa đổi) của họ là:

- *Tầm nhìn doanh nghiệp*: Nuôi dưỡng tâm hồn trẻ thơ trong mỗi chúng ta. Kích thích đam mê khám phá trong mỗi chúng ta.
- *Niềm tin doanh nghiệp*: Trẻ em là hình mẫu của chúng ta. Trẻ em luôn tò mò, sáng tạo và giàu trí tưởng tượng. Chúng muốn khám phá và nắm bắt điều kỳ diệu. Chúng là những người không ngừng học hỏi.
- *Giá trị doanh nghiệp*: Tự biểu hiện, ý tưởng không bao giờ cạn, học mà chơi, niềm vui tích cực, tạo niềm tin cho mọi người.
- *Cá tính thương hiệu*: Bất ngờ, uy tín, độc đáo, mạo hiểm, giải quyết vấn đề một cách thông minh, hài hước.
- *Xác định vị thế thương hiệu*: Khả năng sáng tạo.
- *Tổ chức và quản lý thương hiệu*: Bổ nhiệm một phó chủ tịch cao cấp phụ trách việc xây dựng thương hiệu toàn cầu, thống nhất các hãng quảng cáo và quan hệ công chúng, sáp nhập việc phát triển thương hiệu và phát triển sản phẩm vào một bộ phận duy nhất, tiếp thị trên cơ sở hiệu quả toàn cầu.

Lego là công ty dẫn đầu trong một cuộc nghiên cứu danh tiếng gần đây ở Đan Mạch. Đặc điểm nổi bật của họ là sức hút tình cảm, chất lượng sản phẩm và trách nhiệm xã hội, còn điểm yếu của họ là hiệu quả tài chính, tầm nhìn và năng lực lãnh đạo. Ciccolella cho rằng dù Lego có thể cải thiện hiệu quả tài chính thì có lẽ điều đó cũng không ảnh hưởng nhiều đến danh tiếng vững mạnh của họ. Ông giải thích: “Chúng tôi không được xem là ông trùm khét tiếng nhất vì lối tiếp cận thị trường lâu dài của chúng tôi và vì chúng tôi là một công ty tư nhân. Chúng tôi không có áp lực phải đáp ứng một số mục tiêu tài chính từ các quỹ đầu tư và các cổ đông”.

## **XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU DỰA TRÊN TRẢI NGHIỆM CỦA KHÁCH HÀNG**

Trải nghiệm của khách hàng cũng là một phần trong hoạt động xây dựng thương hiệu doanh nghiệp, vì thế trải nghiệm ấy nên mang tính tích cực và nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Khi Starbucks tạo ra bầu không khí và chất lượng sản phẩm như nhau tại tất cả các hiệu cà phê của mình ở New York, Seattle, Barcelona, họ đã củng cố được danh tiếng và thương hiệu doanh nghiệp của mình đối với khách hàng.

Nhưng nhiều công ty khác, đặc biệt là trong giai đoạn phát triển lớn mạnh, lại không đảm bảo được tính nhất quán đó. Mặc dù “quản lý quan hệ khách hàng” đã trở thành cụm từ thông dụng ngày nay, nhưng nó vẫn chưa được đưa vào vốn từ của nhiều doanh nghiệp dịch vụ. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ không đáng tin cậy đã làm tổn hại danh



tiếng của nhiều ngành công nghiệp, nhất là các nhà hàng và doanh nghiệp bán lẻ. Hầu hết người tiêu dùng, khi được hỏi, nói rằng không phải tất cả các nhà hàng Burger King và cửa hàng Home Depot đều có chất lượng như nhau.

Một ngoại lệ đáng lưu ý là Harrah's Entertainment – công ty tên tuổi nhất trong lĩnh vực kinh doanh sòng bạc nhờ đem lại cho khách hàng những “trải nghiệm có thương hiệu”. Thương hiệu Harrah's luôn tượng trưng cho các vị khách du lịch nhàn rỗi và những tay bạc cò con. Đó cũng là đặc điểm nhận dạng của người Mỹ trung lưu.

Harrah's thấy danh tiếng của mình mạnh lên đáng kể khi những người chơi bạc trung thành của họ tận hưởng sự trải nghiệm hầu như giống nhau ở tất cả các điểm đánh bạc của họ, từ Atlantic City, New Jersey, đến Joliet, Illinois, Las Vegas. Các phòng khách sạn của họ cũng được bố trí giống nhau, nhiều nơi có cùng loại tiệc tự chọn, quán cà phê và nhà hàng chuyên về các món nướng... Sòng bạc của họ có thể mang tên của một cá nhân, như Mardi Gras, nhưng tất cả đều cung cấp những trò chơi như nhau theo hình thức giống nhau.

Philip Satre – chủ tịch tập đoàn Harrah's - nói: “Quan trọng nhất là khách hàng được nhân viên của chúng tôi đối xử như nhau, bất kể họ đang ở sòng bạc nào. Nếu bạn là khách hàng có thể bạch kim hoặc kim cương ở Atlantic City, bạn sẽ không cảm thấy mình là một người lạ nếu bạn đến các cơ sở của chúng tôi ở Nevada. Có lần tôi nhận được bức thư của một phụ nữ ở Plano, Texas – người thường đến sòng bạc Shreveport, Louisiana của chúng tôi. Cô nói rằng cô cũng

đã ghé thăm năm hoặc sáu địa điểm khác và mục tiêu của cô là đến tất cả 26 sòng bạc của chúng tôi ở 13 tiểu bang”.

Sự nhất quán mà Harrah's có được một phần nhờ hệ thống thông tin tinh vi có nhiệm vụ theo dõi thói quen của những người chơi bạc và thưởng cho họ nhiều đặc quyền khác nhau. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Harrah's là Gary Loveman bước vào ngành kinh doanh này một cách khác thường: thông qua Đại học Harvard. Trước đây, khi còn là phó giáo sư quản trị kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard, ông đã mang chuyên môn của mình ra giúp công ty xây dựng và phát triển chương trình Khách hàng trung thành.

Công ty thu thập và phân tích dữ liệu về khách hàng thông qua thẻ Total Rewards mà người chơi trên toàn quốc sử dụng mỗi khi đến với Harrah's. Đó là cơ sở để công ty lập ra các chiến lược tiếp thị và quảng bá của mình. Những tấm thẻ vàng, bạc kim hoặc kim cương tại các sòng bạc cho phép nhân viên nhanh chóng nắm bắt thông tin cá nhân về người sử dụng tấm thẻ đó. Việc nhân viên phục vụ chúc mừng sinh nhật một khách hàng đã không còn làm ai ngạc nhiên. Đến nay, Harrah's đã tích lũy được một cơ sở dữ liệu khổng lồ với hơn 25 triệu người chơi.

Robert Fulton – một khách hàng có thẻ kim cương Total Rewards đến từ San Francisco – đã nói với các nhân viên Harrah's: “Khi tôi ở sòng bạc Joliet thuộc hệ thống Harrah's, tôi cảm thấy thật dễ chịu vì vừa bước vào là mọi người đã biết tên tôi, dù tôi mới đến đây lần đầu. Các nhân viên cởi mở, thân tình như thể tôi đã từng là khách quen ở đó”.

## VẾT NHƠ TỪ “NHỮNG NGƯỜI TRẺ TUỔI ĐẦY HOÀI BÃO”

Suốt thập niên 80, Bayerische Motoren Werke, thường gọi tắt là BMW, đã bị cám dỗ bởi thế hệ người tiêu dùng mới được mệnh danh là “những người trẻ tuổi đầy hoài bão”. Họ là các chuyên gia trẻ, năng động, cầu tiến, là những người tiêu dùng đáng chú ý nhất và cũng là những người đi đầu về thời trang của Mỹ. Họ đeo đồng hồ Rolex, ghi chép công việc bằng sổ tay Filofax và mang thắt lưng Brooks Brothers. Chiếc xe mà họ chọn không thể có hiệu gì khác ngoài BMW. Người ta còn đặt cho BMW biệt danh là “chiếc xe của giới trẻ”. Mối liên kết này chặt chẽ đến nỗi các báo thậm chí đã cho chạy cái tít “Thảm họa của những người trẻ tuổi đầy hoài bão” khi thuật lại vụ tai nạn về một chiếc xe tải chất đầy những chiếc BMW bị lật trên xa lộ Houston.

Đó là lý do để những người trẻ tuổi mua xe BMW và đẩy mạnh doanh số cũng như hình ảnh thương hiệu của công ty Đức này ở Mỹ. Nhưng BMW lại có một bước ngoặt hết sức sai lầm vào năm 1988, khi công ty thay đổi hình ảnh thương hiệu của mình. Từ loại xe có phong cách thể thao, mạnh mẽ, và việc lái xe là một thú tiêu khiển, đột nhiên chiếc xe lại trở thành biểu tượng cho địa vị. Lúc này, BMW chú ý thể hiện vẻ bên ngoài sang trọng, đẳng cấp cao chứ không quan tâm nhiều đến hiệu suất hoạt động của chính chiếc xe.

Các quảng cáo của BMW bắt đầu mang những nét hào

nhoáng theo phong cách Ralph Lauren/Polo với những hình ảnh của xã hội thượng lưu. Công chúng được nghe âm nhạc Cole Porter với hình ảnh những vị khách đến dự tiệc tối tại một ngôi nhà hiện đại và một đám đông dự cuộc đấu giá ngựa Thoroughbred. Sự thay đổi trong tiêu điểm tiếp thị khiến cho những khách hàng trung thành của BMW xa lánh họ. Và thời kỳ kinh doanh tồi tệ đã đến. Các nhà sản xuất xe Nhật Bản đã tổng công kích vào thị trường xe hạng sang với các nhãn hiệu Acura của Honda, Lexus của Toyota và Infiniti của Nissan. Động thái đó là cú đòn giáng vào doanh số của BMW và các hãng xe châu Âu khác.

BMW là dẫn chứng hoàn hảo về một công ty thiếu kiên định trước những xu hướng tiêu dùng và bị trượt dài theo thị hiếu công chúng. Thay đổi một chiến lược tiếp thị thành công cho phù hợp với những đòi hỏi nhất thời quả là việc rất liều lĩnh. Ai biết xu hướng đó sẽ kéo dài bao lâu? Có thể bạn đang làm tổn hại hình ảnh thương hiệu doanh nghiệp vững chắc chỉ để giành lấy một thị phần nhỏ đấy.

Trên thực tế, những người trẻ tuổi đó đã biến mất ngay từ buổi bình minh của thập niên 90. BMW tỉnh ngộ sau sai lầm đó và bắt đầu điều chỉnh lại hướng đi. Họ đã rút ra bài học xương máu từ nỗi ám ảnh khôn nguôi về tình trạng này, và thậm chí họ không dám nghĩ đến việc xáo trộn thương hiệu của mình một lần nữa. Trưởng phòng truyền thông doanh nghiệp Robert Mitchell nói: “Hình ảnh người trẻ tuổi đầy hoài bão đã trở thành một vết nhơ cho chúng tôi và đến nay thỉnh thoảng người ta vẫn giễu cợt BMW là “chiếc xe cho

giới trẻ”. Nhận thức phai mờ rất chậm, nhưng tôi có thể cam đoan rằng BMW thật sự là chiếc xe dành cho những người hiểu được niềm vui ngồi sau tay lái”.

Giờ đây BMW đã có thể ngẩng đầu kiêu hãnh về danh tiếng và hình ảnh thương hiệu nhất quán. Đây là hãng xe bán chạy nhất trong số các nhà sản xuất xe nước ngoài tại Mỹ. Một lần nữa, quảng cáo của họ lại nói về sức mạnh và hiệu suất hoạt động.

Ngoài thông điệp về hiệu suất hoạt động, BMW còn chuyển tải hình ảnh doanh nghiệp với các mẫu xe tân tiến thông qua các biện pháp tiếp thị ít tốn kém: những chiếc xe thể thao mới nhất của BMW trở thành phương tiện đi lại của nhân vật James Bond. Chỉ riêng điều đó đã làm người tiêu dùng ngây ngất. Họ cũng tự làm các bộ phim ngắn để chiếu trên website của BMW. Dưới bàn tay của các nhà làm phim danh tiếng như Lý An, Tony Scott, John Frankenheimer, những bộ phim này đã biến chiếc xe BMW thành “ngôi sao” và các anh hùng hành động bỗng chốc hóa ra nhân vật phụ. Phó chủ tịch tiếp thị của BMW ở Bắc Mỹ là James McDowell nói: “Chúng tôi muốn người xem thấy rằng đây thật sự là những bộ phim hay, chứ không phải là phim thương mại”.

Thương hiệu BMW đòi hỏi sự chăm sóc tỉ mỉ và chu đáo. Thử thách lớn nhất của McDowell là duy trì sự nhất quán mà không hy sinh tính sáng tạo. Ông nói: “Đối với BMW, sự nhất quán qua thời gian tại các thị trường và sự tận tâm với thương hiệu là những điều kiện tiên quyết. Cái khó ở đây là làm sao để điều đó nhưng không ngăn cản tính

sáng tạo và dám mạo hiểm mà bất kỳ thương hiệu hàng đầu nào cũng cần để liên tục gây ấn tượng với người tiêu dùng”.

## Quy luật 13

# THẬN TRỌNG VỚI NHỮNG TÁC ĐỘNG BẤT LỢI CHO DANH TIẾNG

**P**hải nói ngay là từ lúc vừa thành lập, các công ty này đã mang dáng dấp của những cửa hàng bán lẻ. Tuy nhiên, khi Sears, Roebuck & Company bắt đầu bày bán dòng sản phẩm mới của Benetton vào năm 1999, cả giới thời trang lẫn bán lẻ đều sửng sốt và có phần lúng túng. Liệu một nhà bán lẻ các công cụ thủ công và tủ lạnh Kenmore sẽ song hành cùng một công ty thời trang Ý chuyên quảng cáo gây sốc thế nào đây? Công chúng vẫn nhớ như in rằng chính Tập đoàn Benetton đã tung ra quảng cáo mô tả cảnh nữ tu và linh mục đang hôn nhau, hay một bộ sưu tập những chiếc bao cao su vẽ bằng phấn màu, hoặc một phụ nữ da đen đang cho đứa bé da trắng bú, hay ấn tượng hơn cả là hình ảnh các bệnh nhân AIDS đang hấp hối.

Xét về mặt chiến lược thì sự liên kết này khá hợp lý. Sears

quảng cáo rùm beng cho thương vụ này với bày tỏ hy vọng rằng Benetton sẽ là mảng sáng làm át đi hình ảnh tăm tối của Sears, nhờ vậy có thể thu hút thêm nhiều thanh thiếu niên đến các cửa hàng của họ. Về phần mình, Benetton cũng muốn có động lực mới để tái lập sự hiện diện tại thị trường Mỹ sau khi đã đóng cửa hàng trăm cơ sở kinh doanh chỉ trong thập niên 90. Sears tính toán rằng dòng sản phẩm Benetton USA sẽ trở thành một thương hiệu mạnh có khả năng đem về doanh số hơn 100 triệu đô-la mỗi năm.

Thế nhưng xét về mặt văn hóa thì liên minh Sears – Benetton quả là khập khiễng. Ron Culp – người đã từ chức phó chủ tịch cao cấp phụ trách các vụ việc chính phủ và quan hệ công chúng – đã cảnh báo về điều đó với các đồng nghiệp của mình ở Sears nhưng không có kết quả. Culp kể lại: “Tôi nói: ‘Những người ở Benetton thường hành động điên rồ. Họ chẳng lợi lộc gì cho Sears đâu’”.

Dự cảm của ông đã đúng. Chẳng bao lâu, xung đột xảy ra và ngay sau đó cả hai quyết định đường ai nấy đi. Mặc dù chỉ làm bạn với nhau trong một thời gian ngắn, nhưng Sears đã để cho danh tiếng 110 năm tuổi của mình bị những quảng cáo tai tiếng của Benetton bôi nhọ. Bài học xương máu ở đây là: những vấn đề rắc rối trong danh tiếng của một công ty có thể hủy hoại đối tác kinh doanh của mình. Sears thấm thía điều này hơn ai hết.

Cú hích nhẹ dẫn đến sự đổ vỡ chỉ sau sáu tháng bắt tay nhau là một chiến dịch quảng cáo miêu tả một cách thông cảm các phạm nhân đang sống trong khu biệt giam dành



cho tử tù. Các viên chức Benetton nói rằng họ muốn khơi mào một cuộc tranh luận về đạo đức trừng phạt. Cuộc tranh luận này hóa ra lại tiến xa hơn mức cần thiết và biến thành một làn sóng phản đối chống lại Benetton và Sears. Trước khi Sears nhận ra tai họa gì đã giáng xuống đầu mình, thì các tổ chức về quyền con người cũng như nhân viên của chính nhà bán lẻ này đã phẫn nộ về quảng cáo “Chúng ta đang ở khu tử tù...”. Nguyên nhân là do quảng cáo này đã gợi lại hồi ức đau đớn cho những người từng mất người thân, và giờ đây mỗi ngày họ lại phải nhìn thấy những kẻ sát nhân kia. Mặt khác, chiến dịch này cũng không phù hợp với những người Mỹ trung lưu, bảo thủ vốn là nhóm khách hàng chủ yếu của Sears. Thậm chí, người ta còn đặt câu hỏi liệu Sears có cùng Benetton tham gia vào việc phán quyết mức án tử hình hay không.

Các viên chức của Sears còn tỏ ra ngây thơ khi tuyên bố rằng họ tin mọi người có thể phân biệt giữa công việc tiếp thị cho dòng sản phẩm Benetton USA và quảng cáo doanh nghiệp United Colors of Benetton đầy tranh cãi. Nhưng chúng ta vẫn phải đối diện với sự thật rằng đối với hầu hết mọi người thì Benetton có nghĩa là Benetton.

Rõ ràng Sears đã cố tình phớt lờ các dấu hiệu cảnh báo hiển nhiên và vẫn liều lĩnh một cách tuyệt vọng nhằm thu hút các khách hàng trẻ tuổi. Tuy vậy họ đã nhận thức đúng khi lôi mớ quần áo mang dòng chữ Benetton ra khỏi các cửa hàng của mình ngay khi cuộc tranh cãi này bùng phát. Culp nói với chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Sears lúc đó là

Arthur Martinez: “Tôi biết chúng ta đang rơi vào tình cảnh trở trêu. Những người tức giận phần lớn đều là khách hàng của Sears, còn các tổ chức nhân quyền thì đang cảnh báo rằng chúng ta đang bị kéo lê theo sau Benetton, mà Sears là một mắt xích yếu ớt. Cần tổng khứ tất cả mọi sản phẩm Benetton ra khỏi các cửa hàng của chúng ta ngay lập tức”.

Cho đến thời điểm này Sears đã đầu tư hàng triệu đô-la để thiết kế cửa hàng và quảng cáo cho dòng sản phẩm Benetton, nhưng chưa hề nhận ra dấu hiệu nào của sự tăng doanh số mà họ mong đợi. Những thanh thiếu niên lang thang trong các khu mua sắm ở Mỹ vẫn không thèm để mắt ngó ngang đến Sears. Nếu Sears còn chần chừ với sản phẩm Benetton thì chi phí do tổn hại danh tiếng của họ còn lớn hơn nhiều.

Culp nói rằng tình trạng hỗn loạn sau sự cố Benetton đã giúp công ty hiểu ra tầm quan trọng của vấn đề, từ đó tập trung nhiều hơn vào việc quản lý danh tiếng mỗi khi sắp đưa ra các quyết định chiến lược. Sự nhạy cảm cao hơn đối với danh tiếng dường như đã có tác dụng, ít nhất là trong việc lựa chọn đối tượng hợp tác. Năm 2002, Sears đã liên kết với một công ty trang phục phù hợp hơn nhiều. Họ mua Lands’ End – cũng trẻ trung và hợp thời trang như Benetton, nhưng lại thu hút được những khách hàng trí thức và sang trọng hơn so với nhóm khách hàng quen thuộc của Sears trước đó. Phương pháp tiếp thị và phong cách truyền thống của họ cũng phù hợp hơn với hình ảnh lành mạnh của Sears.

## **BỊ LIÊN LUY DO HỢP TÁC KINH DOANH**

Khả năng gây tổn hại danh tiếng từ các mối quan hệ kinh doanh là vô tận và công ty mà bạn hợp tác ít nhiều sẽ ảnh hưởng đến danh tiếng của chính bạn. Dù là một nhà cung cấp, một đối tác liên doanh, một hãng dịch vụ kế toán... thì các mối quan hệ kinh doanh đều ảnh hưởng rõ nét đến danh tiếng doanh nghiệp.

Những ảnh hưởng này có thể rất tích cực, chẳng hạn như Visa International đã tận dụng tối đa lợi thế là tám thẻ tín dụng chỉ phát hành nhân các sự kiện lớn như Olympic và Giải thưởng Tony, hay Coca-Cola đã ghi điểm cho danh tiếng của mình khi tạo ra những đoạn phim quảng bá liên kết với các tập phim trẻ em ăn khách Harry Potter.

Tuy nhiên, người ta cũng ghi nhận nhiều trường hợp mối quan hệ doanh nghiệp chính là nguyên nhân trực tiếp gây ra rắc rối cho danh tiếng. Khoản tài trợ 1 triệu đô-la gần đây của Coca cho Học viện Nha khoa Nhi đồng Hoa Kỳ đã bị tổ chức này từ chối thẳng thừng. Rõ ràng đây là một nỗ lực nhằm cảnh tỉnh người tiêu dùng về các loại nước ngọt có đường và mối liên hệ của chúng với bệnh sâu răng ở trẻ em. Nike, The Gap và nhiều nhà sản xuất giày khác đã bị lên án gay gắt vì ký hợp đồng với các nhà máy tại các quốc gia đang phát triển – nơi công nhân phải lao động cật lực để nhận lấy đồng lương còm cõi. Vụ bê bối Enron cũng làm tổn hại nhiều công ty có liên quan. J. P. Morgan Chase – một trong những tổ chức đầu tư mạnh nhất vào hãng kinh doanh năng lượng này trong suốt thời kỳ tăng trưởng - đã bị thiệt hại cả về tài chính lẫn danh tiếng.

Một công ty có thể bị tổn hại danh tiếng chỉ vì tham gia vào một trong số những ngành công nghiệp hay bị xăm xoi như dầu mỏ, hóa chất, dược hay kế toán. Thậm chí các động cơ hỗ trợ nhân đạo vẫn có thể làm nổ ra tranh cãi, dù đó là chuyện kế hoạch hóa gia đình (vấn đề ngừa thai và nạo thai) hay Hội Hướng đạo sinh Nam Hoa Kỳ (các vấn đề về quyền của người đồng tính), đều có thể làm dậy lên làn sóng phản đối và gây hại cho danh tiếng của người trong cuộc.

Giống như cuộc hôn nhân vậy, cộng tác kinh doanh không phải là thứ để bạn có thể bước vào một cách nhẹ nhàng. Vì thế, hãy trao gửi thanh danh của bạn một cách sáng suốt và hãy chọn đối tác biết chăm sóc danh tiếng của chính họ. Hãy nghiên cứu cẩn thận tất cả mọi hành vi trước đây của họ và cố tìm hiểu xem liệu điều gì có thể tạo ra mâu thuẫn, cản trở hay làm hoen ố danh tiếng của bạn không. Đừng quên trả lời những câu hỏi như đối tác tiềm năng của bạn có nền tảng tài chính hợp lý không, văn hóa doanh nghiệp và hệ thống giá trị của họ có phù hợp với của bạn không, nhân viên và khách hàng của bạn nghĩ thế nào về công ty ấy.

Mặc dù không ai có thể đoán trước tương lai và những tai họa có thể xảy đến với đối tác tiềm năng của mình, nhưng bạn hãy nhớ rằng các mối hợp tác mới luôn ẩn chứa nguy cơ rủi ro. Hãy chuẩn bị thật chu đáo và chớ bỏ qua bất kỳ dấu hiệu cảnh báo nào, dù là nhỏ nhất. Việc nghiên cứu cẩn thận bên cạnh một thái độ hoài nghi cần thiết có thể ngăn ngừa một cuộc hôn nhân không bền vững. Điều này đúng cả trong cuộc sống, lẫn trong hoạt động kinh doanh.

Đôi khi việc tiếp tục một mối quan hệ mạo hiểm lại làm bạn dễ chịu, nhưng chỉ khi điều đó không tổn hại đến danh tiếng của bạn. Những khách hàng thận trọng nhất đã cao bay xa chạy khỏi Arthur Andersen sau khi vai trò của công ty này trong vụ bê bối kế toán tại Enron bị phát giác, nhưng do chi phí bồi thường hợp đồng khá lớn nên nhiều khách hàng đành bầm bụng bầm lầy hăng kế toán này, dù họ biết rõ mười mươi rằng Andersen đã xé toàn bộ chứng từ của khách hàng. Sau khi vụ việc bị phơi bày ra ánh sáng, sự tín nhiệm của toàn bộ công việc kiểm toán do Andersen thực hiện đột nhiên trở nên đáng ngờ, thế nhưng một số công ty vẫn ở lại cho đến khi cơ quan có thẩm quyền tuyên bố hăng này đã cản trở pháp luật, và buộc Andersen chấm dứt hoạt động. Trong trường hợp này, quyết định chia tay sớm sẽ tốt hơn vì hăng kế toán của một công ty gắn chặt với danh tiếng của họ. Mọi người – từ cổ đông, nhà cung cấp, khách hàng hay nhà đầu tư – đặt trọn niềm tin vào các báo cáo tài chính của một công ty, trong khi niềm tin đó được xây dựng trên sự tin tưởng của họ vào sự liêm chính, cẩn trọng của các hăng kiểm toán.

Vụ lật tẩy Arthur Andersen đã làm tổn hại danh tiếng nhiều khách hàng của công ty này, ít nhất là trong giai đoạn trước mắt. Giá cổ phiếu của họ giảm sút khi tầm quan trọng về vai trò của Andersen trong vụ gian dối kế toán tại Enron bị phơi bày ra ánh sáng.

Đó là kết luận của Paul Chaney thuộc Đại học Vanderbilt và Kirk thuộc Đại học Tiểu bang Ohio. Nghiên cứu của họ

- “Danh tiếng bị xé vụn: Cái giá của thất bại trong kiểm toán”, được đăng trên tờ *Journal of Accounting Research* tháng 9 năm 2002 – đã liệt kê những hậu quả của việc liên quan đến một công ty bê bối, dù bản thân bạn hoàn toàn trong sạch.

Nghiên cứu này phát hiện rằng trong suốt ba ngày sau khi Andersen thừa nhận việc hủy một số lượng lớn chứng từ của Enron, các khách hàng khác của Andersen “đã phải hứng chịu phản ứng tiêu cực của thị trường”. Giá cổ phiếu tụt dốc cho thấy các nhà đầu tư đánh giá thấp chất lượng toàn bộ công tác kiểm toán do Andersen thực hiện. Các khách hàng tại văn phòng của Andersen tại Houston – nơi đã hủy chứng từ Enron – bị ảnh hưởng nặng nề nhất. Các chuyên gia kế toán khẳng định: “Chúng tôi cho rằng đây là cái giá phải trả do sự tổn thất danh tiếng”.

## **KHÔNG DỄ CẮT ĐỨT QUAN HỆ**

Một khi quan hệ hợp tác đã ở vào tình thế bằng mặt không bằng lòng, các công ty cần để mắt đến hành vi của đối tác. Và ngay khi dấu hiệu rắc rối nghiêm trọng đầu tiên vừa manh nha xuất hiện, họ phải xem xét liệu đã đến lúc cắt đứt quan hệ hay chưa. Việc chia tay nhanh chóng thường giảm thiểu những tổn hại về danh tiếng. Về điều này thì một số khách hàng của Arthur Andersen thấm thía hơn ai hết.

Thế nhưng không dễ gì khi bạn muốn cắt đứt một mối quan hệ lâu năm. Ví dụ, hãng Hàng không Delta đã trăn trở khá lâu trước khi quyết định việc chấm dứt sử dụng dịch vụ

của Andersen, kể cả sau khi vụ phi tang chứng từ bị lật tẩy. Tháng 1 năm 2002, giám đốc điều hành của Andersen là Joseph Berardino đích thân bay đến Atlanta để thuyết phục hội đồng quản trị của Delta – một trong những khách hàng lớn nhất của hãng này – ở lại với mình. Lúc này, Delta đã nhận thức được cuộc khủng hoảng đang ngày càng tồi tệ của Andersen và âm thầm tìm một hãng kiểm toán mới. Đến đầu tháng 3, tức là chỉ một tuần trước khi bản cáo trạng được công bố, Delta mới chọn Deloitte & Touche để thay thế Andersen.

Trước đó, năm 1999, Delta cũng buộc phải chấm dứt một vụ hợp tác kinh doanh hàng không liều lĩnh. Sau hàng loạt tai nạn, bao gồm cả một vụ rơi máy bay chết người, Delta đã tạm ngưng làm ăn với hãng Hàng không Hàn Quốc để tránh bất kỳ ảnh hưởng tiêu cực nào đối với danh tiếng của họ về sự an toàn trên các chuyến bay. Một thời gian sau, Delta lại khôi phục mối quan hệ hợp tác này sau khi cảm thấy hài lòng với những cải thiện trong hoạt động của hãng hàng không châu Á này.

Danh tiếng của tập đoàn CIT cũng có nguy cơ bị tổn hại do tham gia vào Tyco International – công ty đã dính líu đến các vụ bê bối kế toán và bị buộc tội về hành vi sai trái trong khâu điều hành. Ở đây có một vấn đề liên quan mật thiết đến CIT vốn là công ty tài chính thương mại và tiêu dùng. Một cựu giám đốc của Tyco đã cúi đầu thừa nhận những cáo buộc liên quan đến việc ông nhận 20 triệu đô-la để thu xếp vụ Tyco mua lại CIT với giá 9,5 tỉ đô-la. Mối liên hệ với Tyco

đã làm tổn hại chỉ số tín nhiệm tài chính của CIT khiến chi phí vốn của họ tăng lên.

Vào tháng 7 năm 2002, CIT đã tách ra trong đợt chào bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên và lãng phí chút thời gian để cắt đứt mối quan hệ với Tyco. Họ tung ra một chiến dịch quảng cáo doanh nghiệp nhay cảm, trong đó mô tả mình là một đối tác giúp một nhà thiết kế thời trang, một nhà điều hành bay và các doanh nhân khác nhận ra giấc mơ của họ.

Một số công ty đã phạm sai lầm khi tự ràng buộc lẫn nhau qua các hợp đồng dài hạn mà không chừa sẵn một lối thoát để có thể dễ dàng rút lui khi cần thiết. Thương trường thay đổi từng ngày, và một đối tác đầy hứa hẹn hôm nay biết đâu sẽ là một quả bom hẹn giờ vào ngày mai. Đừng tự giam mình trong một mối quan hệ có thể làm hại bạn nhanh hơn bạn dự kiến. Thế giới hiện đại dường như đang đảo lộn, và các xu thế xã hội và kinh doanh cũng đến và đi bằng tốc độ ánh sáng.

Công ty Walt Disney và McDonald's đã ký hợp đồng 10 năm để độc quyền quảng bá những bộ phim Disney và suất ăn dành cho trẻ em của McDonald's. Nhưng một số bộ phim Disney gần đây đã thất bại ngay tại quầy bán vé, còn McDonald's thì không thể bắt tay với bất kỳ nhà sản xuất phim trẻ em nào. Danh tiếng của Disney về sự tỉ mỉ, chu đáo và dịch vụ khách hàng hoàn hảo trong các công viên giải trí của họ không được hưởng lợi gì từ mối liên hệ này khi McDonald's không ngớt bị chỉ trích về những nhà hàng bừa



bộ, nhân viên chậm chạp và cấu kỉnh, cũng như thức ăn không có lợi cho sức khỏe.

Đôi khi một công ty vẫn chọn phương án tiếp tục duy trì quan hệ với một đối tác đang gặp rắc rối ngay cả khi giữa hai bên không bị bản hợp đồng nào ràng buộc. Khả năng tổn hại danh tiếng là rất lớn, nhưng khi đó việc chấm dứt mối quan hệ này có thể đồng nghĩa với việc từ bỏ một nhà cung ứng có giá trị. DuPont vẫn hợp tác với Huntingdon Life Sciences bất kể việc công ty này đang thử nghiệm độc tính của các sản phẩm trên động vật. Lý do DuPont đưa ra là công ty này “có phẩm chất độc nhất vô nhị”. Đó là một quyết định táo bạo đối với DuPont sau khi các tổ chức bảo vệ động vật phản đối mạnh mẽ Huntingdon và kêu gọi các khách hàng, nhà đầu tư, công ty bảo hiểm và hãng kế toán của họ tẩy chay công ty này.

Tổ chức “Ngăn chặn Huntingdon đối xử tàn ác với động vật” đã thành công trong việc xua đuổi một số nhà đầu tư, khách hàng của Huntingdon và cả công ty bảo hiểm của họ. Chiến thuật của tổ chức này là phá chiếc xe tải chở dầu của một khách hàng Huntingdon, tấn công căn hộ, đánh cắp thẻ tín dụng của một ngân hàng đầu tư cho Huntingdon vay vốn, hay cho xe cày nát sân gôn nơi nhà điều hành cấp cao của công ty bảo hiểm của Huntingdon đang chơi trong một giải đấu.

Bản thân DuPont cũng bị chỉ trích trên website của tổ chức này vì đã sử dụng 20 con khỉ đuôi sóc trong các nghiên cứu về độc tính của những hóa chất Huntingdon cung cấp.

Những người bảo vệ quyền động vật phong tỏa hệ thống thư điện tử và phong tỏa website của DuPont, tụ tập bên ngoài các tòa nhà công ty để phản đối, buộc tội công ty về việc “giết hại những con vật nhỏ bé vì lợi nhuận”. Dù các công ty không dễ dàng chịu thua trước những kiểu hăm dọa như thế, nhưng họ cũng phải cân nhắc trước việc đánh đổi danh tiếng để hậu thuẫn cho các đối tác kinh doanh.

Nếu bạn quyết định chấm dứt mối quan hệ đối tác luôn khiến bạn đau đầu, hãy cố làm việc này một cách lạnh lẽ và có thiện chí. Công chúng hiểu kỳ có thể thích những chuyện ầm ĩ, nhưng một cuộc cãi vã sẽ chỉ tổn hại danh tiếng cho chính bạn mà thôi.

Đây là kết quả của hai vụ đấu đá trong phòng xử án xảy ra gần đây. Cách đây vài năm, Calvin Klein kiện Tập đoàn Warnaco – nhà sản xuất trang phục jeans và đồ lót của họ. CK lập luận rằng Warnaco đã nhấn chìm thanh danh của họ bằng việc sản xuất quá nhiều và phân phối qua các kênh rẻ tiền. Họ gọi Warnaco và giám đốc điều hành lúc đó của họ là Linda Wachner là “một ung nhọt đối với giá trị và tính liêm chính” của thương hiệu Calvin Klein. Warnaco lập tức phản công. Tập đoàn này tuyên bố rằng chính Calvin Klein đã làm tổn thương danh tiếng của mình khi xúc tiến chương trình *Larry King Live* trên kênh truyền hình CNN, đồng thời làm mất uy tín quần áo jeans và đồ lót CK do Warnaco sản xuất. Warnaco nói rằng sau những nhận xét của CK, các công ty bán lẻ đã cắt bớt đơn đặt hàng của họ. Cuối cùng thì vụ việc cũng được thu xếp ổn thỏa, nhưng cuộc đôi co đã

khiến cho sản phẩm mang thương hiệu CK bị nghi ngờ về chất lượng.

Suốt một thời gian dài, Rosie O'Donnell và nhà xuất bản Gruner & Jahr USA cũng đấu đá lẫn nhau trên báo chí và cả tại tòa án khi cô cảm thấy mình mất quyền kiểm soát nội dung tạp chí mang tên cô - *Rosie*. Có thể hiểu được chuyện nữ diễn viên này lo lắng về việc tờ tạp chí có thể ảnh hưởng như thế nào đến danh tiếng của cô. Thế nhưng chính cuộc chiến với nhà xuất bản và đời sống ngăn ngủi của tờ tạp chí mới làm tổn hại danh tiếng Rosie. Cả cô lẫn Gruner & Jahr lẽ ra đã khám khá hơn nếu họ chia tay mà không ồn ào đến thế.

## **SỰ KẾT HỢP TỐT ĐẸP - VÀ BẤT TƯƠNG XÚNG - GIỮA HOẠT ĐỘNG TIẾP THỊ VÀ CÁC PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG**

Tiếp thị là lĩnh vực có nhiều khả năng ảnh hưởng đến danh tiếng - cả tích cực lẫn tiêu cực. Mỗi nhân viên quảng cáo hay chương trình quảng cáo của công ty đều có thể ảnh hưởng đáng kể đến nhận thức của người tiêu dùng. Vì thế, bạn hãy nhớ cẩn thận khi chọn các đối tác tiếp thị sao cho phù hợp với cá tính doanh nghiệp của bạn.

Trong một quảng cáo tình tế và cảm động của Johnson & Johnson, người ta chỉ thấy nhà văn đoạt giải Nobel, Toni Morrison, kể cha mẹ bà từng khuyến khích bà như thế nào, và qua đó thôi thúc trẻ em luôn cố gắng để đạt thành tích tốt nhất. Quảng cáo hầu như không nhắc đến J&J, nhưng nó

lại có hiệu quả đáng kinh ngạc trong việc củng cố hình ảnh của J&J như một công ty chu đáo với nhóm khách hàng chủ yếu của mình là trẻ em.

Sau lần thâm tím mình mẩy nhằm mua lại Công ty Compaq, Hewlett-Packard phải cố đánh bóng hình ảnh của mình bằng cách tăng cường liên kết với các khách hàng uy tín như DreamWorks, BMW và FedEx. Chỉ cần các công ty này duy trì được danh tiếng mạnh của mình thì ảnh hưởng của họ tới HP vẫn được xem là tích cực.

Nam diễn viên Paul Newman gần đây đã hợp tác với McDonald's để tổ chức bán trang phục đóng phim của mình tại hệ thống nhà hàng thức ăn nhanh này. Đây dường như là một chiến thắng cho McDonald's, nếu xét tới danh tiếng cá nhân của Newman và đề cử Oscar của anh, chưa kể việc anh đã quyên góp lợi nhuận sau thuế từ việc kinh doanh thực phẩm của riêng mình để làm từ thiện. Ngược lại, những chiếc bánh mì kẹp thịt và khoai tây rán tại hệ thống nhà hàng thức ăn nhanh này không giúp đỡ gì, thậm chí là còn cản trở danh tiếng của Newman's Own – vốn là các sản phẩm lành mạnh có nguồn gốc thiên nhiên.

Một canh bạc khác là sự liên kết của nữ ca sĩ Celine Dion với hãng xe hơi DaimlerChrysler. Cô hy vọng sự lôi cuốn của mình sẽ kéo các nhà đầu tư đến với DaimlerChrysler, còn người dân sẽ có cảm tình hơn với xe Chrysler. Ít nhất đó cũng là vàng hào quang mà công ty đặt trọn niềm tin trong thương vụ trị giá hàng triệu đô-la này. Nhưng vì lợi ích của DaimlerChrysler, chúng ta chỉ biết cầu nguyện sao cho Dion

và chiếc xe tải nhỏ Chrysler Town & Country của cô được an toàn khi lưu thông trên đường.

Kiểu nhân vật nổi tiếng nhưng có hành động ngớ ngẩn và khó hiểu có thể gột sạch mọi ảnh hưởng tích cực và làm tổn hại nghiêm trọng đến danh tiếng doanh nghiệp. Đôi khi những người nổi tiếng lại làm cho nhà quảng cáo phải lúng túng. Võ sĩ quyền Anh Mike Tyson đã khiến cho các nhà quảng cáo như Eastman Kodak và PepsiCo phải chạy trốn do những tai tiếng từ cuộc hôn nhân sóng gió của anh ta. Trong khi nữ diễn viên Cybill Shepherd buột miệng nói rằng cô tránh xa các loại thịt đỏ ngay tại thời điểm cô đang quảng bá thịt bò trong các chương trình quảng cáo, thì nam diễn viên Don Johnson bị bắt gặp đang nhấm nháp một lon Diet Coke của Coca Cola lúc đang quảng cáo cho đối thủ Pepsi. Gần đây nhất, ngôi sao Kobe Bryant của đội Los Angeles Lakers đã bị buộc tội quấy rối tình dục khi đang quảng cáo cho Nike, McDonald's và Coca-Cola. Bryant phủ nhận thông tin đó, nhưng sự công kích dữ dội của dư luận đã khiến cầu thủ bóng rổ này có khả năng phải chấm dứt hợp đồng quảng cáo trước thời hạn, thậm chí còn phải bồi thường cho các công ty trên.

Các chương trình ti-vi mà một công ty chọn để đăng quảng cáo cũng có ý nghĩa quan trọng. Các công ty và các hãng quảng cáo cần sáng suốt khi quyết định mua thời lượng phát sóng, nếu không họ có thể rơi vào một cuộc tranh cãi mà nguy cơ mất mặt là rất lớn. Một bà nội trợ ở Michigan tên là Terry Rakolta đã gây ra một trong những vụ tranh cãi về

quảng cáo lớn nhất năm 1989. Bà tỏ ra rất tức giận và không tiếc lời chửi mắng Coca-Cola và một vài công ty khác – những doanh nghiệp đã phát quảng cáo trong chương trình truyền hình khiêu dâm *Married with Children* (Kết hôn với trẻ em). Gần đây, Liên minh chống Phỉ báng Người đồng tính và Tổ chức vì Phụ nữ Quốc gia cũng công kích mạnh mẽ MSNBC khi kênh truyền hình này thông báo một chương trình mới có Michael Savage thủ vai chính. (Anh này vốn nổi tiếng là người hay ăn nói bậy bạ trên chương trình phát thanh của mình làm thính giả khó chịu). Những công ty lớn như Procter & Gamble, Dell và General Mills tự nhủ phải tránh xa chương trình của anh ta. Cuối cùng, MSNBC quyết định hủy chương trình của Savage vì anh ta chỉ tạo ra cảm giác thù địch mà không kênh truyền hình nào mong muốn.

Nhưng ngay cả khi không bị áp lực từ phía công chúng thì các công ty cũng có thể tự làm hại danh tiếng của mình bằng cách đưa quảng cáo vào các chương trình không phù hợp với hình ảnh của họ. Vấn đề rắc rối hiện nay là giờ phát sóng vào thời điểm sinh hoạt gia đình đang rút ngắn lại nhanh chóng đến mức gần như biến mất làm cho những công ty cần quảng cáo phải vật lộn vất vả để tìm những chương trình có nội dung lành mạnh.

Sự bảo vệ tốt nhất là khâu kiểm soát chương trình được thực hiện tốt hơn. Chi phí sản xuất các chương trình truyền hình không rẻ chút nào, nhưng số tiền đó sẽ góp phần giá trị vào chiến lược xây dựng danh tiếng của một công ty. Đơn cử trường hợp của Hallmark Cards. Từ khi vở opera *Amahl*

*and the Night Visitors* (Amahl và những vị khách ban đêm) công diễn năm 1951 như tác phẩm đầu tay của Hallmark Hall of Fame, những buổi phát sóng này đã tăng rõ rệt danh tiếng của công ty chuyên về thiệp chúc mừng này. Đây là kết quả của việc kiểm soát nghiêm ngặt chất lượng và nội dung chương trình. Hallmark không chấp nhận kịch bản của người ngoài, mà họ đặt viết kịch bản theo yêu cầu và thường chỉnh sửa lại hoặc thậm chí chọn một nhà biên kịch khác để đảm bảo đáp ứng được các tiêu chuẩn của công ty. Khi kịch bản hoàn tất, ban quản lý Hallmark duyệt lại lần cuối trước khi bắt tay dàn dựng tác phẩm.

Brad Moore – chủ tịch Hallmark Hall of Fame Productions - nói: “Hallmark Hall of Fame đã tác động tích cực đến danh tiếng công ty, và bên cạnh các cửa hàng bán lẻ thì đây là yếu tố đóng góp lớn nhất vào bộ mặt của chúng tôi trước công chúng. Thông qua các chương trình này, chúng tôi muốn gắn liền tên tuổi của Hallmark với chất lượng sản phẩm”. Công ty cho chạy quảng cáo thiệp chúc mừng Hallmark trong các chương trình truyền hình này để đảm bảo rằng môi trường quảng cáo không chịu tác động của bất cứ ảnh hưởng nào từ bên ngoài.

Các công ty khác cũng tìm ra cách của riêng mình. Johnson & Johnson bắt đầu tài trợ và từng bước tự thực hiện chương trình vì có quá ít chương trình phát sóng vào giờ sinh hoạt của gia đình mà họ thấy phù hợp để quảng cáo các nhãn hiệu của mình. Các công ty lớn có nhu cầu quảng cáo đã cùng lập nên Diễn đàn Gia đình để tài trợ và xây dựng nhiều

hơn các chương trình có nội dung lành mạnh. Bước đầu, Johnson & Johnson đã cho ra mắt các tập phim đầu tiên cho mạng truyền hình cáp TNT, như bộ phim *Door to Door* được giải Emmy, và đây là chương trình tài trợ độc quyền của doanh nghiệp cho một bộ phim nhiều tập về gia đình gốc Mỹ La-tinh trên truyền hình công cộng. Andrea Alstrup – phó chủ tịch doanh nghiệp phụ trách quảng cáo ở J&J – nói: “Các giá trị và danh tiếng của chúng tôi đóng vai trò quan trọng trong những quyết định này. Thế nhưng việc tìm kiếm chương trình mà các gia đình có thể cùng nhau xem và phù hợp cho việc quảng cáo của Johnson & Johnson ngày càng trở nên khó khăn”.

## NHỮNG ĐỐI TÁC TAI HẠI

Bạn có thể ví von như vậy mỗi lần nhắc đến mối quan hệ chặt chẽ giữa Martha Stewart và Kmart. Cả hai quả thật tương xứng khi vụng về làm tổn hại danh tiếng của... chính mình, và theo phản ứng dây chuyền, danh tiếng đã bị thương tổn của họ lại ảnh hưởng đến đối tác mà họ chọn.

Trước tiên hãy nói đến Martha Stewart và công ty của bà – Martha Stewart Living Omnimedia – được mô tả là nạn nhân của vụ rắc rối tài chính khi Kmart nộp hồ sơ xin bảo vệ phá sản. Là doanh nghiệp bán lẻ, Kmart bán đủ loại sản phẩm, từ tấm trải giường, khăn tắm cho đến dụng cụ làm vườn hay các món đồ trang trí trong dịp Giáng sinh, dưới nhãn hiệu Martha Stewart Everyday.

Tuy nhiên, chưa đầy sáu tháng sau khi nộp hồ sơ phá



sản, Kmart đã không còn là cơn đau đầu tồi tệ nhất của Stewart, mà ngược lại, Stewart thậm chí đã hóa thành món nợ lớn đối với Kmart. Lúc này, các nhà điều tra liên bang đã bắt đầu thăm dò xem liệu Martha có lợi dụng thông tin tay trong hay không khi bà bán cổ phần của mình trong hãng công nghệ sinh học ImClone Systems ngay trước khi hãng này thông báo rằng Cơ quan Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ đã từ chối duyệt thuốc ung thư đầy triển vọng của họ. Kết quả là hoạt động của Martha Stewart Living Omnimedia tuột dốc không phanh trong cả hai năm 2002 và 2003 với các khoản lỗ hàng quý chưa từng có. Martha một mực đổ lỗi tất cả cho sự thăm dò giao dịch cổ phiếu của chính phủ.

Thật hiếm khi cả hai đối tác kinh doanh cùng rơi vào nhau một cách quá đột ngột như vậy. Và thật khó nói ai làm tổn hại ai nhiều hơn. “Kmart nên chia tay Martha Stewart thì hơn”, Craig Baker – một cư dân Los Angeles – đã nói như vậy và khuyên các bạn gái của mình hãy mua sắm tại Target và Wal-Mart để tránh mua hàng của Martha. “Thật nực cười! Bà ta còn nghĩ đến việc gạt bỏ Kmart cơ đấy! Dù sao thì việc nộp hồ sơ phá sản vẫn không đáng xấu hổ bằng việc có nhân viên FBI bám theo mình”.

Cuộc điều tra về việc bán cổ phiếu của bà cứ kéo dài mãi buộc Kmart phải gỡ bỏ những bức ảnh tươi cười của Stewart trong các chiến dịch quảng cáo. Doanh nghiệp này bắt đầu thúc đẩy các nhãn hiệu mới như Joe Boxer, đồng thời đóng hàng trăm cửa hàng và cắt giảm doanh số các sản phẩm của Martha Stewart.

## NHẬN THỨC VỀ ĐỐI TÁC

Những người trả lời một cuộc khảo sát thăm dò công luận năm 2002 của Harris Interactive đã đánh giá các công ty dựa trên nhiều đặc điểm khác nhau. Sau đây là tỷ lệ phần trăm mức đánh giá được xem là tích cực (5, 6, hoặc 7 trên thang điểm 7) và những khác biệt giữa các công ty. Kmart và Martha Stewart đem lại những điểm mạnh và điểm yếu khác nhau cho mối quan hệ hợp tác giữa hai bên, còn Ben & Jerry's vượt trội về điểm số so với công ty mẹ Unilever trên mọi phương diện.

### KMART SO VỚI MARTHA STEWART LIVING OMNIMEDIA

Các thuộc tính của doanh nghiệp	Mức đánh giá tích cực theo tỷ lệ phần trăm		
	Kmart	Martha Stewart	Chênh lệch
Có cảm nhận tốt về công ty	47	20	27
Tin tưởng công ty	49	23	26
Ngưỡng mộ và tôn trọng công ty	45	19	26
Cung cấp sản phẩm và dịch vụ có giá trị so với sức mua của đồng tiền	60	44	16
Cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng tốt	39	50	-11
Có chỉ số lợi nhuận cao	15	35	-20
Phát triển các sản phẩm và dịch vụ mang tính đổi mới	20	44	-24
Nhận biết và tận dụng các cơ hội thị trường	20	55	-35

<b>BEN &amp; JERRY'S SO VỚI UNILEVER</b>			
Các thuộc tính của doanh nghiệp	Mức đánh giá tích cực theo tỷ lệ phần trăm		
	Ben & Jerry's	Unilever	Chênh lệch
Ngưỡng mộ và tôn trọng công ty	75	43	32
Là công ty có trách nhiệm về môi trường	51	23	28
Là công ty có môi trường làm việc hấp dẫn	62	35	27
Phát triển các sản phẩm và dịch vụ mang tính đổi mới	70	44	26
Ủng hộ các động cơ chính đáng	45	21	24
Cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng tốt	80	57	23
Tin tưởng công ty	75	53	22
Cung cấp sản phẩm và dịch vụ có giá trị cao so với sức mua của đồng tiền	61	54	7

Cuối cùng, vào tháng 6 năm 2003, một hội đồng xét xử liên bang đã chính thức kết tội Stewart với 5 điểm vi phạm pháp luật về gian lận chứng khoán, âm mưu phạm pháp và cố tình cung cấp chứng cứ sai sự thật trước các cơ quan liên bang. Dù kết quả vụ kiện như thế nào thì một số chuyên gia trong ngành bán lẻ cũng tin rằng rốt cuộc Kmart có thể xóa tên Martha ra khỏi danh sách các nhà cung cấp sản phẩm gia dụng. Tháng 5 năm 2003, James Adamson – cựu chủ tịch của Kmart, người trở nên nổi tiếng sau vụ nộp hồ sơ xin bảo vệ phá sản – nói: “Tôi lo lắng suốt mùa hè năm ngoái khi Martha trở thành đề tài của báo giới mỗi ngày. Nhưng chúng tôi đã tách biệt cá nhân Martha với nhãn hiệu

này và tôi tin rằng thị trường cũng nhận ra nhãn hiệu này sẽ vượt qua ‘sự cố Martha’. Nếu chất lượng sản phẩm vẫn đảm bảo thì người tiêu dùng sẽ nhanh chóng tha thứ cho những rắc rối cá nhân”.

Liệu một trong hai bên có thể lường trước sự tai hại này không? Có thể Stewart sẽ nhận ra rằng Kmart rất cuộc cũng xin bảo vệ phá sản, căn cứ trên chỉ số tài chính sa sút đều đặn của họ, nhưng Kmart thì chẳng bao giờ ngờ rằng người phụ nữ hoàn hảo kia lại phạm một sai lầm to lớn đến nhường ấy: bà cố giữ món tiền nhỏ mọn bằng cách bán cổ phiếu ImClone ngay trước thời điểm nó sụt giá để rồi mất nhiều hơn khi chính cổ phiếu của công ty bà mất giá sau thông tin về cuộc điều tra. Tạp chí *Mad* đã có lý khi chọn Martha là “Nhân vật ngu ngốc nhất của năm 2002”.

## **CÁC VỤ SÁP NHẬP**

Các vụ sáp nhập doanh nghiệp là công việc hết sức nghiêm túc, và với việc một trong số các thành viên thường trở thành kẻ thất bại thì cuộc hôn nhân này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đáng kể đến danh tiếng các công ty. Time Warner đã bị ô danh vì vụ sáp nhập rắc rối với America Online, Mobil xấu hổ vì vụ sáp nhập với Exxon, còn Kraft Foods cũng mất mặt sau khi bị Philip Morris mua lại. Người ta hy vọng rằng vụ sáp nhập với Daimler, Mercedes có thể san sẻ phần nào uy tín của mình cho Chrysler, nhưng kết quả có chăng chỉ là hình ảnh yếu kém của Chrysler đã làm lu mờ danh tiếng doanh nghiệp của DaimlerChrysler.

Altria Group tin rằng việc quảng bá cho mối liên kết Philip Morris - Kraft sẽ làm tăng danh tiếng của họ và tin rằng Kraft chẳng thiệt hại gì từ mối quan hệ với một hãng thuốc lá như họ. Altria cho rằng cả họ lẫn Kraft đều theo dõi chặt chẽ tác động của ngành kinh doanh thuốc lá và quảng cáo của tập đoàn đối với Kraft, và họ không phát hiện ra ảnh hưởng tiêu cực nào đối với hình ảnh hay doanh thu của công ty thực phẩm này.

Tác động chỉ rõ ràng vào năm 2003, khi bộ phận Philip Morris của Mỹ đối mặt với án phạt 12 tỉ đô-la của tòa án. Bồi thẩm đoàn quyết định rằng công ty đã lừa phỉnh những người hút thuốc về nguy cơ của cái gọi là thuốc lá nhẹ (thuốc lá có hàm lượng ni-cô-tin thấp). Dự đoán Altria sẽ huy động vốn từ Kraft mà họ đang kiểm soát phần lớn để trả cho án phạt này, các nhà đầu tư tỏ ra cảnh giác hơn. Moody's Investors Service cắt giảm lãi suất nợ đối với cả Altria lẫn Kraft, trong khi cổ phiếu và trái phiếu của Kraft thì giảm giá mạnh.

Altria phớt lờ sự thật rằng một số khách hàng đã nhận thấy sản phẩm của Kraft kém hấp dẫn hơn sau khi nghe nói về “vết nhoe thuốc lá” và bắt đầu tẩy chay các nhãn hiệu thực phẩm của Kraft. Caleb Shulman ở New York vốn rất thích mì ống và pho-mát của Kraft, nhưng sau khi xem chiến dịch quảng bá doanh nghiệp của Philip Morris và biết nhà sản xuất thuốc lá này là chủ sở hữu của Kraft, ông ta thay đổi hẳn thái độ. Ông nói: “Từ bây giờ tôi sẽ không mua sản phẩm Kraft nữa. Tôi phát ngán khi xem chương trình quảng cáo đó. Họ đang rêu rao để lấy lòng tin sau tất cả những vụ kiện

liên quan đến thuốc lá”. Một số sinh viên còn phản đối sự hiện diện của các nhà tuyển dụng Kraft tại trường học, và tổ chức INFACT đã kêu gọi một cuộc tẩy chay khắp thế giới đối với các nhãn hiệu Kraft, chứng nào Kraft còn liên quan đến thuốc lá. Kathryn Mulvey – giám đốc điều hành của INFACT – nói: “Vì giá cổ phiếu của Philip Morris tiếp tục giảm nên công ty quyết định phải thay đổi chiến lược. Philip Morris biết rằng tiếng xấu của thuốc lá sẽ làm hoen ố hình ảnh của Kraft, nhưng công ty này vẫn quá liều lĩnh”.

Tất cả những điều đó không có nghĩa là công ty bạn không bao giờ nên mua hay sáp nhập với một công ty có danh tiếng đã bị tổn hại. Bạn chỉ cần chắc chắn rằng sự mạo hiểm của bạn là cần thiết và bạn hãy sẵn sàng để đối phó với những chuyện rắc rối đi kèm với vụ sáp nhập này. Nếu xảy ra kiện tụng thì bạn có thể giải quyết nhanh chóng không? Liệu vết nhơ nào bạn sẽ phải đối mặt, và điều tiếng gì có thể được lãng quên dần theo thời gian?

Công ty Hóa chất Dow có lẽ đã đánh giá thấp mức độ nghiêm trọng của những rắc rối về danh tiếng vẫn đeo bám họ trong một vụ sáp nhập được xem là lớn nhất. Dow – vốn đã phải đối mặt với nhiều rắc rối trong quá khứ khi họ tiếp tục sản xuất bom na-pan trong suốt cuộc chiến tranh Việt Nam, bất chấp làn sóng chống đối ngày càng mạnh mẽ – đã tự chuốc thêm rắc rối khi mua Công ty Union Carbide vào năm 2001. Dow giờ lại bị chồng thêm trách nhiệm liên quan đến bụi phóng xạ vẫn đang rò rỉ gây chết người tại nhà máy thuốc trừ sâu của Union Carbide ở Bhopal, Ấn Độ, năm

1984 và vụ kiện tụng về tác hại lâu dài của a-mi-ăng có mặt trong nhiều sản phẩm của Union Carbide.

Các nhà hoạt động xã hội đòi Dow phải chịu trách nhiệm về sự tổn hại môi trường và về những thương vong vẫn còn tiếp diễn nhiều năm sau do hậu quả của vụ rò rỉ khí gas. Nhưng Dow lập luận rằng Union Carbide đã trả 470 triệu đô-la tiền phạt vào năm 1989 để đền bù tất cả những yêu sách liên quan đến sự cố này. Dow nói rằng họ đang xem xét hỗ trợ các dự án trợ cấp nhân đạo ở Bhopal, nhưng họ nhấn mạnh rằng công ty sẽ không chịu trách nhiệm về vụ rò rỉ gas. Dù có phải bồi thường cho vụ thảm họa Bhopal này hay không thì Dow cũng đã trả giá đắt vì sự tổn hại danh tiếng.

Một vụ sáp nhập lớn hơn – vụ tiếp nhận Exxon của Mobil – đã làm suy giảm danh tiếng của Mobil. Cái tên Mobil giờ đây dường như đã gắn liền với vụ tràn dầu *Exxon Valdez* ở Alaska. Không chỉ có thế, cái bắt tay với Exxon còn phá hủy một số chương trình từng góp phần tạo cho Mobil hình ảnh khá tích cực. Là nhà tài trợ đặt nền móng cho chương trình truyền hình được hâm mộ có tên *Masterpiece Theatre* từ năm 1971, Mobil đã giành được thiện chí to lớn của công chúng. Vậy mà chẳng bao lâu sau khi thành lập, liên doanh Exxon Mobil đã thông báo rằng họ sẽ tạm ngưng tài trợ cho chương trình này.

Hãng tư vấn chuyên theo dõi danh tiếng CoreBrand tiếp tục theo dõi các mức xếp hạng danh tiếng của Mobil như một doanh nghiệp độc lập. Kết quả cho thấy điểm mà các nhà điều hành những công ty lớn ở Mỹ đánh giá Mobil đã bị tụt

xuống, từ 76,4 năm 1998 trước khi sáp nhập xuống còn 73,9 năm 2002 (với thang điểm tối đa là 100). Tuy vậy họ vẫn vượt qua số điểm của Exxon Mobil là 65,9 và điểm của riêng Exxon là 66. James Gregory – giám đốc điều hành CoreBrand – nói: “Mobil có một hệ thống giao tiếp tuyệt vời và đã quản lý tốt danh tiếng của mình, trong khi Exxon thì lại tự cao đến mức khó tin và hầu như tránh giao tiếp kể từ vụ tràn dầu *Valdez*”.

## **CÁC CÔNG TY TƯƠNG THÍCH**

Không phải tất cả các mối quan hệ doanh nghiệp đều làm tổn hại danh tiếng và thực tế đã chứng minh rằng có không ít vụ sáp nhập và hợp tác giữa các công ty đã thành công mỹ mãn, thậm chí các công ty còn có thể làm ăn phát đạt hơn ngay cả khi môi trường văn hóa của họ khác nhau hoàn toàn. Những người điều hành thông minh luôn biết giữ khoảng cách cho các bên và cố gắng để không làm tổn hại danh tiếng của tập thể mới. Công ty Unilever là một ví dụ. Đây là liên doanh sản xuất và tiếp thị hàng tiêu dùng lớn của Hà Lan và Anh. Họ đã thành công khi bán sản phẩm nước hoa của Calvin Klein dù chương trình quảng cáo gợi cảm với nhiều ẩn ý của nhà thiết kế có vẻ không hợp lắm với những quảng cáo nghiêm túc của công ty cho xà phòng Dove và trà Lipton.

Unilever cũng thật khéo léo khi giải quyết vụ mua lại Ben & Jerry's Homemade. Unilever đã không để cho danh tiếng đơn điệu, tẻ nhạt của mình ảnh hưởng đến công ty kem nổi



tiếng với các hương vị tinh tế này, cũng như sự tận tâm của họ trong các hoạt động vì môi trường và xã hội.

Lúc Unilever mua Ben & Jerry's vào năm 2000, những người hâm mộ nhà sản xuất kem này đã rung mình khi nghĩ đến việc công ty sẽ thay đổi. Một số còn giận dữ lên án các nhà sáng lập Ben Cohen và Jerry Greenfield về việc bán đi một công ty đã có tiếng tăm. Nhưng sự lo sợ này dường như vô căn cứ. Unilever đã khôn ngoan nhận ra rằng thành công của Ben & Jerry's không chỉ bắt nguồn từ chất lượng sản phẩm, mà còn từ văn hóa doanh nghiệp về trách nhiệm xã hội và môi trường. Dù Unilever áp dụng nhiều biện pháp tiết kiệm chi phí, như sáp nhập đội ngũ bán hàng tạp hóa của Ben & Jerry's với các nhóm bán kem khác của họ, nhưng Unilever đã không can thiệp vào chính sách của công ty này. Kết quả là danh tiếng của Ben & Jerry's về hoạt động xã hội và tinh thần dám nghĩ dám làm vẫn phát triển khá mạnh. “Vị lãnh đạo công tác xã hội” của họ đã đến Tây Phi để điều tra tình trạng lao động trẻ em trong ngành sản xuất sô-cô-la. “Cơn lốc ngọt ngào” là một phần trong chiến dịch quảng bá của công ty nhằm chống lại hiện tượng trái đất đang nóng dần lên. Và trước viễn cảnh cuộc chiến tranh chống Iraq ngày càng tới gần, Ben & Jerry's lại một lần nữa đưa vào danh mục sản phẩm những que kem Peace Pops với các thông điệp kêu gọi hòa bình.

Vậy mà những người hoài nghi vẫn chưa khỏi băn khoăn. Người tiêu dùng không ngừng chất vấn ban lãnh đạo về việc Unilever đang đặt dấu ấn tập đoàn lên công việc kinh

doanh của Ben & Jerry's. Giám đốc PR của Ben & Jerry's là Chrystie Heimert nói: "Chính sách của chúng tôi là 'không hỏi, không nói' về Unilever. Nếu ai hỏi thì chúng tôi sẽ nói về vụ sáp nhập này, nhưng cũng khẳng định lại rằng sứ mệnh xã hội của chúng tôi vẫn chiếm vị trí trung tâm và hàng đầu".

Ben và Jerry vẫn quản lý công ty mà họ thành lập vào năm 1978 tại căn nhà nhỏ được khôi phục từ một trạm xăng cũ bỏ đi ở Burlington, Vermont, nhưng không phải lúc nào đây cũng là một việc dễ chịu đối với Unilever. Rõ ràng là Unilever không muốn danh tiếng của mình bị ảnh hưởng bởi những điều mà hai người bạn thân giao này nói, và thế là trên trang web của Ben & Jerry's xuất hiện tuyên bố rằng hai nhà sáng lập này hiện đang phát ngôn cho cá nhân họ chứ không phải cho tập đoàn. Lý do? Cohen và Greenfield đã phản ứng gay gắt trước quyết định của chính phủ Mỹ về việc tiến hành cuộc chiến chống Iraq. Tại thời điểm đó, đây là vấn đề chính trị nan giải và nóng hơn nhiều so với tình trạng trái đất đang ấm lên hay nạn bóc lột lao động trẻ em. Còn Unilever thì sao? Các nhà lãnh đạo khẳng định rằng họ toàn tâm toàn ý ủng hộ quân đội Mỹ trong suốt cuộc chiến này.

## Phần 3

# KHÔI PHỤC DANH TIẾNG ĐÃ BỊ TÔN HẠI

*“Khó khăn càng lớn thì niềm vinh  
quang khi vượt qua nó càng cao.  
Những phi công lành nghề luôn được  
ca ngợi khi điều khiển máy bay an  
toàn vượt qua bão tố.”*

- EPICURUS



## Quy luật 14

# QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG BẰNG MƯƠ LỰC

**P**aule Critchlow – cố vấn cho chủ tịch của Merrill Lynch – gọi đó là “Ba cú đánh”.

Thứ nhất là những e-mail nội bộ của các nhà phân tích nghiên cứu Merrill. Họ đã cười nhạo, giấu cọt những cổ phiếu mà họ từng đề xuất cho khách hàng và khuyên họ nên mua vào. Những e-mail này đã châm ngòi cho cuộc điều tra của Tổng chưởng lý tiểu bang New York về những mâu thuẫn quyền lợi có thể tồn tại giữa hai phòng nghiên cứu và nghiệp vụ ngân hàng đầu tư tại Merrill. Ông này buộc tội Merrill đang tìm cách nâng cổ phiếu của một số công ty để mong giành chiến thắng hoạt động kinh doanh ngân hàng đầu tư của họ. Mùa xuân năm 2002, Merrill đã phải bỏ ra 100 triệu đô-la để dàn xếp cuộc điều tra này.

Thứ hai là những cuộc điều trần trước quốc hội chỉ diễn ra không lâu sau đó về vụ sụp đổ của Enron. Việc này đã hướng dư luận vào sự dính líu của Merrill trong việc thiết lập quan hệ đối tác và những thỏa thuận ngầm mà Enron dùng để che đậy tình trạng tài chính thực tế của mình.

Thứ ba là Martha Stewart – người từng bị điều tra về khả năng giao dịch tay trong liên quan đến nhà môi giới Merrill của bà cùng trợ lý của ông ta.

Danh tiếng của một công ty có thể sống sót sau loạt đòn tấn công đến tối tăm mặt mũi này không? Hãng môi giới nào cũng chỉ có thể làm ăn phát đạt dựa vào niềm tin của công chúng đầu tư dành cho họ, vậy mà cuộc khảo sát công luận năm 2002 của Harris Interactive về danh tiếng doanh nghiệp đã cho thấy rằng Merrill bị chỉ trích đến mức khó tin. Một người nói: “Theo tôi thì Merrill Lynch cùng một giuộc với những sòng bạc ở Las Vegas và bọn Mafia - chuyên bịp bợm và lừa đảo”. Những người khác còn nặng lời hơn. Họ nói: “Hãy chấm dứt ngay việc cướp bóc của người già” và “Đừng là lũ heo tham tiền như vậy nữa”.

Kiểu mặt sát nóng nảy như vậy khiến nhiều nhân viên trung thực của “đại gia dịch vụ tài chính” này chán nản, nhưng công ty đã cố gắng để vượt qua khủng hoảng và đang bắt tay vào chỉnh sửa lại hình ảnh méo mó của mình. Critchlow – người chỉ đạo quản lý loạt khủng hoảng này – nói: “Suốt thời kỳ này, bạn phải làm mọi thứ để kiểm soát tất cả những gì mà bạn có thể. Nhưng quả thật đã có những thời điểm vô cùng khó khăn mà chúng tôi cảm thấy gần như bất lực để bảo vệ chính mình”.

Critchlow là phó chủ tịch cao cấp phụ trách công tác thông tin liên lạc và quan hệ công chúng trước khi trở thành cố vấn chủ tịch kiêm phó chủ tịch các thị trường chung vào tháng 7 năm 2003. Ông thừa nhận rằng danh tiếng của Merrill chịu tổn hại to lớn từ ba cú đánh liên hoàn này. Làm sao lại không tổn hại khi những phán quyết phạm pháp có thể xảy ra và cơn lũ kiện tụng dân sự có thể đẩy công ty đến chỗ phá sản? Critchlow tiết lộ rằng Merrill đã mất hơn 20 tỉ đô-la vốn thị trường chủ yếu do sự tổn hại danh tiếng từ những cuộc khủng hoảng trên.

Những cuộc khủng hoảng này chứng tỏ sự sụp đổ nghiêm trọng trong văn hóa đáng tự hào của Merrill. Một số nhân viên Merrill đã xa rời lời tuyên bố thường được trích dẫn của cựu chủ tịch William Schreyer: “Không gì quan trọng hơn danh tiếng của công ty”. Loạt khủng hoảng này cũng vi phạm các nguyên tắc của Merrill được liệt kê trong nhiều ấn bản khác nhau của doanh nghiệp và được treo một cách trang trọng trên các bức tường văn phòng. Danh sách các nguyên tắc này đặt “sự quan tâm đến khách hàng” lên trên hết, cụ thể là: “Trong ngành công nghiệp cạnh tranh ngày càng cao của chúng ta, thành công không phụ thuộc vào khả năng bán một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, mà phụ thuộc vào mức độ tin cậy của khách hàng đối với Merrill Lynch”.

Nhiều khách hàng cho rằng nghiên cứu của Merrill đã không còn đáng tin cậy sau vụ dàn xếp vụng về với Văn phòng Tổng chương lý tiểu bang New York. Người ta tự hỏi liệu có ai làm tăng giá cổ phần ở Merrill Lynch nữa không?

Cuộc nghiên cứu do Merrill tự thực hiện vào mùa thu 2002 đã cho kết quả đáng buồn: chỉ 39% khách hàng tin rằng công ty có “tính liêm chính cao” – giảm mạnh so với 64% trước khi xảy ra việc dàn xếp vụ kiện vào tháng 5 năm 2002. Nhưng tỷ lệ đó vẫn được xem là cao so với những gì mà các nhà đầu tư không phải là khách hàng của họ nghĩ: chỉ 16% cho Merrill điểm cao về tính liêm chính.

Thật là họa vô đơn chí khi theo gót cuộc khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001 vào Trung tâm Thương mại Thế giới, vốn đã làm tổn hại trụ sở gần đó của Merrill và buộc công ty phải dời văn phòng, là những cuộc tranh cãi không dứt cứ nối tiếp theo nhau, chưa kể vụ khủng bố này đã lấy đi mạng sống của ba nhân viên Merrill.

Nhưng Critchlow – một người kỳ cựu về quản lý khủng hoảng – không hề tỏ ra sợ sệt. Ông từng đảm nhiệm vai trò thư ký báo chí cho thống đốc bang Pennsylvania là Dick Thornburgh trong suốt thời gian xảy ra vụ tai nạn tại nhà máy năng lượng hạt nhân Three Mile Island năm 1979. Và trong gần hai thập niên làm việc tại Merrill, ông đã hướng dẫn công ty vượt qua một số cuộc khủng hoảng khác, trong đó có sự sụp đổ thị trường chứng khoán vào năm 1987, vụ phá sản giữa thập niên 1990 ở Quận Cam, bang California, và vụ kiện của quận này chống lại Merrill – nhà môi giới của họ. Tuy vậy, ông cũng thừa nhận rằng ông chưa từng biết đến vụ nào dữ dội như cuộc khủng hoảng từ ba hướng bất đầu xảy ra vào năm 2002.

Cách làm của Critchlow cho thấy tầm quan trọng của



việc xử lý công việc thận trọng mà chắc chắn. Ông hiểu rằng con người bộc lộ bản thân rõ nhất trong những thời điểm khó khăn nhất.

Một trong những nguyên tắc chính của ông là thu thập mọi dữ kiện trước khi đưa ra thông điệp với báo giới. Việc phạm sai lầm lúc này sẽ làm công chúng hoang mang. Critchlow và nhóm của ông nhanh chóng biên soạn và phân phát một cuốn sách hướng dẫn nhân viên cách trả lời các câu hỏi đến từ bên ngoài, bởi họ nhận thấy rằng trong thế giới thông tin hiện nay, tốc độ phản ứng đã trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Văn phòng của Critchlow nằm sát cạnh văn phòng tổng cố vấn và sau văn phòng của giám đốc điều hành. Điều đó giúp ông có thể cập nhật thông tin về những diễn tiến mới nhất của tình hình.

Trong suốt các cuộc khủng hoảng này, mọi hành động của Merrill hầu như đều mang tính đối phó, nhưng vẫn đảm bảo đúng chiến lược chung của công ty. Ví dụ, khi phải chọn đại diện để ra điều trần trước ủy ban của quốc hội về vụ Enron, các nhà điều hành Merrill đã không để giám đốc điều hành lúc bấy giờ là David Komansky ra mặt. Thay vào đó, họ chọn chủ tịch phụ trách bộ phận môi giới quốc tế G. Kelly Martin - người nổi tiếng về khả năng ăn nói lưu loát và có nhiều kinh nghiệm về nghiệp vụ ngân hàng đầu tư. Merrill không muốn cử một người ở vị trí trung bình để làm các đại biểu quốc hội tự ái nổi giận, nhưng một người ở cấp bậc quá cao có thể làm cho tình hình trông có vẻ nghiêm trọng hơn thực tế. Ai cũng biết rằng từng lời nói của giám đốc điều

hành gần như chắc chắn sẽ được đăng lên trang nhất của mọi tờ báo lớn vào sáng hôm sau.

Trong suốt những cuộc khủng hoảng này, Merrill đã lập kế hoạch quảng cáo một cách cẩn thận hơn. Với những thông tin chẳng lấy gì làm tốt lành vẫn đang xảy ra hàng ngày, công ty quyết định tạm hoãn một chiến dịch lớn nhằm quảng bá hình ảnh doanh nghiệp mà họ chỉ cho đăng một vài quảng cáo đơn giản hơn sau vụ dàn xếp năm 2002. Một quảng cáo tuyên bố rằng công ty đã lập nên “một tiêu chuẩn mới cho nghiên cứu đầu tư”, trong đó trình bày chi tiết các bước mà Merrill sẽ thực hiện để với trách nhiệm cao hơn, tiết lộ nhiều thông tin hơn cho nhà đầu tư, đồng thời tách thù lao của nhà phân tích đầu tư ra khỏi nghiệp vụ ngân hàng đầu tư. Một quảng cáo khác chiếm trọn cả trang đôi của tờ báo đăng ảnh Komansky cùng người kế nhiệm của ông là Stanley O’Neal và tuyên bố: “Các nhà lãnh đạo phản ứng có tính cách xây dựng trước những lời chỉ trích. Chúng tôi nghe thấy sự phê phán đó và đang cố gắng làm nhiều hơn những gì khách hàng đòi hỏi”.

Critchlow giải thích: “Những quảng cáo này chủ yếu nhắm đến nhân viên để họ nhận thức được rằng một phần của cuộc tranh cãi này đã trôi qua và mọi việc đã dần trở về nếp cũ. Song điều đó không có nghĩa là bạn có thể tiếp tục đưa ra thật nhiều quảng cáo, vì như vậy sẽ chỉ làm nảy sinh nhiều rắc rối hơn. Thật ngốc nghếch và bất cẩn nếu bạn thực hiện một chiến dịch quảng bá hình ảnh rầm rộ trước thời điểm công ty hoàn toàn hồi phục. Sẽ chẳng ai thêm nghe

quảng cáo đó và bạn chỉ tạo cơ hội cho các đối thủ của bạn tấn công mà thôi”. Thay vì đánh bóng hình ảnh, hầu hết các quảng cáo của Merrill lúc này tập trung vào việc quảng bá chi tiết cho các sản phẩm và dịch vụ tài chính.

Trong khi chương trình quảng cáo bên ngoài công ty có xu hướng không quá ồn ào thì công ty lại đẩy mạnh sự giao tiếp giữa nhân viên. Lúc này, nhân viên rất cần thông tin để tránh nản lòng, cũng như để thấm nhuần tinh thần văn hóa mới của công ty về trách nhiệm và tính độc lập. Trước đây, công ty đã nổi tiếng với cái tên Mẹ Merrill vì cách chăm sóc nhân viên của mình, nhưng giờ đây có vẻ như điều đó đang bị lãng quên.

“Nếu quả thật chúng ta làm hại danh tiếng của công ty thì đó là điều không thể chấp nhận”, - O’Neal đã nói như vậy trong cuộc họp với nhóm pháp lý của Merrill. Khi đề cập đến những mối quan hệ của Merrill với Enron, ông nhấn mạnh rằng công ty có lỗi là đã quá ngây thơ, và ông gọi đó là điều không thể tha thứ được. Ông nói tiếp: “Chúng ta phải kinh doanh tốt hơn. Chúng ta phải thông minh hơn. Chúng ta có thể và chúng ta sẽ làm được như vậy, vì chúng ta không thể chấp nhận loại vấn đề làm tổn hại danh tiếng của mình như thế này”.

Merrill hài lòng rằng họ đã làm đủ các bước ngăn ngừa để không mất đi bất kỳ mảng kinh doanh quan trọng nào trong suốt thời gian diễn ra những cuộc khủng hoảng này. Công ty gửi thư thông báo cho khách hàng về những cuộc tranh cãi khác nhau và trang bị cho nhân viên bí quyết trả lời những câu hỏi của khách hàng với thông điệp chủ yếu là: Tài

sản của bạn an toàn và tách biệt với tài sản của công ty. Nếu những khách hàng lớn tỏ ra e dè, một nhóm gồm các nhà quản lý cấp cao sẽ được điều tới để thuyết phục và đảm bảo với họ rằng tình hình của Merrill sẽ tốt đẹp và đề nghị họ đừng tin vào những thứ mà họ đọc hay nghe được trên báo chí. Đôi khi, nhân viên của Merrill còn đến thăm các quan chức chính phủ, các cơ quan luật pháp của tiểu bang, kể cả các nhà quản lý quỹ hưu. Với sự trợ giúp của các luật sư Merrill, những cuộc gặp gỡ trực tiếp như vậy tỏ ra có hiệu quả nhất trong việc làm dịu đi mối băn khoăn của mọi người.

Không chỉ dựa vào năng lực chuyên môn của chính mình, Merrill còn thuê những người bên ngoài tư vấn về chiến lược danh tiếng cho công ty. Cả hăng tư vấn của cựu thị trưởng thành phố New York là Rudolph Giuliani cũng được mời đến. Danh tiếng của ông sau thảm kịch ngày 11 tháng 9 năm 2001 khiến Merrill nghĩ đến việc xem xét chọn Giuliani làm phát ngôn viên chính thức, nhưng cuối cùng họ lại quyết định chọn một người khác.

Merrill cũng thuê hãng nghiên cứu thị trường Penn, Schoen & Berland Associates. Đây là hãng rất có khả năng trong cả vấn đề kinh doanh lẫn chính trị, mà tất cả những cuộc khủng hoảng này lại dính dáng đến chính trị khá nhiều. Thông qua những công trình của Penn, Schoen & Berland và một số nghiên cứu khác, Merrill thấy rằng danh tiếng của công ty đang ở mức rất thấp vào mùa hè năm 2002, khi gần 40% các nhà đầu tư không phải là khách hàng của họ cho điểm đánh giá không thuận lợi.

Phần khó nhất đối với Critchlow và đội ngũ quan hệ công chúng của ông là sự bất lực trong việc bảo vệ công ty một cách quyết liệt hơn. Dù Critchlow và các nhà điều hành khác thừa nhận rằng một số nhân viên chắc chắn có lỗi về những phát ngôn sai trái và hành vi vô đạo đức, nhưng họ không đồng ý với cơ quan luật pháp và những người chỉ trích rằng công ty đã vi phạm pháp luật. Ban đầu, Merrill còn ủng hộ, nhưng chẳng bao lâu sau họ phải xem lại phương pháp hành động. Merrill sợ rằng sự phòng thủ quá mức trong suốt cuộc điều tra của Eliot Spitzer có thể dẫn đến những lời buộc tội vi phạm pháp luật khiến công ty bị hủy hoại, như một bản cáo trạng hình sự từng làm sụp đổ hãng kế toán Arthur Andersen.

Critchlow nói: “Chúng tôi đang đấu tranh trong tình trạng không phải bị trói một tay, mà là cả hai tay. Chúng tôi chỉ có thể nỗ lực bác bỏ những lời cáo buộc hay lên án, vì chúng tôi cảm thấy một số e-mail đã bị lấy ra khỏi bối cảnh của nó, nhưng chúng tôi hiểu rằng chúng tôi không thể kiện công chúng và chống lại cuộc điều tra. Mối đe dọa của một phán quyết hình sự trong môi trường báo chí hiện nay có thể là đòn chí mạng, và phương án hành động ít tốn kém nhất thường là dàn xếp để thanh toán vụ việc”.

Những buổi điều trần về vụ Enron ở Washington cực kỳ buồn chán. Bầu không khí chính trị với những thông tin rò rỉ khiến báo chí tập trung hơn vào đề tài chiến tranh trước khi đại diện của Merrill xuất hiện tại cuộc điều trần. Critchlow nói: “Đây là một vụ dội bom tập trung... Chúng

tôi đã không thể làm bất cứ điều gì khi danh tiếng của mình bị bôi nhọ”.

Điều quan trọng nhất với Merrill lúc này là thoát khỏi những cuộc khủng hoảng đó càng sớm càng tốt. Việc cắt đứt quan hệ với những người vướng vào rắc rối pháp lý phải là một phần của chiến lược này. Ngay khi các quan chức Merrill phát hiện ra sự thiếu nhất quán trong ngôn từ của nhà môi giới chứng khoán Peter Bacanovic cùng trợ lý của ông ta (chịu trách nhiệm tư vấn đầu tư cho Martha Stewart), họ lập tức đình chỉ hoạt động rồi cuối cùng sa thải hai người này. Điều đó đã cộng thêm cho Merrill một số điểm về danh tiếng trong các cuộc thăm dò ý kiến công chúng. Tương tự, công ty sa thải hai nhà điều hành khi họ từ chối hợp tác trong cuộc điều tra vụ Enron.

Tuy nhiên, chiến lược của Merrill cũng thất bại đôi lần. Ví dụ, việc xác định thời điểm đăng bài viết nguyên trang của giám đốc điều hành mới là Stanley O'Neal trên tờ *The Wall Street Journal* tỏ ra là một sai lầm nghiêm trọng. Trong bài viết, O'Neal bày tỏ mối lo ngại rằng các công ty đã trở nên quá nhạy cảm với rủi ro vì những vụ bê bối doanh nghiệp liên tục xảy ra, quy định của chính phủ ngày càng nhiều, và công chúng dường như đã quen với ý nghĩ rằng các nhà điều hành doanh nghiệp là “một nhóm nhà tư bản sống ngoài vòng pháp luật”. Bài báo được gửi đi, và vài tuần sau, tháng 4 năm 2003, nó được đăng chỉ vài ngày trước khi phán quyết về khoản thanh toán kỷ lục 1,4 tỉ đô-la cho các công ty ở Wall Street được các quan chức pháp luật tiểu bang và liên bang thông báo.

Chủ đề bài báo không làm Tổng chương lý hài lòng. Ông phàn nàn: “Quý vị xem bài báo của Stan O’Neal kia. Họ khiến tôi phải tự hỏi, không biết liệu chúng tôi có thể học được điều gì từ đây chăng?”. Ông nói thêm rằng những điều chính phủ cáo buộc về Merrill là “quý vị cố tình lừa gạt – chứ không phải là rủi ro”.

Mặc dù Merrill từ chối bình luận trước báo giới, nhưng ban lãnh đạo nhanh chóng thảo một bản tuyên bố gửi cho tất cả nhân viên với lời khẳng định của O’Neal: “Tôi đã học được nhiều điều, và tôi tin tất cả mọi người ở Merrill Lynch cũng thế”. Ông nói thêm: “Dù chúng ta cố đặt quyền lợi của khách hàng lên trên hết, nhưng không phải lúc nào chúng ta cũng làm được như vậy, nhất là trong thời điểm này”. Báo chí đã lấy thông điệp đó của ông làm câu kết cho một chương khác trong trận chiến dường như bất tận của Merrill với Tổng chương lý.

Mùa hè năm 2003 là cao điểm của đợt khủng hoảng ở Merrill. Giờ đây, tất cả các vụ dân xếp thanh toán lớn cho Wall Street gây tổn kém cho Merrill tổng cộng 200 triệu đô-la đã ở phía sau. Công ty cũng đã thanh toán 80 triệu đô-la trong một vụ dân xếp riêng với Ủy ban Trao đổi và Chứng khoán Mỹ để giải quyết khiếu nại về việc họ liên quan đến Enron. Quan trọng nhất là cuối cùng cũng có một vài tin thật sự tốt lành.

Tin đầu tiên là quyết định có lợi cho Merrill của thẩm phán liên bang Milton Pollack trong một vụ kiện tập thể chống lại công ty và ngôi sao phân tích chứng khoán trên Internet trước đây của họ là Henry Blodget. Thẩm phán quyết định rằng nguyên đơn – mà ông gọi là “các nhà đầu cơ

rủi ro cao” – đã không chứng minh được rằng họ đã bị lừa gạt bởi những nghiên cứu chứng khoán do Merrill công bố. Đây là một tia sáng ngoài dự kiến cho Merrill và nhân viên của họ. Ai nấy xem đó không chỉ là sự đỉnh chính cho công ty, mà là sự thừa nhận rằng các nhà đầu tư là người trực tiếp chịu trách nhiệm về những tổn thất của họ trên thị trường chứng khoán, chứ không phải là các nhà môi giới. Tuy nhiên, Merrill giữ im lặng và để thẩm phán lên tiếng bênh vực họ. Họ không tự khen mình.

### **MỨC ỦNG HỘ DANH TIẾNG CỦA MERRILL LYNCH**

Merrill Lynch thường xuyên đạt mức ủng hộ 75% đối với các nhà đầu tư không phải là khách hàng, bởi họ là mục tiêu chính cho mảng kinh doanh mới của công ty. Tuy vậy, làn sóng khủng hoảng gần đây đã đẩy tỷ lệ này xuống dưới mức ổn định đó. Đây là thời kỳ diễn ra những thăng trầm về danh tiếng của công ty - từ mùa xuân năm 2002 đến mùa hè năm 2003. Dưới đây là tổng số điểm ủng hộ, không ủng hộ và phần còn lại là những người không trả lời hoặc nói rằng họ không chắc chắn.

- Tháng 5 năm 2002, ngay trước khi Tổng chương lý New York thông báo việc dàn xếp thanh toán 100 triệu đô-la cho vụ điều tra các mâu thuẫn quyền lợi bị cáo buộc trong nghiên cứu đầu tư của Merrill Lynch: 70% ủng hộ, 21% không ủng hộ.



- Tháng 6 năm 2002, vài tuần sau khi vụ dàn xếp thanh toán này được thông báo: 60% ủng hộ, 30% không ủng hộ.
- Cuối tháng 7 – đầu tháng 8 năm 2002, trong suốt những phiên điều trần trước quốc hội về vai trò của Merrill trong vụ bê bối Enron và những phát hiện ban đầu về khả năng buôn bán cổ phiếu tay trong của Martha Stewart và nhà môi giới Merrill của bà: 57% ủng hộ, 37% không ủng hộ.
- Mùa thu năm 2002, khi Merrill ít được báo giới nhắc đến nhất: 60% ủng hộ, 28% không ủng hộ.
- Mùa hè 2003, sau vụ dàn xếp thanh toán cho Wall Street 1,4 tỉ đô-la, quyết định của thẩm phán liên bang Milton Pollack trong một vụ kiện tập thể của các nhà đầu tư với kết cục có lợi cho Merrill, và báo cáo thu nhập quý hai của Merrill tăng mạnh: 65% ủng hộ, 25% không ủng hộ.

Vài tuần sau, Merrill báo cáo lợi nhuận quý hai của họ đã tăng vọt lên 61%, tức 1,02 tỉ đô-la – lợi nhuận quý cao thứ hai từ trước đến nay. Đồng thời, dữ liệu nghiên cứu cho thấy mức ủng hộ dành cho họ bắt đầu tăng, đạt khoảng 65% với các nhà đầu tư không phải khách hàng và 77% với các khách hàng.

Nhưng Merrill không vội mở sâm-banh ăn mừng: điểm danh tiếng của họ với các nhà đầu tư không phải là khách hàng vẫn chưa đạt mục tiêu ủng hộ 70% đến 75%, chưa kể

một làn sóng thông tin tiêu cực khác lại bắt đầu ập đến vào tháng 8 sau vụ trục xuất Thomas Patrick – nhà điều hành số hai tại Merrill – và một sự biến động khác ở cấp quản lý.

Những cuộc tranh cãi kéo dài hơn so với Merrill dự kiến, và công ty ý thức rằng vẫn còn cảm giác giận dữ trong lòng công chúng đầu tư. Critchlow nói: “Bạn phải kiên nhẫn tin rằng bạn sẽ vượt qua cuộc tranh cãi này. Chỉ cần bạn có hành động đúng đắn. Bạn nhớ rằng cuối cùng báo chí và các chính trị gia sẽ chuyển mũi dùi sang người khác”.

## **DÙ CUỘC KHỦNG HOẢNG LÀ KHÔNG THỂ TRÁNH KHỎI, NHƯNG BẠN VẪN CÓ THỂ TRÁNH TỔN HẠI CHO DANH TIẾNG CỦA MÌNH**

Khủng hoảng là một thực tế cuộc sống của cả cá nhân lẫn doanh nghiệp. Bạn có thể – và nên – cố gắng ngăn ngừa khủng hoảng bằng cách quản lý tốt doanh nghiệp và danh tiếng của bạn. Nhưng bất chấp bạn cảnh giác bao nhiêu thì chắc chắn khủng hoảng vẫn cứ đến với bạn, chẳng hạn như cái chết hay... các khoản thuế. Và đôi khi cách phản ứng của cá nhân hay công ty còn quan trọng hơn chính các cuộc khủng hoảng. Đó là cách phản ứng khôn ngoan có khả năng tạo nên sự khác biệt nhằm giảm thiểu thiệt hại cho danh tiếng doanh nghiệp, thậm chí nâng cao hình ảnh vốn có. Không như các cuộc chiến trong tiểu thuyết hoặc trên phim ảnh, nơi người ta phải hy sinh nhân vật chính mới giành được thắng

lợi sau cùng, bạn hoàn toàn có thể tìm ra những giải pháp vụn cả đôi đường ngay trong những tình huống khắc nghiệt nhất.

Nhưng các công ty lại thường trở nên tự mãn và bắt đầu cảm thấy mình hầu như không thể bị đánh bại. Hiệu quả tài chính của họ làm công chúng ngưỡng mộ và họ không có gì phải lo lắng. Thế nên một khi khủng hoảng xảy ra, họ không hề có một kế hoạch đối phó nào cả. Việc nhìn quanh tìm kiếm sự giúp đỡ làm cho hình ảnh họ trở nên tầm thường, yếu ớt trong mắt các thành phần liên quan.

Bất cứ công ty nào cũng đều có thể chịu tác động của khủng hoảng theo những cách khác nhau. Có nhiều loại khủng hoảng, nhưng thông thường nhất là khủng hoảng liên quan đến hành vi sai trái của doanh nghiệp, sai sót trong sản phẩm hoặc tai nạn thảm khốc. Các thảm họa có nguy cơ ảnh hưởng trực tiếp đến mạng sống con người – dù là một vụ nổ nhà máy hóa chất, thịt bò bị nhiễm bệnh, vụ rơi máy bay hay những sự kiện chết người khác – thường tổn hại cho danh tiếng một cách ghê gớm.

Ít thảm khốc hơn, song lại có sức công phá lớn hơn là cuộc khủng hoảng do hành vi sai trái của doanh nghiệp. Trong vài năm trở lại đây, những cuộc khủng hoảng như vậy tăng nhanh đến chóng mặt với nhiều trường hợp gian lận kế toán và thói tham lam của giới điều hành, cộng thêm vụ bê bối nghiên cứu của Wall Street. Nhiều công ty còn bị buộc tội phân biệt chủng tộc và giới tính, cũng như bị phán quyết nghiêm khắc vì đã dung túng cho một môi trường làm việc chứa đầy thành kiến và sự thù ghét.

Các cuộc khủng hoảng làm tổn hại công ty và làm giới lãnh đạo đau đầu, và thế là những sự kiện vào cuối thập niên 1970 và đầu thập niên 1980 đã khai sinh một nghề mới khá béo bở trong ngành quan hệ công chúng là quản lý khủng hoảng. Các công ty liên tục đối mặt với hàng loạt khủng hoảng tai tiếng: tai nạn nhà máy hạt nhân ở Three Mile Island, mối liên hệ giữa băng vệ sinh của Procter & Gamble và hội chứng choáng vì nhiễm độc, vụ sập hàng lang tại khách sạn Hyatt-Regency thành phố Kansas, Missouri, và vụ nhiễm độc Tylenol đáng hổ thẹn. Đột nhiên, quản lý khủng hoảng trở thành một lĩnh vực nóng hổi, thậm chí các trường kinh doanh hàng đầu cũng bổ sung những khóa đào tạo về cách đối phó với một sự khủng hoảng doanh nghiệp.

Một cuộc khủng hoảng được xử lý kém cỏi có thể dẫn đến nhiều hậu quả tai hại. Vụ tranh cãi về giải phẫu nâng ngực bằng cách cấy trực tiếp silicon lỏng đã đưa Dow Corning đến vụ kiện phá sản. Nước uống Perrier không bao giờ giành lại được dấu ấn của mình sau khi người ta phát hiện ra một số chai nước bị nhiễm benzen. Thế là thương hiệu này bị hất khỏi thị trường. Hay một số vụ khủng hoảng khác đã hủy hoại toàn bộ danh tiếng và chính bản thân công ty, chẳng hạn vụ bê bối trái phiếu cấp thấp và cái chết của công ty Drexel Burnham Lambert. Trong số những vụ điển hình gần đây có Arthur Andersen – một trong những doanh nghiệp kế toán vững mạnh nhất. Hãng này đã không thể sống sót qua vụ tổn hại danh tiếng của mình và bị khách hàng quay lưng sau khi bản cáo trạng về các hành vi phạm pháp được công bố.

Điều đáng ghi nhận là hầu hết các công ty đều vươn lên sau vụ khủng hoảng với danh tiếng tuy bị suy yếu nhưng vẫn có khả năng cứu vãn. Và được đánh giá cao nhất sẽ là những công ty biết cách cư xử thẳng thắn và có đạo đức trong suốt thời gian diễn ra khủng hoảng. Ví dụ, DuPont đã phản ứng tức thì khi một toa xe chở axit sunfuric của họ bị rò rỉ trong một vụ trật bánh tàu ở Tennessee vào tháng 9 năm 2002. Đội ngũ chuyên gia của công ty đã bay đến hiện trường để hỗ trợ công tác dọn dẹp vệ sinh, và hành động đó đã được khen ngợi trong một bài báo địa phương có tiêu đề “Vụ tràn axit đã được xử lý một cách tự tin”.

Khi khủng hoảng xảy ra, những công ty như DuPont đều bắt đầu từ một vị thế của một doanh nghiệp mạnh. Danh tiếng của họ đã có từ lâu và công chúng có xu hướng tin rằng họ sẽ hành động đúng. Nếu công ty của bạn chưa có tiếng thơm này thì mục tiêu đầu tiên của bạn phải là tạo dựng một cảm giác tin tưởng trong lòng công chúng. Điều đó đòi hỏi cả chiến lược giao tiếp tốt lẫn một kế hoạch nghiêm túc nhằm khắc phục vấn đề, bất chấp đó là thu hồi sản phẩm, cải cách bộ máy doanh nghiệp hay một phương pháp nào khác. Công ty cần nêu ra một cách cụ thể các phương án xử lý hậu quả của cuộc khủng hoảng và những biện pháp ngăn ngừa khủng hoảng tái diễn. Trong trường hợp cần thiết, công ty cũng nên chuẩn bị bày tỏ ý thức lo ngại và hối hận trước sự việc xảy ra.

Thái độ thù địch của doanh nghiệp chỉ làm cho cuộc khủng hoảng thêm trầm trọng. Khi Hiệp hội Quốc gia vì Sự tiến bộ của Người da màu (NAACP) kêu gọi tẩy chay hệ

thống khách sạn Adam's Mark do sự phân biệt đối với khách hàng da đen, công ty này đã không giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng. Thay vào đó, họ chỉ làm cho mọi việc xấu đi bằng cách đâm đơn ra tòa kiện NAACP. Họ hy vọng làm như vậy có thể dập tắt sự tức tối và đẩy lùi những đoàn biểu tình đang kéo đến ngày càng đông trước các khách sạn của mình. Đáp lại, một vụ kiện khác đã kết tội khách sạn này có nhiều hành động phân biệt chủng tộc, bao gồm cả việc bắt khách da đen chịu sự khám xét của cảnh sát và yêu cầu họ mặc áo có cổ tay màu cam để dễ nhận diện trong suốt đại hội sinh viên đại học người da đen ở Daytona, Florida.

Cuối cùng, Adam's Mark phải bỏ tiền ra dàn xếp vụ kiện dù họ vẫn không thừa nhận những lời cáo buộc. Nhưng thông tin tiêu cực và bản thân cuộc tẩy chay kéo dài hàng tháng trời đã làm họ ê mặt, đặc biệt là với các thành phần thiểu số. Ngày nay, trong nỗ lực liên tục nhằm khôi phục danh tiếng, công ty đã cho đăng một danh sách “các sáng kiến về sự đa dạng” trên website của mình, bao gồm cả thông tin về các nhà cung cấp do thành phần thiểu số làm chủ và những suất học bổng mà họ trao cho sinh viên thuộc các thành phần thiểu số.

## **QUAN TRỌNG LÀ XÁC ĐỊNH ĐÚNG THỜI ĐIỂM**

Những ngày đầu tiên là thời điểm quan trọng nhất để hạn chế tổn hại danh tiếng trong một cuộc khủng hoảng. Khủng hoảng càng kéo dài chỉ càng gây thiệt hại cho những người trong cuộc.

Thiếu giao tiếp là điều tối kỵ trong suốt thời gian diễn ra khủng hoảng. Sự im lặng khiến những người chỉ trích có thêm thời gian để chiếm thế thượng phong, chưa kể còn làm tăng sự nghi ngờ của công chúng rằng “hẳn là có chuyện gì khuất tất”. Không có thông tin từ công ty, những lời đồn đại và thông tin sai lệch sẽ nhanh chóng lan rộng. Bộ phận pháp lý của công ty có thể tư vấn ban lãnh đạo không vội xin lỗi công chúng khi sự việc còn chưa ngã ngũ, nhưng ít nhất công ty cũng nên thừa nhận vấn đề và bày tỏ sự hối tiếc ngay từ đầu cuộc khủng hoảng.

Mối quan hệ tích cực và lâu bền với giới truyền thông sẽ được đền đáp hậu hỷ khi thông điệp của doanh nghiệp cần xuất hiện trên báo chí trong suốt cuộc khủng hoảng. Các kênh giao tiếp phải rộng mở và báo chí sẽ tin tưởng hơn vào những lời nói của công ty.

Với các công ty đang đối mặt với khủng hoảng thì Internet phát triển đã trở thành một cứu cánh. Họ có thể truyền đạt thông tin nhanh chóng hơn với dung lượng lớn hơn tới khắp công ty, cũng như ra thế giới bên ngoài. Thậm chí, họ có thể xây dựng một website riêng về vụ khủng hoảng. Ngược lại, Internet cũng cho phép những người khác - vốn có rất ít hoặc không có thông tin về thực tế cuộc khủng hoảng - bắt đầu phát tán suy luận của mình ra khắp thế giới thông qua e-mail và các phòng chat.

Dù doanh nghiệp cần phản ứng thật nhanh, nhưng đừng bao giờ hành động một cách cẩu thả, thiếu tính toán. Nếu các dữ kiện vẫn chưa được xác minh, công ty hãy nói thật như vậy

và hứa với công chúng rằng họ sẽ cung cấp đầy đủ chi tiết ngay sau khi hoàn tất việc điều tra. Công ty phải phân tích tình hình càng thận trọng càng tốt. Trong những trường hợp căng thẳng, công ty chú ý không nên hứa hẹn những gì mình không thể làm hoặc không có ý định thực hiện lời hứa. Công chúng sẽ không bao giờ khoan dung cho hành động đó.

Sau khi một số nhân viên thiệt mạng trong vụ khủng bố vào Trung tâm Thương mại Thế giới ngày 11 tháng 9 năm 2001, giám đốc điều hành của Cantor Fitzgerald Securities là Howard Lutnick đã lên truyền hình hứa rằng ông sẽ chăm sóc chu đáo cho gia đình của họ. Tuy nhiên, chỉ ít lâu sau người ta đã đồn ầm lên là công ty đã lạnh lùng gạt tên những nhân viên quá cố đó ra khỏi quỹ lương - một động thái dường như mâu thuẫn với lời hứa hẹn trước công chúng của Lutnick. Những lời tuyên bố đạo đức giả của ông làm người thân của các nhân viên này nổi giận. Lutnick sau đó cũng hỗ trợ cho các gia đình này, nhưng sự cố quả là đã làm hoen ố danh tiếng của cả Cantor lẫn Lutnick.

Đáng ngạc nhiên là một số công ty lớn và được kính trọng vẫn tiếp tục tin rằng tốt nhất là họ nên im lặng chờ cho tin xấu qua đi. Sau vụ một bé gái 11 tuổi bị hãm hiếp tại một trong các cửa hàng của Công ty Target ở Tây Virginia vào tháng 7 năm 2003, công ty này đã phải đối mặt với mối đe dọa nghiêm trọng cho danh tiếng của mình như là một nơi mua sắm an toàn. Các bậc phụ huynh trên cả nước theo dõi diễn tiến vụ việc qua các bản tin thời sự trên truyền hình khi cảnh sát truy lùng và cuối cùng bắt giữ được kẻ tình nghi.



Nhiều người không còn dám tin vào sự an ninh ở Target và cả các cửa hàng bán lẻ khác.

Vậy mà Target vẫn không đưa ra một lời tuyên bố chính thức nào trước công chúng để làm yên lòng những người khách đến mua sắm. Họ bỏ mặc việc truyền đạt thông tin cho các nhân viên tại cửa hàng nơi xảy ra vụ hãm hiếp, trong khi các nhân viên ở đây không hề biết cách đối phó với báo giới và tỏ ra thiếu kinh nghiệm giao tiếp. “Sự an toàn cho khách và nhân viên luôn là mối quan tâm của chúng tôi”, - quản lý cửa hàng Tây Virginia nói với báo giới như vậy rồi từ chối đưa ra thêm bất cứ lời bình luận nào. Khi một phóng viên của tờ *Wall Street Journal* yêu cầu nói rõ thêm, Target chỉ đáp rất chung chung rằng: “Chúng tôi rất hài lòng vì cảnh sát đã bắt giữ được kẻ tình nghi. Chúng tôi vẫn thường xuyên hỏi thăm gia đình nạn nhân. Chúng tôi biết ơn lực lượng cảnh sát và tất cả những người đã giúp đỡ để vụ việc này được giải quyết nhanh chóng”.

Target đã bỏ lỡ một cơ hội tốt để cải thiện hình ảnh của mình: họ không thể hiện rằng họ thật sự quan tâm đến sự an toàn và đang tiến hành các bước bảo vệ khách hàng của mình. Các nhà quản lý của Target rõ ràng không rút ra bài học nào từ vụ Tylenol đã được đưa vào sách giáo khoa về quản lý khủng hoảng.

## TIÊU CHUẨN VÀNG

Câu chuyện về quản lý khủng hoảng sẽ là không hoàn chỉnh nếu không đề cập đến thái độ bình tĩnh của Johnson

& Johnson trong vụ nhiễm độc Tylenol xảy ra vào năm 1982. Mặc dù trước vụ khủng hoảng này nhiều người không biết J&J liên quan đến Tylenol – tên của công ty Sản phẩm Tiêu dùng McNeil này được in rõ ràng trên vỏ chai – nhưng báo chí đã nhanh chóng lần ra sợi dây dẫn đến J&J, và thế là danh tiếng xuất sắc của họ đột nhiên bị đặt trước nguy cơ lớn.

Thật trớ trêu là chỉ vài tuần trước khi xảy ra vụ nhiễm độc, giám đốc điều hành của J&J là James Burke đã nêu ra khả năng tổn thất cho nhãn hiệu Tylenol khi ông và các thành viên khác trong hội đồng quản trị họp để duyệt lại kế hoạch chiến lược hàng năm. Ông kinh ngạc trước sự may mắn của công ty đang nắm giữ quá nhiều nhãn hiệu có lãi. Ông vừa cười vừa nói một cách sảng khoái: “Nếu có chuyện gì với một trong các nhãn hiệu này thì sao nhỉ, như Tylenol chẳng hạn?”.

Khi “chuyện gì” đó thật sự xảy ra, Burke và các nhà điều hành khác của J&J đã bảo vệ thành công danh tiếng công ty bằng cách tỏ ra trung thực, thẳng thắn và phản ứng nhanh. Chỉ trong vài ngày sau khi nhận được tin khủng khiếp là bảy người ở khu vực Chicago đã chết khi dùng viên nang Tylenol nhiễm xyanua, J&J quyết định thu hồi sản phẩm này (khoảng 30 triệu chai với tổng giá bán lẻ hơn 100 triệu đô-la). Quyết định đó của J&J là tiêu chuẩn vàng trong quản lý khủng hoảng và trở thành chủ đề cho các tình huống nghiên cứu trong các trường kinh doanh hay các cuộc hội thảo về danh tiếng doanh nghiệp.

Vụ Tylenol vẫn còn nằm mãi trong ký ức công chúng. Mọi người không còn cảm thấy an toàn khi mua thuốc và

thực phẩm đóng gói. Nhờ phản ứng hợp lý đối với cuộc khủng hoảng mà Johnson & Johnson đã trở thành một người hùng thực thụ trong mắt những người quá sợ hãi. “Dù sao thì vẫn có một thuận lợi là chúng tôi bị xem như nạn nhân của sự việc”, - Roger Fine là phó chủ tịch kiêm tổng cố vấn đã nói như vậy. Quả thật, những cuộc điều tra được thực hiện ngay sau đó cho thấy gần 90% công chúng nhận ra rằng J&J không có lỗi về những cái chết này. Điều đó lại một lần nữa khẳng định tính hiệu quả trong công tác giao tiếp khủng hoảng của J&J.

Phản ứng của J&J thể hiện khả năng vượt qua thảm họa của công ty với danh tiếng thậm chí còn mạnh mẽ hơn trước. J&J chứng tỏ rằng họ quan tâm đến khách hàng một cách chân thành, như câu đầu tiên trong tuyên bố về các giá trị và triết lý kinh doanh của Cương lĩnh công ty. Các nhà điều hành J&J nói rằng chính Cương lĩnh này đã hướng dẫn họ trong suốt thảm họa Tylenol và giúp họ đưa ra những quyết định lớn tương đối dễ dàng.

Bằng chứng rõ rệt nhất về danh tiếng mạnh của J&J trong suốt cuộc khủng hoảng này là sự trở lại thương trường của Tylenol. Với loại thuốc giảm đau trong vỏ chai chống làm giả qua một chiến dịch tiếp thị rầm rộ, Tylenol đã nhanh chóng giành lại gần như toàn bộ 37% thị trường mà họ đã có trước khi xảy ra khủng hoảng.

Đáng tiếc rằng đó không phải là sự kết thúc cho những khó nhọc mà J&J bỏ ra với Tylenol. Năm 1986, một phụ nữ ở New York đã chết sau khi uống những viên thuốc Tylenol mà một

lần nữa lại nhiễm xyanua. Vào thời điểm đó, J&J đã quyết định ngưng sản xuất viên nang mà thay vào đó là dạng viên nén.

### **SỐNG SÓT QUA CUỘC KHỦNG HOẢNG TYLENOL**

Johnson & Johnson nói rằng câu chuyện Tylenol năm 1982 đã tạo nên một sự kiện có tính thời sự nhất nước Mỹ, kể từ sau vụ ám sát Tổng thống John F. Kennedy năm 1963. Những câu hỏi của báo giới đã vượt quá con số 2.500, và hai công ty thu thập tin tức đã đếm được hơn 125.000 bài báo về vụ nhiễm độc Tylenol. Johnson & Johnson vượt qua thử thách này nhờ những hành động nhanh chóng nhưng thận trọng. Sau đây là một số bước mà công ty đã thực hiện trong những ngày đen tối tháng 10 và 11 năm 1982.

- Công ty mở đường dây điện thoại miễn phí dành cho người tiêu dùng ngay những ngày đầu tiên khi cuộc khủng hoảng xảy ra để trả lời cho hơn 30.000 câu hỏi về sự an toàn của Tylenol.
- Công ty đăng quảng cáo trọn trang trên những tờ báo lớn để người tiêu dùng có cơ hội đổi thuốc viên nang lấy viên nén Tylenol.
- Công ty đã công bố hai lá thư và bốn báo cáo bằng video về cuộc khủng hoảng để người tiêu dùng biết thông tin, đồng thời cảm ơn sự hỗ trợ của họ.
- Đội ngũ quan hệ doanh nghiệp của J&J đến thăm hơn 160 cơ quan nhà nước ở Washington để thảo luận về

nhiều vấn đề, trong đó có vấn đề ủng hộ pháp chế liên bang quy định hành vi làm giả sản phẩm là một tội nghiêm trọng.

- Các nhà điều hành J&J đích thân xuất hiện và tham gia phỏng vấn trên các phương tiện truyền thông đại chúng lớn như *The Wall Street Journal*, *Fortune*, *The Donahue Show*, *60 Minutes* và *Nightline*.
- Công ty cho phát một chương trình quảng cáo 60 giây trên truyền hình giới thiệu loại bao bì chống làm giả của Tylenol. Theo ước tính đã có 85% hộ gia đình xem chương hình này trung bình 2,5 lần trong suốt tuần giới thiệu đầu tiên.
- Công ty đã dựng các đoạn video bốn phút về bao bì mới này để các đài truyền hình sử dụng trong các chương trình bản tin. Họ cũng mở một đường dây điện thoại miễn phí để người tiêu dùng gọi điện đến nhận phiếu giảm giá 2,5 đô-la khi mua Tylenol.

Dù chiến lược quản lý khủng hoảng của J&J có vẻ hoàn hảo trong mắt công chúng, nhưng công ty cũng vẫn phải đối mặt với những luồng quan điểm bất đồng và cả một số quyết định không mấy phù hợp. Vẫn có tranh cãi xảy ra trong ban lãnh đạo công ty và giữa công ty với các cơ quan luật pháp liên bang liên quan đến số thuốc thu hồi. Người ta lo ngại rằng việc thu hồi toàn bộ có thể gây một cơn hoảng loạn trên toàn quốc và tạo thời cơ để những tay làm hàng giả tha hồ đục nước béo cò.

Các nhà điều hành công ty còn xung đột về một số thông tin phơi bày trên báo chí. Một trong những quyết định sớm nhất là hợp tác với giới truyền thông để đưa sự thật đến những người tiêu dùng đang hoang mang lo sợ. Nhưng đối với một công ty như J&J thì việc phối hợp chặt chẽ với báo giới trong suốt vụ khủng hoảng Tylenol lại tỏ ra là một phương pháp mới mẻ và có phần xa lạ. Lawrence Foster, lúc đó là phó chủ tịch phụ trách quan hệ công chúng của công ty, đã phản đối cuộc phỏng vấn mà chương trình truyền hình *60 Minutes* (60 phút) đề nghị. Ông lập luận rằng sáu tuần trôi qua kể từ khi cuộc khủng hoảng xảy ra, J&J đã giành được sự ủng hộ của công chúng và sẽ mất nhiều hơn được nếu công ty hợp tác với các nhà sản xuất chương trình *60 Minutes*. “Họ sẽ chỉ chĩa mũi vào chuyện của chúng ta” – ông nói. Ngược lại, giám đốc điều hành James Burke xem lượng khán giả lớn của chương trình này như những khách hàng tiềm năng khi J&J giới thiệu lại thuốc Tylenol trong loại bao bì có niêm dấu an toàn. Cuộc tranh cãi chấm dứt và J&J thực hiện chương trình này.

Mặc dù công ty tự hào về thành tích đạt được trong suốt cuộc khủng hoảng Tylenol, nhưng Bill Nielsen, Jeff Leebaw, và các thành viên khác trong bộ phận quan hệ công chúng vẫn cảm thấy đôi chút căng thẳng trong lễ kỷ niệm lần thứ 20 của thảm họa này. Buổi lễ trôi qua khá lặng lẽ và người ta chỉ nhắc lại vài câu chuyện cũ. Cách phản ứng của công ty trong vụ này là niềm tự hào đối với nhân viên J&J, nhưng công ty hy vọng sẽ không bao giờ phải rơi vào một vụ khủng hoảng như thế nữa.

## **KHỦNG HOẢNG CÓ THỂ QUẢN LÝ, NHƯNG KHÔNG THỂ KIỂM SOÁT**

Bạn có thể cố gắng quản lý một cuộc khủng hoảng, nhưng bạn không bao giờ có thể kiểm soát nó hoàn toàn. Việc giải quyết khủng hoảng thành công đòi hỏi ở bạn sự khiêm tốn và cả tính kiên nhẫn. Bạn sẽ chỉ khoét sâu thêm những vết thương do cuộc khủng hoảng gây ra nếu bạn kiêu ngạo tin rằng bạn có thể kiểm soát mọi thứ chỉ bằng cách kêu gọi chấm dứt tranh cãi hoặc phớt lờ, coi như không biết đến nó.

Bạn phải đối mặt với cuộc khủng hoảng đó và xử lý một cách cởi mở, dũng cảm. Bạn chỉ tự đào hố chôn mình một khi bạn cậy vào quyền thế, che giấu khuyết điểm hoặc tệ hơn nữa là biện bạch, dối trá. Lúc đó, thiệt hại cho danh tiếng của bạn sẽ càng trầm trọng và rất khó hồi phục.

Ví dụ, năm 1994, Công ty Intel đã có thái độ cứng nhắc, không thân thiện khi khách hàng phát hiện ra một số thiếu sót trong các vi mạch Pentium. Intel không thêm đếm xỉa đến mong đợi của khách hàng, và công ty cảm thấy có thể tuyên bố những điều mà khách hàng sẽ chấp nhận rồi sau đó chấm dứt khủng hoảng theo điều kiện của mình. Công ty vẫn khẳng khái rằng những lỗi kia chỉ xuất hiện với xác suất 1/9 tỉ và từ chối thay thế sản phẩm mới cho khách hàng.

Nhưng khách hàng của Intel, đặc biệt là IBM, lại quan tâm đến tình huống này nhiều hơn mức Intel dự tính. IBM – một khách hàng lớn vẫn mua các bộ vi xử lý của Intel – tạm dừng lắp ráp máy tính có chứa vi mạch Pentium và khẳng

định rằng Intel đã không đánh giá hết khả năng xảy ra lỗi.

Chủ tịch Andrew Grove của Intel nhận xét: “Chúng tôi đã bị mắc kẹt giữa cách nhìn nhận của chúng tôi – vốn dựa trên sự thật khách quan, của kỹ sư – vốn dựa trên kết quả phân tích, và của khách hàng – dù không quá thiên về cảm xúc nhưng lại quen với việc đưa phán quyết theo cách riêng của họ. Tôi nghĩ chúng tôi đã bỏ sót điều cốt lõi là nói với mọi người những gì họ không nên lo ngại hoặc không nên làm”.

Nỗ lực nhằm giảm nhẹ mức độ trầm trọng của vụ vi mạch Pentium càng làm suy yếu danh tiếng của Intel sau khi họ bỏ ra hàng triệu đô-la cho chiến dịch tiếp thị “Bộ vi xử lý Intel bên trong máy tính của bạn” (Intel inside) để biến Pentium thành một sản phẩm tiêu dùng nổi tiếng.

Martha Stewart cũng bỏ hàng triệu đô-la để cứu vãn hình ảnh một phụ nữ kiểm soát mọi thứ, từ đồ dùng nhà bếp đến văn hóa doanh nghiệp ở công ty thành công Martha Stewart Living Omnimedia. Chỉ có thứ duy nhất bà không kiểm soát nổi là vụ bê bối do việc bán cổ phiếu ImClone Systems ngay trước thời điểm chúng mất giá. Cuộc chiến này đã nhấn chìm cả bà lẫn công ty của bà, và thay vì quản lý cuộc khủng hoảng, bà đã cố hết sức để tránh xa nó hoặc giảm nhẹ tác động của nó. Bà cho phép các đối thủ của mình, các nhà làm luật của liên bang và báo giới biến cuộc tranh cãi thành vụ điều tra của cơ quan thuế vụ, trong khi bà vẫn bình chân như vại. Cứ như thể bà có khả năng dẹp tan cuộc khủng hoảng bằng cách cố tình không thèm nhìn đến nó.

Jim O'Rourke – giảng viên quản lý và giao tiếp doanh



ngiệp tại Trường Kinh doanh Mendoza của Đại học Notre Dame – đã nói: “Tôi nghĩ nếu bà tỏ ra là một người khiêm nhường đang cố xử sự đúng, là người đã phạm sai lầm, thì mọi người sẽ tha thứ cho bà. Martha lẽ ra nên nói: ‘Tôi rất lấy làm tiếc. Tôi không biết đó là thông tin tay trong’. Đằng này bà lại giấu giếm như kiểu Nixon vậy”.

Mãi đến tháng 6 năm 2003, khi Stewart bị kết tội gian lận chứng khoán, thông đồng, tuyên bố sai sự thật trước các cơ quan liên bang thì bà mới bắt đầu giải quyết cuộc khủng hoảng một cách nghiêm túc. Lúc đó đã tròn một năm kể từ cuộc điều tra về các hoạt động mua bán của bà lần đầu tiên được phơi bày ra trước công chúng. Sau bản cáo trạng này, Martha Stewart Living Omnimedia đăng một quảng cáo trọn trang báo nói rằng “chúng tôi muốn khẳng định lại cam kết của mình với quý vị – những người tiêu dùng và đối tác kinh doanh giá trị của chúng tôi”. Website [www.marthataalks.com](http://www.marthataalks.com) cũng được xây dựng để Stewart có một diễn đàn nhằm tuyên bố sự vô tội của bà trong kế hoạch “chiến đấu để gột sạch tên tuổi”, cũng như để đăng e-mail của những người ủng hộ bà.

Nhưng phản ứng trước cuộc khủng hoảng lại chậm chạp quá thể. Vào thời điểm đó, chỉ những người hâm mộ ngoan cố mới chấp nhận các nỗ lực đánh bóng hình ảnh om sòm như vậy. Thủ đoạn này chẳng làm được gì để xoa dịu cuộc khủng hoảng đang làm vẩn đục hình ảnh cá nhân và doanh nghiệp của bà. Và quyết định nhường vị trí chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Martha cũng không tạo ra tác động tích cực nào. Stewart vẫn là hiện thân của công ty, bất kể chức

danh chính thức của bà bây giờ đã là giám đốc sáng tạo của công ty. Danh tiếng của bà và của công ty gắn bó chặt chẽ với nhau và Martha Stewart không thể chối bỏ mối quan hệ ấy.

## **HÃY SẴN SÀNG ĐƯƠNG ĐẦU VỚI KHÓ KHĂN**

Công ty Coca-Cola – một nhà tiếp thị tuyệt vời và là biểu tượng của nước Mỹ – chắc hẳn đã được chuẩn bị rất tốt để xử lý bất kỳ cơn khủng hoảng nào có thể xảy ra. Nhưng liệu có đúng vậy không?

Năm 1999, Coca đã nhận được nhiều bài viết phê bình lối phản ứng tiêu cực của họ khi một số người tiêu dùng châu Âu, chủ yếu cư trú tại Bỉ, than phiền về mùi khó chịu và cảm giác mệt mỏi sau khi uống các loại nước giải khát có ga của họ. Sau vụ Tylenol và vụ benzen của Perrier, người tiêu dùng thật khó tin rằng các công ty có sản phẩm đóng gói lại không thận trọng hơn trong việc xử lý các hoạt chất có thể gây ngộ độc.

Các cuộc điều tra xác định được nguyên nhân ngộ độc là do carbon dioxide (khí tạo bọt ga trong nước ngọt) kém chất lượng và một loại thuốc chống nấm mốc xịt trên các tấm gỗ giữ lon nước.

Sai lầm lớn nhất của Coca là phản ứng quá chậm chạp. Công ty không chịu thừa nhận sự lo ngại về sức khỏe của người dân Bỉ là có cơ sở. Rồi sự việc phát triển thành một cuộc khủng hoảng cứ lan rộng dần ra khắp châu Âu. Sau đó,

công ty dường như không nghe thấy các báo cáo về những trường hợp chóng mặt, đau đầu và buồn nôn ngày càng tăng lên, nhiều trẻ em phải nhập viện và một số nước châu Âu đã hạn chế bán các sản phẩm của Coca. Các quan chức chính phủ, chứ không phải các nhà điều hành Coca, phải trực tiếp chỉ đạo những biện pháp cấp bách nhằm bảo vệ công chúng. Đây là minh chứng cho sự nhìn nhận vấn đề kém cỏi đến mức khó tin của Coca. Mãi về sau, Coca mới cố cứu vãn tình hình bằng cách cho đăng quảng cáo trên báo chí của Bỉ và thừa nhận trách nhiệm về hệ thống kiểm tra chất lượng yếu kém của mình.

Cuộc luận chiến về vụ nhiễm độc này là ví dụ về mối nguy hiểm của một nhà tiếp thị toàn cầu không được chuẩn bị để đối phó với một cuộc khủng hoảng xảy ra ở xa văn phòng trụ sở của mình. Vụ việc này cũng đã làm hoen ố danh tiếng của Coca cả trong mắt người tiêu dùng lẫn các quan chức chính phủ ở châu Âu. Và chắc chắn sự kiện này đã trở thành nguyên nhân chủ yếu trong quyết định từ chức đột ngột của giám đốc điều hành Douglas Ivester vào tháng 12 năm 1999, tức là chỉ sau hai năm nắm giữ vị trí cao nhất của Coca.

Vậy thì các công ty nên chuẩn bị để đối phó với những cuộc khủng hoảng như vậy thông qua các bài diễn tập mô phỏng tình huống. Những lần “đóng vai” như vậy rất quan trọng và giúp các nhà quản lý doanh nghiệp hình dung hết công việc của mình khi một khủng hoảng thật sự xảy ra. Ví dụ, DuPont đã dựng một vụ bắt cóc vị lãnh đạo các cơ sở hoạt động của mình ở Pháp do những người chống đối công nghệ sinh học thực hiện. Hay Altria Group đã thuê các diễn

viên giúp họ tạo ra một kịch bản tương tự, trong đó một nhà điều hành của Kraft Foods bị mất tích ở Mê-hi-cô. Bài diễn văn của nhân vật trước một nhóm các nhà hoạt động xã hội đã bị làm hỏng bởi những người biểu tình, và sự việc xảy ra đồng thời với vụ nổ tại một nhà máy của Kraft. Để tăng thêm tính hiện thực, các nhân viên của Altria được xem nhiều đoạn băng video của các phát thanh viên thời sự nói về cuộc khủng hoảng giả định này.

Không ít công ty đã lập kế hoạch đối phó khủng hoảng, đồng thời tổ chức nhóm quản lý khủng hoảng gồm các nhà điều hành cấp cao, chuyên gia truyền thông tin, luật sư, chuyên viên công nghệ thông tin và một số đại diện của các chi nhánh. Có những công ty còn mời riêng một chuyên gia quản lý khủng hoảng từ hãng tư vấn hay quan hệ công chúng.

Bạn cũng nên lập một trung tâm chỉ huy khủng hoảng và soạn thảo một cuốn sách hướng dẫn quản lý khủng hoảng với nhiều kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ, tên, địa chỉ e-mail, và các số điện thoại của người chịu trách nhiệm chính, những thông tin có thể tiết lộ cho báo giới, phương án và địa điểm sơ tán trong trường hợp khẩn cấp...

Cuộc khủng hoảng nào cũng cần có một nhà lãnh đạo (thường là giám đốc điều hành) và một người giữ vai trò giao tiếp chủ đạo (thường là người phụ trách truyền thông cấp cao nhất trong doanh nghiệp). Việc huấn luyện cho giám đốc điều hành các kỹ năng giao tiếp với giới báo chí là rất cần thiết, vì đây chính là bộ mặt của công ty trước công chúng trong suốt cuộc khủng hoảng. Tuy nhiên một số công ty lại thích cử một

nhà điều hành khác dễ gây thiện cảm hơn. Hẳn mọi người còn nhớ giám đốc điều hành James Burke đã hoàn thành xuất sắc công việc của mình trong lần xuất hiện trước truyền hình vào thời điểm xảy ra khủng hoảng Tylenol. Nhưng trong suốt cuộc chiến đầy mệt mỏi liên quan đến chiếc xe địa hình Ford Explorer và lốp Firestone, giám đốc điều hành lúc đó của Công ty Ô tô Ford là Jacques Nasser lại tỏ ra không được tự nhiên lắm, chưa kể vẻ bên ngoài không ăn ảnh, đã khiến khán giả xem truyền hình ít nhiều khó chịu.

## **NHƯNG BẠN KHÔNG BAO GIỜ CÓ THỂ TÍNH HẾT MỌI ĐƯỜNG ĐI NƯỚC BƯỚC**

Khủng hoảng luôn xảy ra bất thành linh. Ai có thể tưởng tượng là sẽ có thứ gì đó trong một hộp kem cạo râu làm người sử dụng phải lo lắng? Gillette giật mình khi thấy kem cạo râu của mình bị gán ghép với căn bệnh bò điên suốt thập niên 1990. Hóa ra là gel và kem cạo râu của hãng này có chứa các axit béo và glycerin để làm ẩm và tạo bọt, mà những chất này có thể được chiết xuất từ động vật. Khi các website nói về bệnh bò điên bắt đầu đưa kem cạo râu cùng các loại mỹ phẩm và dụng cụ vệ sinh khác vào danh mục những sản phẩm chứa các thành phần có nguồn gốc từ bò, thì các phóng viên thời sự và người tiêu dùng liền nhớ ngay đến Gillette.

Mặc dù vậy nhưng Gillette đã nhanh chóng dẹp yên một cuộc khủng hoảng bắt đầu có dấu hiệu hình thành. Công ty đưa ra một bản tuyên bố giải thích rằng trong quy trình sản xuất, các hóa chất xử lý và nhiệt độ cao đã phá vỡ cấu trúc tế

bào và vì thế đã tiêu hủy bất kỳ tác nhân gây hại nào. Công ty nhấn mạnh rằng: “Các sản phẩm Gillette đáp ứng mọi tiêu chuẩn pháp lý và quy định về an toàn sản phẩm”. Nỗi lo sợ bò điên đã lắng xuống, nhưng ban lãnh đạo của Gillette vẫn giữ “những tuyên bố dự phòng” trong hồ sơ của mình, phòng trường hợp kem cạo râu lại bị nghi ngờ một lần nữa.

Một cuộc khủng hoảng còn nghiêm trọng hơn thế đã tấn công Bayer như vũ bão vào mùa thu 2001, khi vi khuẩn bệnh than đột nhiên xuất hiện trong bì thư gửi tới rất nhiều người. Bayer - hãng sản xuất thuốc kháng sinh Cipro để trị bệnh than - bỗng nhiên đối mặt với nhu cầu thuốc quá lớn, nhưng họ vẫn chọn phương án sản xuất bình thường. Bayer không muốn bị xem là đang trục lợi từ hành động của bọn khủng bố.

Tuy nhiên, công ty dược này đã quá lạng lã và thiếu sự chuẩn bị cần thiết để đối phó với một cuộc khủng hoảng nhạy cảm và nặng tính chính trị như vậy. Chẳng bao lâu sau, họ nhận thấy mình đang là nhân vật chính trong cuộc tranh cãi của công chúng về khả năng sản xuất đủ thuốc Cipro. Bayer cố khắc phục tổn thất về quan hệ công chúng bằng những quảng cáo trọn trang bảo khẳng định rằng họ cam kết đối phó với mối đe dọa khủng bố sinh học bằng cách tăng gấp ba mức sản xuất Cipro. Nhưng nỗi lo sợ bệnh than đã lớn hơn niềm tin của mọi người vào Bayer, và công ty Đức này phải xây dựng lại danh tiếng của mình trong thái độ hoài nghi của công chúng.

Paul Critchlow - cố vấn cho chủ tịch ở Merrill Lynch -

nói rằng chính vụ khủng bố vào Trung tâm Thương mại Thế giới ngày 11 tháng 9 năm 2001 đã khiến ông tin rằng một công ty không bao giờ thật sự sẵn sàng để đối mặt với cuộc khủng hoảng ở tầm mức to lớn như thế. May mà Merrill đã hoàn tất cuộc diễn tập cho trường hợp khẩn cấp hai tháng trước đó với kịch bản là một cơn bão bất ngờ đổ xuống vùng hạ lưu Manhattan. Kinh nghiệm đó giúp ông nhanh chóng lập các trung tâm chỉ huy, xác định nơi sơ tán tạm thời, cuộc điện trao đổi với các nhà quản lý chủ chốt, và nhiều công việc khác trong một kế hoạch khủng hoảng. Tuy nhiên, Critchlow nói, cho đến khi điều đó thật sự xảy ra, bạn vẫn không thể hình dung sự tắc nghẽn thông tin mà một thảm họa như vậy tạo ra: không điện thoại, không e-mail, không mạng nội bộ, điện thoại di động thì liên tục ngắt quãng. Ông khuyên: “Hãy sẵn sàng làm những việc mà bạn chưa hề tính đến. Hãy chuẩn bị để ứng biến thật nhanh. Bạn phải dùng mọi phương tiện có sẵn lúc đó và cả một số thứ mà bạn chưa bao giờ nghĩ là mình sẽ sử dụng”.

Giống như nhiều công ty bị ảnh hưởng trực tiếp từ vụ khủng bố tại Trung tâm Thương mại Thế giới, Merrill tỏ ra có tài xoay sở và xử trí tình huống khá linh hoạt. Khi không thể tạm trú tại trung tâm xử lý dữ liệu của công ty này (ngay gần Trung tâm Thương mại Thế giới) vì nguy cơ rò rỉ đường ống gas, ban quản lý quyết định đi thêm chừng một cây số nữa, đến làng Greenwich, và sẽ làm việc trong khu nhà của Critchlow. Critchlow nhớ lại: “Tôi mở cửa và nói với vợ tôi rằng: ‘Em ạ, anh về rồi đây và có vài người bạn đến cùng’”. Chính xác là

gần 100 người. Tại căn nhà đó, các nhà điều hành Merrill đã điều hành công ty đa quốc gia này bằng năm đường dây điện thoại, trong khi các con của Critchlow hàng ngày lo việc ăn uống cho các vị khách. Cũng trong ngày 11 tháng 9, Critchlow đã trả lời phỏng vấn kênh truyền hình CBS News ngay bên ngoài nhà mình rằng: “Tôi cảm thấy hoàn toàn tự tin khi nói rằng chúng tôi đang làm việc, trước hết là vì tất cả nhân viên của chúng tôi và sau đó là để phục vụ khách hàng”.

## **HÃY LÁI CUỘC KHỦNG HOẢNG THEO CHIỀU HƯỚNG CỦA MÌNH**

Muốn quản lý khủng hoảng một cách hiệu quả, bạn hãy học cách giải thích và phòng thủ. Vậy đâu sẽ là thời điểm tấn công và hành động quyết liệt hơn để chữa lành vết thương của danh tiếng? Đừng nóng vội, vì cuộc khủng hoảng nào cũng cần có thời gian để lắng dịu.

Một công ty gặp khủng hoảng nên thường xuyên khảo sát các thành phần liên quan để kiểm soát danh tiếng của mình và theo dõi sự dao động của thị trường chứng khoán. Họ cần chắc chắn rằng cuộc khủng hoảng đó đã thật sự khép lại trước khi họ lãng phí hàng triệu đô-la vào việc quảng bá hình ảnh doanh nghiệp và các nhà điều hành bắt đầu đọc diễn văn về những việc xảy ra. Thật không có gì tệ hơn việc một quảng cáo hân hoan nói về tương lai tươi sáng của công ty xuất hiện đồng thời với tin tức về những vụ bê bối mà họ dính dáng ít nhiều.



Thời điểm đáng tin cậy nhất là vài tháng sau khi mọi việc diễn tiến theo hướng lạc quan. Cũng như Merrill Lynch, Lucent Technologies đã tạm hoãn một chiến dịch tái xây dựng hình ảnh doanh nghiệp. Kathleen Fitzgerald – cựu phó chủ tịch cao cấp phụ trách quảng cáo và quan hệ công chúng – nói: “Bạn phải tạo ra tin tốt lành trước khi thực hiện một chiến dịch quảng cáo lớn. Chúng tôi cần chiến thắng trong một số thương vụ lớn, đáp ứng các mục tiêu tài chính của chúng tôi và bỏ tất cả các vấn đề pháp lý lại đằng sau trước khi giới thiệu tầm nhìn của mình bằng một chiến dịch hình ảnh lớn”. Không may cho Lucent là tin tốt lành lại đến quá chậm. Lời hứa đạt mức lợi nhuận ổn định cao duy trì liên tục trong năm tài chính 2003 đã không thành hiện thực.

Một số công ty lại hấp tấp khởi động những chiến dịch phô trương ầm ĩ trong khi khủng hoảng vẫn chưa kết thúc. United Airlines, dù một chân còn sa lầy trong vụ kiện phá sản, đã vội vã thực hiện một số quảng cáo với giọng điệu khoe khoang và không đáng tin cậy. “Trong tất cả những thứ chúng tôi giới thiệu có một điều bất ngờ nhất trong ngành hàng không: tính lạc quan” – quảng cáo của United tuyên bố một cách hùng hồn như vậy khi giới thiệu rằng họ sẽ phục vụ nhiều chuyến bay hơn và mời gọi khách hàng đến với chương trình bay thường xuyên của mình.

Tương tự như vậy, WorldCom (giờ là MCI) coi quảng cáo tràn trề vào mùa thu năm 2002 là một thứ vũ khí để chống lại các đối thủ cạnh tranh nhằm giữ chân những vị khách đang căng thẳng vì lo lắng. Chủ đề quảng cáo mâu

thuần hản với dòng tin tức tiêu cực đăng liên tục trên các báo về sự gian lận trong công tác kế toán và sự quản lý kém hiệu quả của họ. Những tuyên bố rằng “Lúc này, lòng trung thành của khách hàng chúng tôi cao hơn bao giờ hết” và “Tiến bộ tài chính của chúng tôi vượt xa sự mong đợi của khách hàng” đã bị nhiều người đem ra giễu cợt. Lẽ ra, công ty nên khiêm tốn một chút, tức là chỉ giới hạn các báo cáo về tiến độ trong phạm vi thư gửi khách hàng, website công ty và trong nội bộ nhân viên mà thôi. Hãy nhớ rằng trong suốt thời gian xảy ra khủng hoảng doanh nghiệp thì khiêm tốn là một phẩm chất đáng quý.

## Quy luật 15

# NGAY TỪ ĐẦU PHẢI CHỌN CÁCH LÀM ĐÚNG

Mọi người đều từng có lần nghe nói đến Kmart. Nhưng liệu mấy ai biết chữ Kmart ngụ ý điều gì?

Sau đây là một câu đố nhỏ để kiểm tra kiến thức của bạn về Kmart. Hãy chọn cách mô tả phù hợp nhất đặc trưng cho công ty này: đơn vị đi đầu về giá thấp, cửa hàng lớn với nhiều chủng loại hàng hóa, nhà bán lẻ có các nhãn hiệu của nhà thiết kế độc quyền, nhà tiếp thị thích hợp cho các thành phần thiểu số.

Bạn không chắc? Có thể bạn sẽ nêu một hoặc tất cả các yếu tố trên, và tất cả đều đúng. Quả là rất khó theo dõi tất cả những chiến lược mà Kmart đang theo đuổi để phục hồi danh tiếng đang hấp hối của mình.

Kmart là một bài học điển hình về việc không khôi phục danh tiếng. Cứu vãn danh tiếng chắc chắn là một thách thức khó khăn, nhưng thực hiện công việc cứu vãn này đúng cách ngay từ đầu lại có thể tạo ra một sự khác biệt lớn. Tuy nhiên, Kmart đã không cố làm đúng lần nào cả.

Một trong những cuộc đại tu của công ty này vào năm 1990 là chương trình hiện đại hóa và mở cửa hàng mới trị giá 3,5 triệu đô-la trong 5 năm, cũng như thiết kế lại biểu trưng doanh nghiệp từ một chữ “K” màu đỏ cạnh chữ “mart” màu ngọc lam thành chữ “K” màu đỏ lớn và chữ “mart” màu trắng. Biểu trưng mới này được giới thiệu là thể hiện một “cam kết thay đổi”. Thế nhưng Kmart không hình dung được rằng sẽ phải thay đổi như thế nào và đến mức độ nào.

Trước khi vướng vào mớ bong bóng của mớ thủ tục bảo hộ phá sản đầu năm 2002, doanh nghiệp bán lẻ hàng giảm giá này đã áp dụng nhiều thủ đoạn nhằm vớt vát danh tiếng của mình, thế nhưng cố gắng đó không đủ để xoay chuyển tình hình. Ví dụ, khi Kmart giảm giá một cách tuyệt vọng trong chiến dịch tiếp thị năm 2001 thì các đối thủ cạnh tranh lại bán với giá rẻ hơn. Kết quả là chương trình này hoàn toàn không tạo ra được hình ảnh độc đáo cho Kmart, và cũng không hề nâng cao danh tiếng của họ.

Chủ tịch James Adamson nói: “Khách hàng, nhân viên, và các nhà đầu tư không còn tin tưởng vào chúng tôi, bởi vì chúng tôi đã không thực hiện lời hứa của mình. Để lấy lại danh tiếng cho Kmart, chúng tôi cần hành động, chứ không chỉ nói suông”.

Ông đã đúng. Nhiều khách hàng phàn nàn rằng họ quá thất vọng trước sự bần thủ của các gian hàng, kho hàng thì tối tăm, hàng hóa được quảng cáo trên báo thì đã hết, và điều khó chịu nhất là thái độ lạnh nhạt với cách đối đáp cộc cằn của nhân viên kinh doanh. Trong một cuộc nghiên cứu về danh tiếng, những người trả lời khảo sát đánh giá Kmart rất thấp. Họ dùng những lời lẽ gay gắt khi nói về công ty này. Một người trả lời thẳng thừng là anh ta đã từ bỏ nhà bán lẻ này, trong khi một người khác nói: “Kmart ư? Họ chỉ là đồ bỏ đi”.

Vẫn chưa hết. Trước đà cạnh tranh khốc liệt của Wal-Mart và Target, Kmart đang phải tìm kiếm một hình ảnh riêng biệt trong thời kỳ hậu phá sản của mình. Họ đã tìm ra sắc màu và biểu trưng mới cho các cửa hàng của mình – màu xanh lá sẽ thay thế màu đỏ vì họ muốn nhấn mạnh ý tưởng về sự phát triển và ý thức về môi trường thiên nhiên.

Mặc dù là nơi chuyên bán hàng hạ giá nhưng Kmart hy vọng tránh đấu tranh với các đối thủ chỉ về yếu tố giá cả. Họ quyết định điều chỉnh và lựa chọn sản phẩm có chất lượng tốt hơn những doanh nghiệp lân cận ở địa phương, đồng thời tập trung tiếp thị tới tận từng nhóm dân cư. Adamson nói rằng đã có lúc một số cửa hàng Kmart ở Florida còn tồn đọng khá nhiều thiết bị cá cá trong băng, trong khi các cửa hàng ở Minnesota lại không có cái nào.

### **KHÁCH MUA SẮM TẠI KMART CHÚ Ý!**

Sau đây là các cột mốc của Kmart và những nỗ lực khôi phục việc kinh doanh cũng như danh tiếng của họ.

1977 Công ty S. S. Kresge đổi tên thành Kmart Corporation.

1981 Khai trương cửa hàng Kmart thứ 2.000.

1985 Kmart bắt đầu bán trang phục thể thao Jaclyn Smith trong chiến lược tạo các nhãn hiệu độc quyền do các nhà thiết kế thực hiện riêng.

1987 Kmart mời Martha Stewart làm “cố vấn và người phát ngôn về phong cách sống và giải trí”.

1990 Thông báo một chương trình hiện đại hóa và khai trương chuỗi cửa hàng mới 3, 5 tỉ đô-la trong 5 năm, và biểu trưng doanh nghiệp được thiết kế lại để thể hiện “cam kết thay đổi”.

1991 Trung tâm mua sắm Kmart 24 giờ đầu tiên bán hàng tạp phẩm và các mặt hàng thông thường khai trương ở Medina, Ohio.

1996 Một số cửa hàng – đặt tên lại là Big Kmart – được tu sửa thoáng đãng, sạch sẽ, sáng sủa và tiện lợi hơn cho khách mua sắm.

1997 Kmart tung ra dòng sản phẩm dành cho nhà tắm, phòng ngủ và sơn hiệu Martha Stewart Everyday và tập trung vào quần áo trẻ em với dòng sản phẩm mới Sesame Street.

1999 Kmart cùng với Softbank Venture Capital và Yahoo! lập công ty thương mại điện tử Bluelight.com.

2001 Chương trình “Blue light special” trở lại cửa hàng sau 10 năm vắng bóng, khi công ty cạnh tranh về giá với Wal-Mart. Doanh nghiệp bán lẻ này cũng ký một hợp đồng dài hạn mới với Martha Stewart Living Omnimedia bán sản phẩm trang trí nội thất và vật liệu làm nhà kho.

2002 Kmart nộp hồ sơ tái tổ chức theo Chương 11 của Luật Phá sản Mỹ, và các nhà điều tra liên bang bắt đầu tìm hiểu liệu Martha Stewart có mua bán thông tin nội gián khi bà bán sớm cổ phần của mình trong công ty công nghệ sinh học ImClone Systems hay không.

2003 Kmart tiếp tục đóng các cửa hàng khiến tổng số cửa hàng lúc đó hạ xuống còn khoảng 1.500 và tập trung vào chiến lược tiếp thị mới nhằm vào các cộng đồng thiểu số. Công ty trở dậy sau sự bảo vệ phá sản vào tháng 5, và vào tháng 6, một bồi thẩm đoàn liên bang đã chính thức kết tội Martha Stewart về gian lận chứng khoán, thông đồng và dối trá trước các cơ quan liên bang.

Một chiến thuật không lấy làm chắc chắn - nhưng quan trọng - là khai thác các cộng đồng thiểu số đang tăng lên nhanh chóng ở Mỹ, chiếm tới 36% khách hàng của Kmart.

“Chương trình tiếp thị đa văn hóa” mới của công ty bao gồm một quảng cáo hàng tuần bằng tiếng Tây Ban Nha, một phụ trương báo tên là Người Mỹ gốc Á tại California, và một bộ sưu tập thời trang mang tên ca sĩ người Mê-hi-cô là Thalia. Tuy nhiên, ngay cả khi mở rộng chiến lược tiếp thị cho phù hợp với các thành phần thiểu số, Kmart vẫn phải dùng đến những cách thức hạ giá cũ.

Vấn đề là liệu những khách hàng đã bỏ đi kia có cho Kmart cơ hội thử lại lần nữa hay không. Trong suốt vụ phá sản của nhà bán lẻ này, một số nhân viên và khách hàng đã bày tỏ lòng trung thành của mình trên website có tên Kmart Forever. Website này bán áo thun in dòng chữ Kmart Forever, và mọi người cũng chia sẻ cảm xúc của mình về Kmart tại đây. Chỉ tức cười là hầu hết những lời nhận xét lại chỉ xoay quanh ký ức về việc mua điều và mùi vị hấp dẫn của bánh mì kẹp thịt, chứ không phải lời khen dành cho các cửa hàng này dù chúng vẫn tồn tại đến ngày nay.

Có một số ý kiến về việc đóng cửa hàng mà cái nào nghe cũng thật buồn thảm. Một người ký tên là Paul Gleason đã viết: “Tôi nhớ lần đến Kmart hồi còn nhỏ với mẹ tôi. Chúng tôi ghé qua gian hàng thức ăn và ăn uống rất ngon lành. Thật tiếc là giờ đây tôi không thể dắt con mình đến ăn như vậy vì Kmart tại thành phố tôi ở đã đóng cửa từ lâu”. Henry Virgil – một nhân viên cũ – thì viết: “Tôi luôn nói với mọi người rằng tôi tự hào và vui sướng vì là một Kmartier (nhân viên của Kmart). Giờ thì cửa hàng chúng tôi đóng cửa rồi. Thật buồn làm sao!”.



## **THẤT BẠI KHI THƯỜNG XUYỀN THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC**

Bạn không có nhiều cơ hội để khôi phục danh tiếng, vì vậy hãy làm đúng từ lần đầu tiên. Điều đó nghe thật hợp lý, vậy mà nhiều công ty thay đổi chiến lược xoắn xoạch, chẳng khác nào giới trẻ thay đổi kiểu tóc hay kiểu áo vậy.

Những lời hứa không thành sự thật về việc cải cách và trẻ hóa doanh nghiệp đang bào mòn lòng kiên nhẫn của người tiêu dùng, nhà đầu tư và các thành phần liên quan khác. Người tiêu dùng và các cơ quan chính phủ đã nhiều lần cảnh cáo Household International về việc cho những người tiêu dùng nghèo thuộc các cộng đồng thiểu số vay tiền với lãi suất cao, trói buộc họ bằng các khoản phạt khắc nghiệt cùng nhiều điều kiện khác. Household lại liên tục phủ nhận rằng họ cho vay với ý đồ lợi dụng. Đầu năm 2002, công ty thậm chí còn mạnh mẽ tuyên bố trong một chương trình quảng cáo: “Trong suốt 124 năm, chúng tôi đã lập tiêu chuẩn cho vay dựa trên sự quan tâm cao nhất tới quyền lợi của khách hàng. Và bây giờ chúng tôi vẫn đang làm điều đó”. Quảng cáo còn nói rằng công ty tài chính tiêu dùng này luôn giải thích cặn kẽ để đảm bảo người vay hiểu các điều khoản vay và thậm chí còn có quà tặng giá trị cho những người trả đúng hạn. Tuy nhiên đó chỉ là một nỗ lực của Household nhằm vượt qua cái tiếng là chuyên mê hoặc người tiêu dùng.

Nhưng chỉ 7 tháng sau khi quảng cáo này khoe khoang rằng công ty chủ trương cho vay có trách nhiệm, Household

đã chấp nhận trả khoản tiền phạt kỷ lục lên đến 484 triệu đô-la để dàn xếp những cáo buộc rằng họ lừa gạt người vay về chi phí vay thật sự. Trong vụ thanh toán lớn nhất từ trước đến nay về hoạt động cho vay tiêu dùng, công ty cũng đồng ý thay đổi nhiều thông lệ khá có lợi cho Household mà các cơ quan tiểu bang khẳng định rằng đã lừa dối người vay. Rõ ràng là tuyên bố kia đã đặt không đúng chỗ, và danh tiếng của Household lại sa lầy một lần nữa khi khoản phạt khổng lồ này được mọi người biết đến. Khi HSBC Holdings mua lại Household ngay sau vụ thanh toán này, những người hoài nghi cảnh báo rằng HSBC đang mạo hiểm và tự đặt danh tiếng của mình trước rủi ro lớn.

Đôi khi các chiến lược cải thiện danh tiếng trở nên vô dụng. Lý do có thể là lãnh đạo yếu kém, thiếu tầm nhìn, chi tiêu quá eo hẹp cho công tác tiếp thị và phát triển sản phẩm mới, hoặc chỉ đơn giản là sai lầm trong việc triển khai. Dù nguyên nhân là gì chẳng nữa thì một danh tiếng ở trong tình trạng phục hồi càng lâu thì càng khó cứu vãn. Theo thời gian, các cơ hội giành lại danh tiếng tốt sẽ hiếm hoi dần. Kỳ vọng lớn nhất lúc đó chỉ là giải trừ bớt những cảm nhận không tốt và tìm được danh tiếng trung bình, chứ hoàn toàn không phải là một thứ gì đáng mơ ước.

Sears, Roebuck & Company dường như đã bị lọt vào bãi lầy. Nhiều khách hàng thú nhận rằng họ lúng túng trước đặc điểm nhận dạng của nhà bán lẻ này, và về Kmart cũng vậy. Hình ảnh doanh nghiệp của Sears xuất hiện trong khá nhiều lĩnh vực. Họ thay đổi quá nhanh, từ nhà bán lẻ hàng hóa

sang doanh nghiệp bán hàng tồn kho (thông qua vụ mua lại và cuối cùng tách ra độc lập với Dean Witter), rồi lại thành nhà tiếp thị các đồ gia dụng nhãn hiệu lớn (không chỉ các sản phẩm Kenmore đáng tin cậy của họ) và sau đó là nhà cung cấp quần áo. Gần đây hơn, công ty này đã bán mảng thẻ tín dụng của mình cho Citigroup và đại tu các cửa hàng để khách mua sắm cảm thấy tiện lợi hơn. Quảng cáo của Sears cũng thiếu ổn định. Chỉ trong mấy năm vừa qua, các quảng cáo hết từ các chủ đề hài hước lại chuyển sang các chủ đề nghiêm túc. Và cứ liên tục như vậy.

Mark Allshouse của Baltimore – người cất giữ cẩn thận chiếc thẻ tín dụng của Sears trong trường hợp cần mua hàng khẩn cấp – nói: “Tôi thấy thật khó tin là Sears vẫn còn kinh doanh. Họ thiếu định hướng về các đặc điểm nhận dạng đến mức cứ vài ngày lại trang trí hay sửa chữa các cửa hàng của mình. Họ phải quyết định loại cửa hàng nào mà họ muốn chứ”.

Ít nhất thì Sears cũng sống sót sau những điểm yếu kém về danh tiếng và vẫn đang cố cải thiện hình ảnh, trong khi một số công ty đã thật sự bị xóa sổ. Có thể đơn cử trường hợp của bộ phận Oldsmobile thuộc General Motors. Nhà sản xuất ô tô có tuổi đời hơn thế kỷ này đã quyết định tạm dừng sản xuất sau nhiều nỗ lực cải thiện chất lượng của dòng sản phẩm này và tạo ra một hình ảnh hợp thời hơn nhằm cạnh tranh với các nhà nhập khẩu xe hạng sang. Đáng nhớ nhất là chiến dịch quảng cáo “Đó không phải là chiếc Oldsmobile của cha bạn” vào cuối thập niên 80, với sự tham gia của những nhân

vật nổi tiếng như William Shatner (phim *Star Trek*) và Peter Graves (phim *Điệp vụ bất khả thi*) cùng con cái họ. Nhưng những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số ở Mỹ – vốn là thị trường mục tiêu của Oldsmobile – lại không bị thuyết phục. Doanh số tiếp tục trượt dốc. Vài năm sau, một chiến dịch quảng cáo mới mang tính phòng thủ khăng định rằng Oldsmobile “không đầu hàng” và khuyến khích người tiêu dùng tin vào tương lai. Năm 1994, mẫu xe Aurora sang trọng được giới thiệu mà không có dòng chữ Oldsmobile ở ngoài. Cái tên Olds bị tổng khứ ra tấm chắn bùn.

Công ty tiếp tục đầu tư các nguồn lực kỹ thuật và vốn cho nhãn hiệu xe mới cùng nhiều chương trình tiếp thị mới. Nhưng đến năm 2000, cuối cùng Oldsmobile đã hiểu ra rằng cuộc đua này là vô vọng, và chỉ khi đó họ mới bắt đầu thu hẹp quy mô sản xuất. Chủ tịch và giám đốc điều hành của GM là Rick Wagoner đã gọi đây là “một quyết định đau đớn”. Ông nói: “Oldsmobile là nhãn hiệu ô tô lâu đời nhất ở Mỹ, và qua nhiều năm nó đã trở thành một trong những hạt ngọc lấp lánh trên chiếc vương miện General Motors”.

Suy cho cùng thì nó vẫn chính là chiếc Oldsmobile của cha bạn.

## **CÂU CHUYỆN VỀ QUÁ TRÌNH LỘT XÁC CỦA HAI CÔNG TY CÔNG NGHỆ**

Nhiều công ty hy vọng nâng cao danh tiếng bằng cách làm mới bản thân. Họ đặt mục tiêu thiết lập một hình ảnh

tươi mới bằng cách cơ cấu lại, thậm chí là cải tổ doanh nghiệp của mình. Chỉ một số rất ít công ty thành công ngay trong lần thử nghiệm đầu tiên. Ví dụ về hai công ty công nghệ dưới đây sẽ minh họa cho những kết cục khác nhau của cùng một chiến lược, đồng thời cho thấy tầm quan trọng của một nhà lãnh đạo năng động có khả năng leo lái con tàu qua cơn sóng dữ.

Vào thập niên 90, IBM đã lột xác thành công khi thay đổi hình ảnh chủ đạo - từ một nhà sản xuất máy tính cỡ lớn sang một nhà cung cấp dịch vụ với trọng tâm là tư vấn và kinh doanh trực tuyến. Năm 1993, lúc Louis Gerstner trở thành giám đốc điều hành của IBM, công ty này đang hoạt động uể oải, kinh doanh sa sút và hầu như không có lãi. “Biểu tượng của nước Mỹ” gần như đối mặt với nguy cơ bị diệt vong. Mọi người, cả trong và ngoài IBM, đều mong muốn công ty được chia thành những bộ phận độc lập nhỏ hơn, nhưng Gerstner quyết định rằng mọi thứ cần được giữ nguyên như cũ. Nhờ khả năng lãnh đạo xuất sắc của mình, ông đã thực hiện được một trong những cuộc hồi sinh doanh nghiệp ngoạn mục nhất từ trước đến nay. Tất nhiên ông cũng có đôi chút may mắn khi sự phát triển vũ bão của Internet đã hỗ trợ chiến lược dịch vụ và kinh doanh trực tuyến của công ty.

Maureen McGuire - phó chủ tịch phụ trách truyền thông tiếp thị tích hợp và quản lý tiếp thị toàn cầu của IBM - nói: “Vào đầu những năm 90, chúng tôi được xem là một công ty phân cứng tự cao tự đại và chẳng còn liên quan gì

đến những người thuộc lứa tuổi 35 trở xuống. Những người vẫn ngưỡng mộ chúng tôi đã ở thế hệ già hơn hoặc sắp từ già cỗi đời. Nhưng ngày nay công chúng đã nhìn chúng tôi bằng con mắt khác. Chúng tôi có một danh mục đầu tư sản phẩm và dịch vụ lớn hơn nhiều và chúng tôi cũng được lớp trẻ ngưỡng mộ. Họ đã xem IBM là một công ty năng động với tương lai xán lạn phía trước”.

Các nhà điều hành IBM dường như không còn lên mặt kiêu ngạo về những thành tích trong quá khứ của mình. Họ nhấn mạnh rằng mặc dù kết quả tài chính và danh tiếng của công ty đã hồi phục khá nhanh từ đầu thập niên 90, nhưng họ vẫn đang ở đoạn giữa trong cuộc hành trình làm mới bản thân. Phó chủ tịch cao cấp về công nghệ và sản xuất Nicholas Donofrio nói: “Chúng tôi từng là một công ty lớn, và chúng tôi sẽ lại là một công ty lớn”.

Vào khoảng thời điểm IBM bắt đầu thực hiện công cuộc lột xác khó khăn đó, Wang Laboratories cũng cố gắng thực hiện một kỳ tích tương tự. Từng có thời gian là một trong những nhà sản xuất máy tính nhỏ quan trọng của thế giới, Wang đã không bắt kịp cuộc cách mạng máy tính cá nhân của thập niên 80 để rồi cuối cùng phải nộp hồ sơ xin bảo vệ phá sản vào năm 1992.

Chỉ một năm sau, công ty trở lại trong hình ảnh một tổ chức nhỏ hơn nhiều nhưng đã sẵn sàng tạo dựng một danh tiếng mới: là một doanh nghiệp đóng vai trò chủ đạo trong lĩnh vực dịch vụ máy tính. Tuy nhiên, khi bắt tay vào thì mọi người mới giật mình thấy rằng mọi việc không hề

đơn giản. Họ không làm nổi những gì mà chiến dịch quảng cáo đầu tiên của thời kỳ hậu phá sản đã hứa vào năm 1993. Trong chương trình quảng cáo trên truyền hình của Wang, khán giả được xem cảnh một trong những tòa nhà văn phòng bị đổ sập và chỉ một tia sáng duy nhất vẫn còn lóe lên giữa đồng đổ nát. Ánh sáng đó biến thành một màn hình video liệt kê các hoạt động kinh doanh mới của Wang: tích hợp mạng và phần mềm. Quảng cáo tuyên bố: “Một Wang mới đã chiếu sáng cho cuộc sống. Những nhà cải cách sẽ không bao giờ chết. Họ chỉ làm lại chính mình mà thôi”. Còn quảng cáo in thì tăng bốc “trí tưởng tượng của Wang”.

Nhưng trí tưởng tượng không đủ mạnh để khôi phục danh tiếng của họ về năng lực công nghệ. Công ty này đã tiến hành một loạt vụ mua lại, vậy mà lĩnh vực kinh doanh dịch vụ của họ vẫn bị lấn át bởi những công ty như IBM. Khách hàng không còn nhìn nhận Wang là một công ty công nghệ hàng đầu nữa.

Thế là họ trông chờ vào sự phát triển của các cơ sở nước ngoài và đổi tên thành Wang Global nhằm chuyển tải một hình ảnh toàn cầu. Bất chấp những nỗ lực đó, giá cổ phiếu của họ vẫn giảm trong suốt thời kỳ bùng nổ cổ phiếu ngành công nghệ vào thập niên 90. Cuối cùng, vào năm 1999, Wang bị một công ty dịch vụ công nghệ thông tin của Hà Lan là Getronics nuốt chửng.

Wang không có quy mô và nguồn lực của IBM. Họ cũng không có một nhà lãnh đạo dám nghĩ dám làm như Louis Gerstner, cũng không có lịch sử và danh tiếng huyền

thoại của IBM để làm nền tảng xây dựng. McGuire kể rằng thậm chí trong những ngày đen tối nhất, nghiên cứu của IBM vẫn cho thấy có tiếng thơm dành cho công ty. “Mọi người luôn xem IBM là một công ty đáng tin cậy. Họ vẫn tin IBM có năng lực toàn cầu và đánh giá cao dịch vụ khách hàng tại đây”.

## **NHỮNG TRÒ TÔ VẼ BÊN NGOÀI**

Nhiều công ty đã hy sinh cả sự tín nhiệm của mình để đổi lấy danh tiếng, nhưng rồi thất bại vẫn hoàn thất bại. Đây chắc chắn là trường hợp của Revlon. Công ty mỹ phẩm này đã trải qua công cuộc chuyển đổi chậm chạp nhất thế giới, và bị nhìn nhận là ảm đạm chưa từng có.

Là tên tuổi lớn một thời trong phân khúc giữa của thị trường mỹ phẩm, Revlon đã nói về việc cải tổ suốt... 20 năm qua! Họ nhiều lần “nỗ lực trở thành một đối thủ cạnh tranh dữ dội hơn” với các công ty mỹ phẩm tương tự như L’Oreal, Procter & Gamble và Avon Products. Hóa ra nỗ lực đánh bóng danh tiếng của họ luôn chỉ là để tô điểm bề ngoài chứ ít mang tính thuyết phục.

Những công ty như Revlon đã phạm sai lầm khi hứa hẹn quá lời và tạo ra những kỳ vọng phi thực tế. Khi Revlon liên tục báo cáo các kết quả thua lỗ hàng quý, việc phát triển sản phẩm mới cũng như công tác tiếp thị bị tụt lại khá xa so với các đối thủ chính, thì họ đã thật sự làm thất vọng các nhà đầu tư, các nhà phân tích tài chính, người tiêu dùng và cả nhân viên của chính họ. Vốn nổi tiếng với dòng son môi



màu đồng thau và sơn bóng dành cho móng tay, công ty đã quên mất thói quen thay đổi phong cách của phụ nữ. Và thật khó hiểu là tại sao đến nay Revlon vẫn xem nước hoa Charlie của thập niên 70 là một trong những nhãn hiệu chủ đạo của họ.

Công tác tiếp thị và hình ảnh doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng trong ngành mỹ phẩm. Charles Revson – một trong những nhà sáng lập của Revlon – đã có một câu nói nổi tiếng rằng ông không bán mỹ phẩm mà bán “niềm hy vọng đựng trong chiếc lọ”. Ông hiểu ngành công nghiệp của mình khá rõ, nhưng trong vài năm gần đây, Revlon đã không thể tìm ra một phương pháp tiếp thị đúng đắn. Trước hết, công ty đã từ bỏ sức quyến rũ huyền bí của mình khi chia tay siêu mẫu Cindy Crawford trong vai trò người phát ngôn, đồng thời chấm dứt chương trình quảng cáo lâu đời trên buổi phát sóng trực tiếp giải Oscar hàng năm. Thay vào đó, quảng cáo năm 2001 tuyên bố: “Thật diệu kỳ khi là phụ nữ” (!) và để những người mẫu vô danh đi lại trên sàn giao dịch chứng khoán, tại siêu thị và cả ở một nhà vệ sinh công cộng. Revlon dùng phương pháp gây sốc mới như một cách khuấy động tình hình, vì công ty này đã bị “mắc kẹt ở thập niên 80”.

Rồi chỉ chưa đầy một năm sau, công ty lại bỏ bằng chiến dịch này và đổ lỗi mọi thất bại của mình cho ảnh hưởng của vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001 ở New York. Revlon nói rằng việc thúc đẩy “sự diệu kỳ” này là thời điểm không phù hợp với tâm trạng mọi người sau vụ 11 tháng 9 ở Mỹ. Công ty đã thay đổi lập trường và quay lại với những nhân

vật nổi tiếng như Julianne Moore hay Halle Berry. Quảng cáo mới thông báo về “một Revlon mới”, nhưng lại dùng một khẩu hiệu chán ngắt của thập niên 1980. “Những phụ nữ khó quên nhất thế giới đều dùng Revlon”. Một lần nữa họ lại sa lầy vào thập niên 80.

Revlon - được kiểm soát bởi nhà tài phiệt New York, Ronald Perelman - rõ ràng đã không có đủ tầm nhìn, sự sáng tạo và nhất quán trong các công cuộc chuyển đổi của mình, chưa nói đến khả năng đầu tư tài chính. Họ chỉ vung tiền để tạo ấn tượng trong ngành kinh doanh sắc đẹp sau khi đã đánh mất ma lực của mình.

Sau đó, Revlon triển khai một số chương trình khuyến mãi phô trương vào năm 2002 bằng cách trở thành một phần trong tình tiết vở nhạc kịch giải trí có tên *All My Children* của kênh truyền hình ABC và tạo ra một dòng sản phẩm trang điểm kết nối với bộ phim James Bond *Die Another Day*. Đến năm 2002, mức lỗ của công ty đã lên đến 286,5 triệu đô-la (từ 153,7 triệu đô-la năm 2001). Cuối năm 2002, nếu Perelman không ra tay cứu giúp thì có lẽ công ty này đã phải nộp hồ sơ phá sản. Ông thu xếp cho Revlon một khoản vay 150 triệu đô-la và lên kế hoạch chào bán cổ phiếu để cho giám đốc điều hành mới của công ty lúc đó là Jack Stahl - trước đây là chủ tịch Coca-Cola - có cơ hội thử sức, vâng, trong một lần tô vẽ mới.

## HÌNH ẢNH BỊ ĐÓNG BĂNG

Một số công ty không thể cải thiện danh tiếng của mình

nếu họ không theo kịp đà phát triển của thời đại. Hơn nữa, hình ảnh cũ của họ có thể mạnh đến nỗi công chúng khó mà điều chỉnh lại nhận thức quen thuộc của mình.

Cái tên Polaroid đã bị phai mờ theo cách như vậy đó. Mọi người vẫn ngưỡng mộ họ như một nhà cách tân đã phát triển công nghệ chụp ảnh lấy ngay. Nhưng danh tiếng đó chẳng mấy ăn nhập với công nghệ xử lý ảnh chỉ trong một giờ và những bức ảnh kỹ thuật số có thể gửi đi khắp thế giới bằng e-mail trong vài giây. Cứ như thế, hình ảnh của Polaroid dần dần bị đóng băng theo thời gian.

Polaroid đã nhiều lần thử thay đổi danh tiếng của mình, nhưng họ không đủ sáng tạo, lại thiếu sự triệt để trong hoạt động tiếp thị và phát triển sản phẩm mới nhằm giành lại ngôi vị đã mất. Họ cứ mãi hy vọng rằng một sản phẩm xuất sắc kế tiếp sẽ cứu công ty, nhưng vị cứu tinh này chẳng bao giờ đến.

Polaroid đã trở thành một nhà tiếp thị hàng đầu về máy ảnh kỹ thuật số giá rẻ vào cuối thập niên 90, nhưng chắc chắn là họ chưa bao giờ chạm tới dấu ấn công nghệ của những công ty như Sony hay Olympus. Khi đối mặt với thực tế là hầu hết khách hàng của mình đều đã sang tuổi xế chiều, họ liền chuyển hướng sang thị trường dành cho giới trẻ. Nhưng nhiều sản phẩm giá rẻ của họ lại trẻ trung quá lố. Ví dụ, máy ảnh bỏ túi i-Zone tạo ra những tấm ảnh có nhãn dính thu nhỏ để trẻ con dán vào sách giáo khoa của mình, hay máy ảnh bỏ túi Barbie đi kèm theo hộp phấn sáp bỏ túi, gương và đồ giữ tranh ảnh... Những máy ảnh nhí nhố theo

kiểu đồ chơi như vậy chắc chắn không bao giờ liên quan đến khái niệm sản phẩm để xây dựng lại một doanh nghiệp.

Polaroid đã từng có một danh tiếng gần như hoàn mỹ. Trở lại năm 1947 khi Edwin Land – một người bỏ dở chuyên học hành ở Đại học Harvard và là nhà sáng lập Polaroid – giới thiệu công nghệ chụp ảnh lấy ngay trong một cuộc họp của Hội Quang học Hoa Kỳ tại New York. Với giá 89,5 đô-la, chiếc Polaroid Land đã tạo ra những bức ảnh chỉ trong một phút. Đó là một điều kỳ diệu khiến người tiêu dùng hài lòng. Khi đến tiếp thị Polaroid thuyết minh máy ảnh này ở cửa hàng bách hóa Jordan Marsh tại khu thương mại Boston, mọi người hò hét, tranh nhau mua tất cả 56 chiếc máy ảnh bày bán ở cửa hàng trong ngày hôm đó. Danh tiếng của Polaroid phát triển mạnh và nhà nhiếp ảnh lừng danh Ansel Adams lập tức ký hợp đồng làm chuyên gia tư vấn cho công ty. Năm 1972, Land và mẫu SX-70 mới của ông được vinh dự có mặt trên trang bìa tạp chí *Life* bên cạnh tiêu đề “Một thiên tài và chiếc máy ảnh kỳ diệu”. Lúc này, Polaroid đang ở trong thời hoàng kim và thậm chí nam diễn viên Sir Laurence Olivier còn tham gia giới thiệu máy ảnh của họ trong một chiến dịch quảng cáo.

Nửa thế kỷ sau, Polaroid rơi vào một cuộc đấu tranh sinh tồn giữa sự sống và cái chết. Sự sa sút của Polaroid chủ yếu là do không thích nghi được với tốc độ phát triển của công nghệ số và kỹ thuật tráng rọi ảnh nhanh. Ngoài ra, họ còn phải gánh thêm khoản nợ lớn sau lần phá vỡ âm mưu tiềm quyền của Shamrock Holdings – một tập đoàn đầu tư

do cháu của Walt Disney là Roy E. Disney lãnh đạo – vào năm 1988.

Năm 2001, Polaroid cuối cùng cũng phải nộp hồ sơ xin bảo vệ phá sản, và việc này càng làm hoen ố thêm danh tiếng của họ với nhiều thành phần liên quan. Giám đốc truyền thông doanh nghiệp Skip Colcord nói: “Rõ ràng chúng tôi đã mất điểm với Wall Street và với những người về hưu cũng như các hội từ thiện. Quả là chúng tôi không thể hỗ trợ gì cho họ”.

Năm 2002, bộ phận OEP Imaging Corporation của Tập đoàn Bank One mua một lượng lớn tài sản của Polaroid. Thách thức lúc này là khôi phục lại tình hình tài chính và triển khai một chiến lược kinh doanh dài hạn với hy vọng có thể tạo ra một hình ảnh doanh nghiệp tươi mới. Nghiên cứu của Polaroid cho thấy tỷ lệ phần trăm những người ủng hộ họ rớt từ 75% năm 1996 xuống còn 62% năm 2002. Nhưng công ty đã làm một số việc có ích khi cố gắng định hình lại danh tiếng: chỉ 19% số người khảo sát biết đến sự phá sản của công ty và 70% nói sản phẩm của công ty “phù hợp với phong cách sống của họ”. Không có gì đảm bảo là họ sẽ mua máy ảnh Polaroid, nhưng ít nhất thì họ cũng không phủ nhận hay chê bai chúng. Phó chủ tịch phụ trách phát triển sản phẩm và tiếp thị doanh nghiệp Bernice Cramer nói: “Một số người vẫn yêu Polaroid. Chúng tôi gọi họ là những người chia sẻ, tức là những người lấy ra bức hình và đưa cho ai đó để thắt chặt thêm mối gắn kết giữa con người với nhau”.

### **DỰ ĐOÁN CỦA POLAROID**

Năm 2002, với mục đích tìm hiểu các khó khăn tài chính của mình tác động ra sao tới nhận thức của người tiêu dùng, Polaroid đã thực hiện cuộc khảo sát trên 1.000 người. Nghiên cứu này còn đưa hai công ty khác vào để so sánh: Công ty Walt Disney – vốn có danh tiếng mạnh hơn, và bộ phận Oldsmobile của Công ty General Motors – với danh tiếng yếu đến mức phải ngừng kinh doanh. Dựa trên những câu trả lời, rõ ràng nhiều người đã không biết số phận của Oldsmobile chỉ còn đếm từng ngày.

Tỷ lệ phần trăm những người đồng ý với các tuyên bố sau:

Sẽ nổi bật trong một thời gian dài.

Disney: 96%

Polaroid: 74%

Oldsmobile: 65%

Đủ mạnh để vượt qua sự suy sụp kinh tế hiện thời.

Disney: 91%

Polaroid: 67%

Oldsmobile: 60%

Sẽ giới thiệu sản phẩm của họ cho một người bạn.

Disney: 82%

Polaroid: 76%

Oldsmobile: 54%

Cung cấp sản phẩm phù hợp với phong cách sống của bạn.

Disney: 65%

Polaroid: 70%

Oldsmobile: 55%

Để lấy lại danh tiếng của mình, Polaroid đã tuyển một đội ngũ quản lý mới: Jacques Nasser làm chủ tịch sau khi thôi chức giám đốc điều hành ở Công ty Ô tô Ford, và J. Michael Pocock làm giám đốc điều hành, đến từ Compaq Computer – nơi ông làm phó chủ tịch phụ trách chiến lược doanh nghiệp trước khi công ty này sáp nhập với Hewlett-Packard. Nhưng các nhà phân tích tài chính vẫn nghi ngờ Nasser. Sự lựa chọn này ít hứa hẹn một cuộc biến đổi tình thế, căn cứ vào nhiệm kỳ tệ hại của ông ở Ford.

Đến lúc đó, Polaroid dường như quay lại với những chiến thuật cũ: sản phẩm cho trẻ em là một chiếc máy chụp ảnh lấy ngay rẻ tiền có thể thay đổi màu sắc khi bạn chạm tay vào, hay một máy chụp ảnh lấy ngay khác mà chỉ đơn giản là phiên bản gọn của mẫu OneStep. Khi bàn về tương lai, họ hy vọng sẽ phát triển công nghệ ảnh kỹ thuật số và hợp tác với các quầy tự phục vụ trong cửa hàng – nơi mà người tiêu dùng có thể tự in ảnh từ máy ảnh kỹ thuật số của họ. Polaroid cũng cố viết tên mình lên máy ảnh kỹ thuật số và các sản phẩm điện tử gia dụng khác để thương hiệu công ty trở nên rõ ràng hơn.

Cramer nói: “Công việc của chúng tôi là mở rộng danh tiếng Polaroid ra ngoài phạm vi chụp ảnh lấy ngay. Chúng tôi cần tiếp cận những người có tiếng nói quan trọng trong cộng đồng tại các sự kiện công nghệ và nghệ thuật để họ biết rằng chúng tôi không chết, và chúng tôi vẫn chưa đầu hàng”.

## Quy luật 16

# ĐỪNG BAO GIỜ XEM THƯỜNG NHỮNG LỜI CHỈ TRÍCH CỦA CÔNG CHÚNG

Công ty Adolph Coors có vẻ là mô hình của một công ty thân thiện với giới đồng tính. Họ cấm phân biệt đối xử với những người đồng tính, giúp đỡ các cặp đồng tính và hỗ trợ nhiều tổ chức đồng tính thông qua nhóm ủng hộ Chiến dịch Nhân quyền và đội khúc côn cầu trên băng Colorado Climax.

Họ đánh giá cao giới đồng tính và sức mua của cộng đồng này đến mức đã bổ nhiệm các đại sứ đặc biệt để thắt chặt thêm các mối quan hệ. Đầu tiên là Mary Cheney – một phụ nữ đồng tính và là con gái của Phó tổng thống Richard Cheney, hay gần đây là Scott Coors – người giữ vai trò lãnh đạo doanh nghiệp. Ông là người con trai đồng tính của cựu chủ tịch công ty William Coors và là cháu của nhà sáng lập Adolph Coors.

Vậy tại sao vẫn có quá nhiều người đồng tính - cả nam lẫn nữ - từ chối uống bia Coors? Câu trả lời là sự hoài nghi



của người tiêu dùng. Tiếng xấu rất khó phai và việc Coors không ngừng đấu tranh để chinh phục giới đồng tính càng thể hiện khó khăn trong việc giành lại niềm tin đã mất.

Có thể Coors thật sự thành tâm về sự bình đẳng và nhân đạo tại nơi làm việc, nhưng nhiều người vẫn xem các động thái ủng hộ giới đồng tính của công ty này là đạo đức giả. Đối với họ, động cơ của công ty đơn giản chỉ là để bán thật nhiều bia cho các thị trường mục tiêu trong ngành công nghiệp này.

Nếu đào xới vấn đề sâu hơn, bạn sẽ biết tại sao giới đồng tính vẫn tiếp tục tẩy chay suốt hơn 1/4 thế kỷ qua. Gia đình Coors, thông qua những khoản quyên góp với tư cách thành viên của họ trong các tổ chức bảo thủ, đã đứng cạnh các nhóm mà dân đồng tính xem như kẻ thù. Cựu chủ tịch của công ty Joseph Coors đã giúp thành lập Quỹ tài trợ Heritage cánh hữu và các quỹ do gia đình kiểm soát liên tục cấp vốn cho tổ chức này cùng nhiều nhóm bảo thủ khác. Mặc dù công ty luôn giữ khoảng cách với các quỹ tài trợ này, nhưng các nhà hoạt động xã hội vẫn biện luận rằng phần lớn số tiền quyên góp của các quỹ tài trợ đó có nguồn gốc từ lợi nhuận của việc bán bia Rocky Mountain.

Chủ tịch Ủy ban Đồng tính của Hội Luật sư Quốc gia là Rob Petipras nói: “Các quỹ này chỉ là một tấm màn khói. nỗ lực của Coors ngõ hầu hiện diện trong cộng đồng chúng tôi chỉ là một tiểu xảo nhằm gia tăng lợi nhuận cho họ, để rồi gia đình này lại dùng lợi nhuận ấy tài trợ cho các tổ chức muốn dẹp bỏ quyền lợi của giới đồng tính”.

Sự phản đối của giới đồng tính đối với Coors chỉ là một

phần trong cuộc tẩy chay có quy mô rộng lớn hơn do liên đoàn lao động chỉ đạo bắt đầu từ cuối thập niên 70, sau khi nhân viên Coors bỏ phiếu chống lại việc liên đoàn có một số đại biểu tại đây. Ngoài ra còn có sự phân biệt không hề giấu giếm trong việc tuyển dụng những người đồng tính. Công ty đã cố dẹp yên những lo ngại về tình trạng phân biệt đối xử này bằng cách bổ sung một điều khoản chống định kiến vào năm 1978, bao gồm cả vấn đề định hướng giới tính. Thế nhưng mối liên hệ của gia đình này với các tổ chức chống đồng tính vẫn cứ bền chắc như trước.

Những năm tháng ngò vực ấy đã tạo nên một bầu không khí nặng nề với nhiều lời chỉ trích rất khó bào chữa. Người ta vẫn cảm nhận đâu đó sự đoàn kết của giới đồng tính và thái độ tẩy chay đối với loại bia này.

Vậy ngày nay sự chỉ trích dành cho Coors gay gắt đến mức nào? Thật khó để xác định rõ ràng, bởi vì ngay những người đồng tính cũng có vẻ bất đồng quan điểm về vấn đề này. Mùa thu năm 2001, *The Advocate* – một tạp chí của giới đồng tính – đã trưng cầu ý kiến trên mạng và nhận được kết quả là 48% người đồng ý tẩy chay Coors, 44% phản đối và 8% không có câu trả lời. Một người đã so sánh việc người đồng tính uống bia của Coors với việc “dân Do Thái mua bia của Hitler”, trong khi một người khác lại nói: “Gia đình và công ty Coors đã cố tình quên đi chuyện này, thế thì tại sao những người đồng tính lại không thể? Cứ để mọi việc qua đi!”.

Chắc chắn là danh tiếng của Coors đã được cải thiện, tuy rất chậm. Họ cho đăng những quảng cáo rêu rao về chính

sách tuyển dụng tích cực dành cho giới đồng tính và tiến tới bán nhiều loại bia rượu hơn cho các quán bar dành cho dân đồng tính, mà còn bán ngay tại New York và California – những pháo đài của vụ tẩy chay bia. Nhưng ở nhiều quán bar lớn và quen thuộc nhất với dân đồng tính, người ta vẫn chỉ bán Budweiser, Miller và các loại bia nhập khẩu.

Robert Witeck – một người đồng tính, nhà điều hành chuyên về vấn đề giao tiếp công cộng và cũng là nhà tư vấn cho Coors – nói: “Những thử mà Coors đang phải gánh trên vai đúng là quá nặng. Nhưng công ty cần chấp nhận thực tế là họ không bao giờ có thể lôi kéo và làm cho tất cả mọi người trong giới đồng tính thích họ và uống bia của họ”. Ông cũng khuyên công ty cởi mở hơn trong việc công bố thông tin về các thành viên trong gia đình và các quỹ từ thiện, nhưng ông nói: “Trở nên công khai là việc khó thực hiện nhất đối với Coors”.

Đây không phải là thời điểm thích hợp để chống lại “sự minh bạch” – một trong những từ thông dụng nhất của thời kỳ hậu Enron. Thậm chí, mọi người yêu cầu sự rõ ràng tuyệt đối và đòi hỏi các công ty cải cách hành vi trước khi họ có cơ gì đó để nghi ngờ.

Coors từ chối bình luận về sự tẩy chay và phản ứng dữ dội vẫn đang tiếp diễn khi ồn ã, lúc âm thầm. Tuy nhiên, cách đây vài năm, khi còn là người thay mặt công ty liên lạc với giới đồng tính, Mary Cheney đã thảo luận về vấn đề này và về phản ứng của Coors. Bà nói: “Nếu so với các nhóm khách hàng khác thì giới đồng tính có xu hướng nhận thức

chính trị cao hơn và trung thành hơn với các nhãn hiệu mà họ xem là ủng hộ các vấn đề của người đồng tính. Và điều đó tạo ra một thách thức lớn cho Coors”.

Bà nói Coors thường quyên góp tiền cho những tổ chức như Cha mẹ, Gia đình và Bạn bè Người đồng tính, và Liên minh Người đồng tính nữ Chống Phỉ báng, cũng như tài trợ cho các liên đoàn bowling và các đội bóng của người đồng tính tại địa phương. Đây là mặt tích cực, nhưng hành động đó lại tạo ra tình trạng thù địch ngay trong chính giới đồng tính. Các nhà hoạt động xã hội buộc tội các nhóm này đang phản bội lại nguyên tắc của mình và đi quá xa khi căng những tấm áp-phích gọi nhóm chống phỉ báng này là “con điểm của Coors”.

Có lẽ chỉ đến khi toàn bộ thể hệ chống đối Coors chết hết thì họ mới có hy vọng gột sạch hoàn toàn vết nhơ danh tiếng. Cheney thừa nhận: “Một số người sẽ còn tẩy chay cho đến tận lúc chết”.

## **MỘT THẾ KỶ MỚI ĐẦY HOÀI NGHI**

Một công ty bị mất thanh danh sẽ phải làm gì? Quả là không dễ dàng để khắc phục danh tiếng đã bị tổn hại. Chúng ta bước sang thế kỷ mới và chúng ta đang sống trong một thời đại mà sự hoài nghi có mặt khắp mọi nơi. Mọi người nghiễm nhiên nghĩ rằng các công ty, chính trị gia, các tổ chức xã hội... đều không trung thực. Sự hoài nghi đã lan khắp từ trước khi công chúng nghe đến vụ Enron. Song mấy vụ bê bối trong hai thập niên qua chắc hẳn làm cho những người đa nghi

cảm thấy họ đã đúng, và thế là nhiều người bi quan mới xuất hiện theo sau.

Sự hoài nghi có thể bắt nguồn từ một hành vi, hoặc đôi khi chỉ đơn giản là từ bản chất tự nhiên của một doanh nghiệp. Một số ngành công nghiệp như dầu, rượu, hóa chất, thuốc lá và các tổ chức bảo vệ sức khỏe từ lâu đã phải chịu thái độ khinh miệt, xét nét của những kẻ hay nghi ngờ. Bây giờ lại thêm Enron, Tyco International, MCI, ngành kiểm toán, kế toán và Wall Street lọt vào danh sách các doanh nghiệp mang tiếng xấu. Rồi họ sẽ phải đối mặt với sự chỉ trích và chống đối thẳng thừng trong những năm sắp tới. Sự gian lận trong công tác kế toán, lòng tham của các nhà điều hành, khả năng quản lý yếu kém đã xúc phạm công chúng, cướp đi của nhiều người khoản đầu tư và khiến hàng ngàn nhân viên mất phương kế sinh nhai. Bạn không thể chắc chắn rằng tất cả mọi người sẽ tin tưởng bạn, cho dù bạn luôn nói thật. Một cuộc thăm dò dư luận do viện Gallup thực hiện năm 2002 cho thấy chỉ người bán ô tô là được tin cậy ít hơn nhà quản lý các tổ chức bảo vệ sức khỏe, giám đốc điều hành các công ty lớn và những nhà môi giới chứng khoán. Đáng ngạc nhiên là các kế toán viên chiếm được lòng tin của một nửa số người trả lời, thậm chí ngay cả sau khi xảy ra vụ gian lận kế toán và nổi ô nhục của Arthur Andersen.

Vậy mà nhiều công ty không chú ý đến những kết quả khảo sát rất đáng suy nghĩ này. Thay vào đó, họ dường như đang củng cố thêm cách nhìn nhận đầy hoài nghi của công chúng. Bất chấp việc thị trường mất giá vào năm 2002 và

hàng ngàn trường hợp bị sa thải trong ngành chứng khoán, nhiều giám đốc điều hành ở Wall Street vẫn đút túi các khoản lương bổng cao ngất, có khi lên tới 10 triệu đô-la.

Ngành dược cũng đang đổ thêm dầu vào ngọn lửa hoài nghi và theo sát dấu chân ngành thuốc lá để gia nhập đội ngũ những doanh nghiệp bị lên án nhiều nhất. Đứng ra, các nhà sản xuất tân dược nên lấy làm kiêu hãnh về một trong những danh tiếng tốt nhất bởi họ phát triển các sản phẩm để cứu người. Nhưng giá bán thuốc cao và những hoạt động tiếp thị quyết liệt, tốn kém, thậm chí bất hợp pháp, đang biến ngành dược thành một kẻ bị xã hội lên án.

Sự tổn hại danh tiếng tăng lên gần như mỗi ngày. Báo chí cho chạy những tiêu đề giật gân như: “Các nhà điều tra phát hiện sự dối trá thường xuyên trong quảng cáo thuốc”, “Cổ phiếu Bayer sụt giảm khi những vụ kiện về thuốc làm các nhà đầu tư sợ hãi”, “Bristol-Myers Squibb phải trả tiền phạt vì áp dụng sai luật sáng chế”... Các nhóm công dân cao tuổi còn đăng quảng cáo tuyên bố: “Glaxo đang tước đi quyền mua thuốc kê toa với giá chấp nhận được của bạn” để phản đối quyết định của GlaxoSmithKline, sau khi hãng này cắt giảm lượng hàng cung cấp cho các hiệu thuốc Canada vốn bán thuốc kê toa giá rẻ cho người Mỹ. Khi Roche thông báo rằng thuốc điều trị AIDS mới của họ sẽ có giá cao khủng khiếp là 20.000 đô-la cho số thuốc sử dụng một năm, nghĩa là vượt xa tầm với của đa số bệnh nhân, thì hàng đoàn người biểu tình đã tràn về nhà máy của công ty ở Nutley, New Jersey. Họ dựng một nghĩa địa ngay tại cửa nhà máy với hàng

chục tấm bia mộ cùng dòng chữ: “Chết vì AIDS. Bị giết bởi lòng tham của Roche”.

Johnson & Johnson – vốn từ lâu đã tránh được vết nhơ của ngành dược – lần này cũng không thoát khỏi kiếp nạn. Từ trước đến nay, J&J phần nào được che chắn bởi danh tiếng sản xuất các sản phẩm dùng cho em bé, nhưng giờ đây điều đó không đủ để bảo vệ họ. William Weldon – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của J&J – kể lại rằng có người nói với ông là anh ta tin các công ty dược không hào hứng với các nghiên cứu tìm thuốc chữa bệnh, vì điều đó sẽ làm giảm doanh số bán thuốc của họ. Weldon kết luận: “Sự mất lòng tin vào ngành kinh doanh này thật sự đang thẳng thắn. Giờ đây bạn gần như có tội, cho đến khi bạn chứng minh được là mình vô tội”.

Khi sự hoài nghi đã ăn sâu vào tiềm thức mọi người thì một số công ty và ngành công nghiệp khó mà thay đổi được danh tiếng chẳng lấy gì làm tốt đẹp của mình. Các công ty rượu như Seagram và Anheuser-Busch bị chất vấn khi họ tung ra quảng cáo nhắc nhở mọi người đừng uống rượu khi lái xe. Một số công ty còn không thể bào chữa cho chính mình.

Đó là trường hợp của Microsoft – công ty mà dường như có số kẻ thù đông không kém số người hâm mộ. Đối với những người ủng hộ thì Microsoft là một đối thủ cạnh tranh quyết liệt có thể tạo ra các sản phẩm và dịch vụ tiên tiến. Ngược lại, nhiều người khác lại xem công ty phần mềm này là một kẻ hay bắt nạt, luôn cố đàn áp đối thủ

cạnh tranh và tìm mọi cách buộc người tiêu dùng sử dụng sản phẩm của mình.

### **HỌ ĐƯỢC TIN CẬY NHƯ THẾ NÀO?**

Những người trả lời được Tổ chức Gallup khảo sát năm 2002 nói rằng mọi người trong những nhóm sau có thể được tin cậy:

Giáo viên: 84%

Người điều hành doanh nghiệp nhỏ: 75%

Sĩ quan quân đội: 73%

Cảnh sát: 71%

Huấn luyện viên thể thao: 68%

Mục sư Tin Lành: 66%

Bác sĩ: 66%

Kế toán viên: 51%

Vận động viên chuyên nghiệp: 48%

Linh mục Thiên Chúa: 45%

Nhà báo: 38%

Quan chức Chính phủ: 26%

Luật sư: 25%

Nhà môi giới chứng khoán: 23%

Giám đốc điều hành các công ty lớn: 23%

Nhà quản lý các tổ chức bảo vệ sức khỏe: 20%

Những người bán ô tô: 15%



Microsoft đã cố đánh bóng tên tuổi bằng những hoạt động nhân đạo, nhưng những người hoài nghi lại xem các khoản quyên góp lớn của Microsoft và vị chủ tịch Bill Gates chỉ đơn thuần là nỗ lực bù đắp cho tiếng xấu của mình. Việc Quỹ tài trợ Bill & Melinda Gates được thành lập ngay giữa vụ kiện chống độc quyền của chính phủ chống lại Microsoft càng làm những người chỉ trích thêm phần nộ. Dù quỹ này tuyên bố rằng số tiền hiến tặng của họ tổng cộng lên tới 25 tỉ đô-la nhưng điều đó vẫn không bao giờ đủ đối với những kẻ thù sống dai của Gates.

Greg Roland của Mount Prospect, Illinois nói: “Khi tôi nghe về các khoản quyên góp của Microsoft, tôi nghĩ công ty khổng lồ này đang cố thể hiện mặt tốt của mình sau tất cả những bài báo tệ hại mà họ nhận được. Tôi cũng cho rằng họ quyên góp ít hơn mức mà họ có thể, căn cứ vào khối tài sản đồ sộ của Bill Gates”. Tuy đã quen với những lời chỉ trích như vậy nhưng Microsoft vẫn thấy khó chịu. Giám đốc quan hệ cộng đồng của Microsoft là Bruce Brooks nói: “Mọi người không nhận ra rằng Microsoft có truyền thống lâu dài trong việc quyên góp từ thiện từ trước khi công ty bán cổ phần ra công chúng và trước cả những khó khăn trong quan hệ công chúng gần đây. Chúng tôi đang đáp ứng các nhu cầu của cộng đồng, chứ không bận tâm về những mối quan hệ công chúng”.

## **ĐỐI DIỆN VỚI SỰ HOÀI NGHI**

Đúng là Microsoft và các công ty khác đang phải đối mặt với sự hoài nghi ngấm ngấm, nhưng thái độ đó không phải là không thể thay đổi. Dù mọi người coi thường một công ty đến mức nào đi nữa thì cảm giác đó cũng có thể lắng dịu theo thời gian. Các công ty cần thừa nhận một điều quan trọng là họ không bao giờ thay đổi được ý kiến của tất cả những người hoài nghi. Và họ chỉ cải thiện được tình hình nếu biết kiên nhẫn.

Việc gặp gỡ trực tiếp với những người chỉ trích sẽ tốt hơn là cứ để mặc cho sự hoài nghi ngày càng lan rộng. Mặc dù những người lên án sẽ không bao giờ trở thành bạn tốt, nhưng mức độ thù địch có thể giảm xuống và những nhận thức sai lầm cũng sẽ từng bước được điều chỉnh. Các công ty phải cải thiện hoạt động giao tiếp để xoa dịu thái độ thù địch đó. Bạn gây ảnh hưởng đến một số người chủ chốt để họ cởi mở hơn và bớt nhớ dai dẳng về những sai lầm trong quá khứ của công ty bạn.

Bên cạnh đó, bạn cũng cần phải nhớ rằng sự việc luôn có thể diễn ra theo chiều hướng xấu đi. Bạn cần nhớ rằng không có bất kỳ câu trả lời nào xóa tan được sự hoài nghi và điều tệ hại nhất là thái độ chủ bại và tránh đối thoại. Đó là kết luận của Mark Goodin – một chuyên gia tư vấn cho Hiệp hội Kế hoạch Sức khỏe Hoa Kỳ. Ông nói: “Bạn nên chủ động tiến về phía những người đó chứ đừng cố tránh họ. Những người này cũng giống như một căn bệnh khó chữa. Nếu bạn không khống chế thì tình hình chỉ càng xấu đi”.

Nhiều tổ chức bảo vệ sức khỏe phải đối mặt với sự oán giận sâu sắc đến mức khó tin. Các chính trị gia ở Washington và những nhà làm phim ở Hollywood luôn căm ghét các tổ chức này mà bằng chứng là những bài hùng biện và những bộ phim về các bệnh nhân không được chăm sóc phù hợp cứ nối tiếp nhau ra đời. Nhân viên các công ty chăm sóc sức khỏe đến là khốn khổ khi bộ phim *As Good as It Gets* ra mắt cách đây vài năm. Khắp nước Mỹ, khán giả tán thưởng và chúc mừng sau bài nói chuyện có phần cường điệu của nữ diễn viên Helen Hunt chống lại một tổ chức bảo vệ sức khỏe, trong đó cô cáo buộc rằng họ đã không trang trải chi phí điều trị bệnh hen suyễn cho con trai cô. Goodin gọi bộ phim đó là một “khoảnh khắc gây ảnh hưởng sâu xa” cho ngành chăm sóc sức khỏe. Ông nói: “Tôi biết là danh tiếng của các tổ chức bảo vệ sức khỏe vốn đã không tốt, nhưng tôi thật sự không biết là chúng lại tệ đến như vậy”.

Thật khó phản bác những câu chuyện đau lòng được đăng đầy rẫy trên báo chí và mạng Internet. Website của Quỹ Tài trợ cho Quyền của Người nộp thuế và Người tiêu dùng có một bài cầu nguyện cho những bi kịch như: Tổ chức bảo vệ sức khỏe bỏ mặc bệnh nhân ung thư xương, tổ chức bảo vệ sức khỏe từ chối điều trị cho trẻ bại liệt không cho chúng có cơ hội đi lại, tổ chức bảo vệ sức khỏe bảo gia đình phải tự chuyển nạn nhân sau vụ tai nạn...

Khi báo chí bắt đầu kể lại những câu chuyện kinh hoàng như vậy, Goodin và hiệp hội kế hoạch sức khỏe đã điều tra và nhận ra rằng trong đó có một số chuyện chỉ là đơm đặt.

Họ liền viết một bài có tên là “Mổ xẻ một câu chuyện kinh hoàng” và phân phát cho các phóng viên. Chẳng mấy chốc, những câu chuyện đáng ngờ thôi không xuất hiện trên báo chí và truyền hình nữa.

Biết Hollywood vẫn say mê với cốt truyện về mặt trái của các tổ chức bảo vệ sức khỏe nên Goodin và hiệp hội của ông đã thuê hãng William Morris. Họ hy vọng phát triển một hệ thống cảnh báo sớm cho các dự án truyền hình và phim ảnh trong những tác phẩm liên quan đến chăm sóc sức khỏe. Lý tưởng nhất là hội bảo hiểm sức khỏe có thể lồng quan điểm của mình vào bộ phim hay chương trình truyền hình. Và ít nhất thì họ sẽ phản ứng trước bất kỳ sự miêu tả nào mang tính tiêu cực, và quan trọng hơn là không đúng sự thật, về các tổ chức bảo vệ sức khỏe.

Khi bộ phim *John Q*, do Denzel Washington thủ vai chính, được trình chiếu vào năm 2002, hiệp hội này đã không công kích hình ảnh một người đàn ông liều mạng tấn công vào bệnh viện sau khi hay tin chương trình bảo hiểm y tế của ông ta không trang trải chi phí phẫu thuật ghép tim của con trai ông. Thay vào đó, họ chỉ trích các nhà làm luật. Trong một quảng cáo, họ tuyên bố rằng: “*John Q*. Không chỉ là một bộ phim. Đó là cuộc khủng hoảng của 40 triệu người không đủ tiền thanh toán cho các chi phí chăm sóc sức khỏe”. Quảng cáo này còn buộc tội chính phủ do đã không thể giúp những người không được bảo hiểm, hoặc được bảo hiểm với mức chi trả quá thấp như nhân vật hư cấu John Q.

Goodin nói: “Lẽ ra có thể đáp trả bằng cách chỉ ra những

điểm sai sự thật, chúng tôi đón nhận bộ phim và nói rằng dù sao chúng tôi cũng lấy làm vui mừng vì Hollywood đã nêu ra vấn đề đó. Nhờ dùng một phương pháp bất ngờ, chúng tôi được đề cập nhiều trên báo, và quan trọng hơn là không bị xem là vô nhân đạo khi cố bảo vệ cho điều không thể bênh vực được”.

## **MỘT CHỖ NGỒI TẠI BÀN ĐỐI THOẠI**

Các tổ chức bảo vệ sức khỏe luôn hợp tác với nhau để kéo giảm mức độ hoài nghi trong xã hội, nhưng đôi lúc một công ty có thể đứng riêng lẻ một mình. Các công ty cùng ngành có thể bất bình, còn những người chỉ trích lại nhìn nhận bạn là người có tinh thần hòa giải và dũng cảm. Ngay trong một ngành bị căm ghét và chửi rủa nhiều nhất, bạn vẫn có thể tự nâng mình lên cao hơn các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, BP và Royal Dutch/Shell đã tạo dựng được những hình ảnh về trách nhiệm môi trường mạnh hơn hẳn so với hầu hết các công ty dầu khác.

Altria Group cũng từng bước rời xa ngành công nghiệp thuốc lá và bớt hung hăng, hiếu chiến hơn. Họ không muốn bị xem là một phần của ngành công nghiệp thuốc lá và sẵn sàng đánh đổ những người bạn trong ngành nếu họ kêu gọi lập ra một “mặt trận thống nhất”. Một quy trình chậm mà chắc đã trở thành chiến lược quản lý danh tiếng của Philip Morris.

Có lẽ không công ty nào bị lạm dụng nhiều hơn doanh nghiệp thuốc lá của Altria. Mọi người đều lấy làm vui thích khi xỏ xiên hoặc chơi xấu được công ty này. Cách đây không

lâu, nhà biên kịch Jay Leno đã dựng một vở hài trong đó chỉ trích một màn khuyến mãi của Philip Morris. Vở kịch thậm chí còn được công diễn trước khi công ty này đến ngưỡng cửa mọi nhà. Trên một phụ trương báo chí lại còn cho cả đường dẫn đến địa chỉ website của công ty sau khi trình bày nhiều chủ đề – từ những hậu quả sức khỏe nghiêm trọng do hút thuốc lá đến việc từ bỏ thói quen này.

Trong vở kịch độc diễn của chính tác giả trên chương trình *Tonight* của đài NBC, Leno đã nghiêm túc lưu ý đến những nội dung trên trang bìa của tờ phụ trương này, bởi bên trong tờ phụ trương nhạo báng là những lời khuyên về việc chọn một nhà tang lễ, cách viết văn bia và chọn bia mộ.

Nhiều người cũng chế giễu chiến dịch quảng cáo hoang phí của Philip Morris mà cốt chỉ để khoe khoang những nghĩa cử cao đẹp của họ. Chẳng hạn như một quảng cáo nói về việc Doris đã từ bỏ cuộc hôn nhân nghiệt ngã, và nhờ sự hỗ trợ của chương trình Nhà bếp Cộng đồng Chicago của Philip Morris mà cô học được cách nấu ăn chuyên nghiệp và trở thành “chuyên gia về món rau trộn” trong một bệnh viện công. Hay một quảng cáo khác mô tả Philip Morris đã hợp tác với các doanh nhân thuộc cộng đồng thiểu số như George Hill – người có công ty sản xuất keo dán bao bì.

Tuy nhiên, những người chỉ trích tin rằng công ty nên dùng 250 triệu đô-la ngân sách để quảng cáo cái gọi là “tâm với doanh nghiệp” của họ cho công tác nhân đạo thì hơn. Một số người cũng nhìn nhận đây là thủ đoạn tung hỏa mù nhằm đánh lạc hướng dư luận. Một người về hưu ở

Placerville, California tên là John Hyde nói: “Thật dễ hiểu lý do tại sao chúng tôi nghi ngờ. Một công ty như Philip Morris rõ ràng là đang né tránh và họ cố làm cho chúng tôi tin rằng họ là một công ty tốt chỉ vì họ quyên góp nước sạch giúp nạn nhân lũ lụt hay cứu tế những nơi còn đói kém”.

Quả là Altria đang phải đối mặt với một cuộc chiến khó khăn. Nhưng ít nhất thì công ty cũng tin rằng họ đã đi đúng đường. Vốn là một công ty hay bùng bít thông tin, Altria quyết định từ bỏ trạng thái tâm lý khó chịu đó vào giữa thập niên 90 và tìm một “chỗ ngồi tại bàn đối thoại”. Steven Parrish – một phó chủ tịch cao cấp của Altria – nói: “Chúng tôi nhận ra là phải từ bỏ ý nghĩ ‘ta chống lại họ’ và thay đổi căn bản cách thức kinh doanh của chúng tôi”.

Trước đây, công ty này áp dụng một phương pháp tự cao là đối đầu với nhiều đối thủ và cả báo giới. Nhưng Philip Morris hiểu rằng câu “miễn bình luận” lặp đi lặp lại của họ có sức tác động mạnh hơn họ tưởng. Parrish nói: “Mọi người buộc tội chúng tôi trong đủ thứ chuyện, còn chúng tôi không thể buộc tội ai cả, trừ chính bản thân mình”.

Việc công ty gây thiện cảm với giới chính trị, các quan chức, ngành chăm sóc sức khỏe và các nhóm chống hút thuốc diễn ra không đơn giản chút nào. Những người chống đối đương nhiên sẽ cảnh giác trước các động thái của Philip Morris. Parrish đã phải gặp riêng nhiều người trong phòng khách sạn chỉ vì họ sợ việc bị mọi người nhìn thấy đi cạnh ông sẽ làm tổn hại đến danh dự của họ. Với phương châm “mưa lâu thấm đất”, dần dần ông đã thuyết phục được

những người chỉ trích rằng ông không khai thác họ, mà chỉ muốn đối thoại cởi mở với họ. Ông tự hào rằng ông đã xuất hiện trên một bảng quảng cáo với David Kessler – một thành viên trước đây của Cơ quan Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ và cũng là một người phản đối quyết liệt ngành công nghiệp thuốc lá. Kessler thậm chí còn đưa ra những nhận xét tích cực về Parrish khi Parrish tán hành quy định của chính phủ về các sản phẩm thuốc lá. Philip Morris cũng được tin cậy hơn vì đã đứng ra thành lập Ban Phòng chống Hút thuốc ở Giới trẻ với ngân sách hàng năm là 100 triệu đô-la.

### **KHOẢNG CÁCH VỀ SỰ TÍN NHIỆM DOANH NGHIỆP**

Công chúng đã cho 20 công ty dưới đây điểm thấp nhất về tính trung thực trong cuộc nghiên cứu về danh tiếng doanh nghiệp do Harris Interactive thực hiện vào năm 2002. Nhiều công ty bị tổn hại danh tiếng do các vụ bê bối tài chính gần đây. Danh sách này bao gồm cả Philip Morris (bây giờ là Altria Group), Time Warner, Sprint, Exxon Mobil, AT&T, Microsoft và Nike, vốn từ lâu đã bị hoài nghi.

1. Enron
2. Global Crossing
3. WorldCom (giờ có tên là MCI)
4. Andersen Worldwide
5. Adelphia Communications
6. Philip Morris  
(giờ có tên là Altria Group)



7. Qwest Communications
8. Bridgestone/Firestone
9. Time Warner
10. Sprint
11. Exxon Mobil
12. AT&T
13. Chevron Texaco
14. Citigroup
15. SBC Communications
16. Merrill Lynch
17. Microsoft
18. Ford
19. Kmart
20. Nike

Công ty tỏ ra có sức chịu đựng ngoan cường trước những lời chỉ trích chua cay kéo dài từ ngày này qua ngày khác. Parrish kể rằng ông luôn trở về nhà với trạng thái đầy mệt mỏi. Tình trạng thù địch xấu đến nỗi một số nhà điều hành của Philip Morris cảm thấy sợ phải ngồi nghe những lời nhận xét độc địa của mọi người trong các cuộc khảo sát nhóm trọng điểm.

Altria phải tiến hành một chiến dịch quy mô để xây dựng danh tiếng. Mặc dù khoản thanh toán 206 tỉ đô-la của ngành thuốc lá cho 46 tiểu bang vào năm 1998 đã được thực hiện ở cả các tiểu bang còn lại, nhưng những vụ kiện của cá nhân

của người hút thuốc vẫn tiếp tục tìm đường ra tòa. Bộ Tư pháp Mỹ đã đề xuất rằng các công ty thuốc lá nên bị tước toàn bộ 289 tỉ đô-la mà họ kiếm được từ năm 1971 bằng cách làm cho 33 triệu người bị nghiện thuốc lá khi còn ở độ tuổi thanh thiếu niên.

Parrish nói: “Chúng tôi phải tiếp tục chứng minh là chúng tôi có thành ý chứ không chỉ cố gắng giảm số tiền nộp phạt trong các vụ kiện của những người hút thuốc lá. Tôi biết chúng tôi đã thoát khỏi giai đoạn khó khăn, nhưng mọi người vẫn cứ nhằm vào chúng tôi mà chỉ trích”.

## **ĐỪNG TỰ HẠI MÌNH**

Nếu bạn nằm trong danh sách những công ty bị căm ghét nhất, đừng bao giờ tìm cách lúng túng thanh minh hay bào chữa gì cả. Thái độ hạ mình mà công chúng đánh giá là giả tạo, thiếu trung thực (ngay cả khi bạn thành thật nhất) đủ để làm suy yếu bất kỳ nỗ lực khôi phục danh tiếng nào của bạn.

Vậy mà các công ty đã từng có tai tiếng yếu lại thường tiếp tay cho những kẻ chỉ trích bằng cách đưa ra nhiều câu nói hoặc việc làm hớ hênh đáng xấu hổ. Không gì có thể làm cho những người chỉ trích hả hê hơn là những sai lầm của bạn khiến thái độ tiêu cực của họ trở nên hợp lý.

Dường như Philip Morris đặc biệt có năng khiếu trong việc tự hại chính mình. Chỉ riêng cuộc nghiên cứu Cân bằng Tài chính Công cộng nhờ Hút thuốc ở Cộng hòa Séc đã đủ minh chứng điều này. Công ty này hy vọng ngăn chặn những

khoản tăng thuế lớn đánh vào thuốc lá bằng cách công bố một chương trình phân tích kinh tế khá quy mô với kết luận rằng chính phủ Séc sẽ tiết kiệm được tiền chăm sóc sức khỏe, lương hưu và chi phí nhà ở cho người già khi họ là những người hút thuốc, và họ sẽ chết sớm (!). Nghiên cứu cho rằng nhờ những yếu tố này và các khoản thuế liên quan đến thuốc lá, Cộng hòa Séc đã được lợi 147 triệu đô-la vào năm 1999. Tin tức về cuộc nghiên cứu đã kéo theo một cơn ác mộng cho Philip Morris sau khi nó được đăng khắp nơi, từ các báo *The Wall Street Journal* đến chương trình *Sai sót về chính trị* của ABC. Từ lúc này, công ty bị xem là một kẻ máu lạnh chỉ nghĩ đến tiền.

Philip Morris cố khổng chế tổn hại bằng cách hủy bỏ những nghiên cứu tương tự ở các nước Đông Âu và công khai xin lỗi người tiêu dùng. Công ty cũng lưu ý rằng báo cáo này đã được cấp dưới tự ý soạn ra mà không thông qua các quan chức tại trụ ở New York. “Chúng tôi hiểu rằng đây không chỉ là một sơ suất khủng khiếp, mà là một sai lầm khó tha thứ. Nói rằng báo cáo này hoàn toàn không thích hợp chỉ là một cách nói nhằm giảm nhẹ mức độ nghiêm trọng của vấn đề”. Steven Parrish thừa nhận như vậy. Lời xin lỗi đầy sức thuyết phục này đã có tác dụng, nhưng danh tiếng của công ty vẫn phải chịu một đòn nặng nề.

## HOÀI NGHI VỀ NHỮNG NGƯỜI CHỈ TRÍCH

Một số công ty có thái độ tự cao trước những lời chỉ trích của công chúng. Họ cho rằng thành công về mặt tài chính mới là yếu tố quan trọng, và việc tạo dựng một danh tiếng

tích cực hơn không được thừa nhận ở đây. Ví dụ điển hình cho cách suy nghĩ này là Công ty Exxon Mobil vốn có tiếng là không cởi mở. Nếu chẳng may Exxon Mobil gây ra một thảm họa môi trường khác thì có lẽ “nguồn vốn danh tiếng” của họ sẽ không đủ dự trữ để trang trải cho cuộc đấu tranh giành lại sự ủng hộ của công chúng.

Công ty này đã trở thành đích nhắm của các nhà bảo vệ môi trường và người tiêu dùng về mọi thứ, từ cuộc chiến ở Iraq cho đến vụ tràn dầu tai hại ở Alaska, hay sự chống đối dai dẳng của họ trước Nghị định thư Kyoto về vấn đề trái đất ấm dần lên. Mọi người đặc biệt ghi nhớ cái tên Exxon Mobil do vụ tai nạn *Valdez* năm 1989, làm tràn gần 40 triệu lít dầu thô ra những vùng nước sạch ở Prince William Sound, Alaska, cứ như thể là vụ tràn dầu này mới xảy ra ngày hôm qua chứ không phải cách đây 15 năm.

Jeanne Vinson ở Kona, Hawaii nói: “Tôi không thể gạt hình ảnh những con chim dính đầy dầu nằm chết trên bờ biển ra khỏi tâm trí mình. Tôi nghĩ phải đến thế hệ sau người ta mới quên được chuyện này và Exxon Mobil mới hồi phục được”. Con giận dữ thật ngấm ngầm và quyết liệt. Khi nói rằng Exxon Mobil “không chịu làm gì chứng tỏ là họ đang cố thay đổi cách sống của mình và hành xử có trách nhiệm hơn”, Kristen Patcott của Richmond, Vermont, nói rằng cô thậm chí đã không cho phép bạn trai mình dừng ở trạm xăng của Exxon Mobil “dù chỉ để mua một hộp kẹo cao su hoặc sử dụng nhà vệ sinh công cộng”.

Dù những nhận xét như vậy khiến các quan chức Exxon

Mobil thất vọng, nhưng công ty lại không bao giờ lên tiếng trả lời, chưa kể công ty này còn tỏ ra hoài nghi về những người chỉ trích. Một phát ngôn viên của Exxon Mobil là Tom Cirigliano nói công ty sợ rằng bất kỳ chiến dịch quảng cáo nào trong thời điểm này về các hoạt động môi trường tích cực sẽ bị biến thành một bài tuyên truyền thô thiển. Cirigliano nói: “Con đường chúng tôi chọn là trở thành một trong những tấm gương cho các doanh nghiệp, hơn là một bậc kỳ tài trong giới quan hệ công chúng”. Điều rắc rối là hầu hết mọi người lại không nhìn thấy những tấm gương đó.

Tuy nhiên, trong tuyên bố của Cirigliano có một điểm hợp lý. Đó là công ty cần chuyển tải một thông điệp nhất quán và đáng tin cậy nhằm cải thiện mối quan hệ với những người chỉ trích. Chỉ sau đó ít lâu, Exxon Mobil triển khai một chiến dịch quảng cáo về những tiến bộ công nghệ trong việc thăm dò dầu khí, và họ đã dành ra 100 triệu đô-la trong 10 năm cho một dự án nghiên cứu ở Đại học Stanford về khí hậu và năng lượng toàn cầu. Nhưng nỗ lực của công ty lại được đón nhận với nhiều lời chỉ trích cay độc hơn. Các nhà môi trường đốp chát lại là sự tử tế của Exxon Mobil chẳng qua bắt nguồn từ nguyên nhân khác: công ty này muốn đầu tư nhiều hơn – 100 tỉ đô-la – vào thập niên sắp tới cho việc thăm dò và sản xuất dầu khí – nguyên nhân chính khiến trái đất nóng lên.

## Quy luật 17

# KHÔNG NÊN PHÒNG THỦ

Jon Harmon – nhà quản lý truyền thông toàn cầu của Công ty Ô tô Ford – ước gì ông có thể làm lại vụ Ford Explorer và lốp xe Firestone. Lúc đó, ông sẽ nhốt các nhà điều hành của Ford và Bridgestone trong một gian phòng hội thảo và không để họ ra ngoài chừng nào chưa đạt được sự nhất trí về cách giải quyết khủng hoảng nhanh chóng và thỏa mãn cho công chúng. Ông nói: “Lẽ ra chúng tôi không nên tùy tiện hành động nếu chưa ra được quyết định đặt khách hàng lên trên hết. Nếu vậy thì đã không có chuyện hai bên cứ liên tục đổ lỗi cho nhau”.

Mặc dù Jon Harmon, cũng như các quan chức ở Ford và Bridgestone/Firestone, chắc chắn đã nhận được một số bài học đắt giá về quản lý danh tiếng, nhưng ông vẫn tin rằng các giáo sư đã quá cứng nhắc trong bài giảng của họ về những sai lầm mà các công ty có thể mắc phải. Harmon nói: “Chúng tôi phải xử lý sự việc ngay lập tức bằng điện thoại và máy

nhắn tin. Lượng thông tin mỗi lúc một lớn, và dữ liệu càng nhiều thì chúng tôi càng hiểu ra rắc rối về lớp xe này”.

Có thể thấy rằng Ford và Bridgestone/Firestone là một trong những ví dụ mà các giáo sư dễ vận dụng nhất về thái độ phòng thủ của các công ty dẫn đến việc làm công chúng khó chịu và thậm chí là hủy hoại danh tiếng doanh nghiệp. Mọi việc lại càng tồi tệ khi phòng thủ là một nỗ lực nhằm thay đổi lời buộc tội. Chỉ riêng sự cố Explorer đã đủ làm tổn hại hình ảnh của công ty rồi, nên việc che giấu trách nhiệm lại càng tăng thêm thiệt hại. Cảnh đấu đá nhau một cách công khai đã khiến cả hai công ty trở thành những kẻ thất bại trong mắt công chúng.

Rất ít người biết rằng giữa hai nhà sáng lập Henry Ford và Harvey Firestone có mối quan hệ hợp tác kinh doanh dài gần thế kỷ và có tình bằng hữu thân thiết. Gia tộc của họ thậm chí còn có mối quan hệ nhân duyên khi cháu nội William Clay Ford và Martha Parke Firestone cưới nhau. Nhưng sự lãng mạn và tình bạn lâu năm đó hầu như không còn nhận ra nổi khi Ford và Bridgestone/Firestone cùng dính líu đến các tai nạn nghiêm trọng liên quan đến mẫu xe thể thao Explorer của Ford và lớp xe Firestone khiến nhiều người tử vong hoặc bị thương nặng.

Ford và Bridgestone/Firestone đã biến trò đá quả bóng trách nhiệm qua lại thành màn trình diễn hài hước. Nhiều người kinh ngạc khi thấy hai công ty công nghiệp lâu đời bậc nhất nước Mỹ xử sự kiêu trẻ con khi cố tìm cách buộc tội lẫn nhau. Việc giải quyết khủng hoảng thật phức tạp. Jon

Harmon kể rằng theo ý kiến của Ford thì tốt nhất là họ nên nói với công chúng càng thành thật càng tốt, và sau đó thu hồi sản phẩm, còn Bridgestone/Firestone lại muốn kín đáo hơn, một phần vì họ mong có thể tránh được kiện tụng.

Sự gay gắt lên đến đỉnh điểm vào tháng 5 năm 2001, tức là khoảng 9 tháng sau khi Bridgestone/Firestone thông báo thu hồi đợt đầu tiên với 6,5 triệu lốp xe. Vào ngày 21 tháng 5, Bridgestone/Firestone tuyên bố sẽ chấm dứt mối quan hệ kinh doanh gần một thế kỷ với Ford. Họ than phiền rằng Ford đã không chịu thừa nhận những lo ngại về tính an toàn đối với mẫu xe Explorer của mình. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Bridgestone/Firestone là John Lampe nói: “Quan hệ kinh doanh, cũng như quan hệ cá nhân, phải được xây dựng trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Chúng tôi phải đi đến kết luận rằng chúng tôi không thể tiếp tục cung cấp lốp xe cho Ford vì cơ sở nền tảng của mối quan hệ giữa chúng tôi đã bị xói mòn trầm trọng”.

Liên sau đó, Ford thông báo kế hoạch thay thế tất cả lốp xe Firestone Wilderness AT trên sản phẩm của mình, tổng cộng khoảng 10 đến 13 triệu chiếc với chi phí lên đến gần 3 tỉ đô-la. Động thái này làm cho Ford được nhìn nhận là có ý thức về tính an toàn và sự nghi ngờ của công chúng chuyển trọng tâm ngược trở lại lốp xe Firestone. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Ford vào thời điểm đó là Jacques Nasser nói: “Chúng tôi rất thất vọng khi nghe và đọc phân tích (gần đây nhất) về các lốp xe Firestone Wilderness AT. Firestone đã quyết định không hợp tác để nâng cao sự an toàn cho



khách hàng chung của chúng tôi, trong khi đây vốn là vấn đề duy nhất có ý nghĩa quan trọng”.

Đến lượt Bridgestone/Firestone phản pháo: “Không ai quan tâm đến sự an toàn của người đi lại trên xe dùng lốp của chúng tôi hơn chính chúng tôi”, – Lampe nói. - “Thực chất vấn đề ở đây là sự an toàn của mẫu xe Explorer”. Rồi ông yêu cầu Cơ quan An toàn Giao thông Xa lộ Quốc gia mở cuộc điều tra về tính an toàn của một số mẫu xe Explorer.

Firestone tiếp tục giữ thế phòng thủ và một mực phản đối cuộc thu hồi đợt hai thêm 3,5 triệu lốp xe nữa. Cuối cùng, vào tháng 10 năm 2001, công ty cũng phải nhượng bộ trước sức ép của chính phủ với hy vọng chấm dứt cuộc điều tra liên bang kéo dài 17 tháng về lốp xe của họ.

Công chúng ngán ngẩm về cả hai công ty. Ford là công ty ô tô bị xếp hạng thấp nhất trong cuộc nghiên cứu danh tiếng năm 2002 của Harris Interactive – đánh giá 60 công ty từ tốt đến xấu. Bridgestone/Firestone đứng ở vị trí cuối cùng suốt hai năm liền, cho đến khi Công ty Enron thế chỗ vào năm 2002. Bridgestone/Firestone sau đó vươn lên vị trí 55 (trong tổng số 60), nhưng đây rõ ràng không phải là một vị trí đáng mong muốn.

Tuy nhiên, cả hai công ty vẫn tin rằng họ đang trên đường hồi phục. Ford tăng 9 bậc trong cuộc khảo sát của Harris năm 2002 (lên vị trí thứ 43) một phần vì có quá nhiều công ty dính đến bê bối như Enron, WorldCom (giờ là MCI) và Global Crossing ở cuối bảng xếp hạng.

Bất chấp vị trí yếu kém liên tục của Bridgestone/ Firestone trong các cuộc nghiên cứu danh tiếng, công ty này vẫn nói rằng doanh số của nhãn hiệu Firestone gia tăng đều đặn. Không như ở Ford, các nhà quản lý quan hệ công chúng ở Firestone vẫn không chịu thừa nhận rằng cuộc khủng hoảng đã được xử lý quá vụng về, kém cỏi. Phó chủ tịch phụ trách vụ việc công chúng tại Bridgestone Americas Holdings là Christine Karbowiak nói: “Lẽ ra chúng tôi đã có thể quyết đoán hơn trong việc thông tin đến công chúng. Nhưng tôi nghĩ là chúng tôi đã phản ứng nhanh chóng, mặc dù chúng tôi không chắc lắm về nguyên nhân của những lo ngại ngày càng tăng”.

Một số người bi quan đã dự đoán “cái chết của nhãn hiệu Firestone” sau đợt thu hồi. Karbowiak đã giải tán những kẻ phiên phức này và cho rằng Firestone vẫn là một biểu tượng của nước Mỹ. Bà nói rằng nhãn hiệu này vẫn tiếp tục tồn tại nhờ mạng lưới đại lý trung thành của công ty và chương trình “Làm đúng theo cách của Bridgestone” nhằm cải thiện các quy trình đảm bảo chất lượng cũng như quy trình sản xuất lốp xe.

Vâng, Firestone có thể vẫn tồn tại, nhưng danh tiếng của họ thì còn lâu mới hồi phục lại được.

## **HÃY THÀNH THẬT**

Thái độ thủ thế rõ ràng là một lối tấn công rất khó chịu. Tuy nhiên, nhiều công ty lại thường tỏ ra tự cao - họ đặt niềm kiêu hãnh của mình lên trên hết. Bạn đã chứng kiến những công ty như Ford và Bridgestone/Firestone, vậy bạn hãy tự hỏi tại sao

ngay từ đầu họ lại không sử dụng một phương pháp thẳng thắn, mang tính hòa giải hơn. Chiến thuật phòng thủ hầu như luôn đảm bảo hậu quả “gậy ông đập lưng ông”. Tốt hơn là nên bày tỏ sự hối tiếc và sẵn sàng thừa nhận trách nhiệm, đồng thời thuyết phục công chúng rằng vấn đề đó sẽ được giải quyết trong thời gian sớm nhất có thể. Ford và Bridgestone/Firestone lẽ ra đã được tôn trọng hơn nếu họ biết hợp tác và cùng chia sẻ trách nhiệm về những tai nạn xảy ra trước đó.

Thế nhưng trong sự phòng thủ của mình, họ hầu như đơn độc. Lawrence Rawl – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Công ty Exxon năm 1989 – mất gần một tuần mới đưa ra lời nhận xét công khai sau vụ tràn dầu tai hại Exxon Valdez ở Alaska. Vậy mà khi lên tiếng, ông chỉ than phiền rằng công ty “đang bị kết tội một cách tệ hại”.

Công ty Dinh dưỡng Beech-Nut – nhà sản xuất thực phẩm dành cho em bé – đã cảm nhận sâu sắc sự sụt giảm doanh số và danh tiếng của mình sau khi họ bị lên án đã bán nước đường pha hương liệu, thay vì nước táo ép nguyên chất. Năm 1986, công ty con này của Nestlé còn phủ nhận những lời cáo buộc, nhưng chỉ một năm sau, họ đã nhận lỗi và đồng ý nộp phạt 2 triệu đô-la. Và phải mất ba năm nữa, vị cựu chủ tịch Beech-Nut mới chịu thừa nhận là ông đã cố tình đánh lừa công chúng. Tổn hại danh tiếng từ vụ nước táo lớn đến nỗi Nestlé đã quyết định bán nhãn hiệu này cho Công ty Ralston Purina. Ngày nay, Beech-Nut là công ty con của Milnot Holding – một công ty nhỏ buôn bán tương ớt và sữa đóng chai.

Công chúng muốn thấy công ty có lỗi nhận hoàn toàn trách nhiệm về hành động của mình và bày tỏ sự hối tiếc vì đã gây thiệt hại cho công chúng. Vì thế, quy tắc vàng ở đây là hãy nói ra sự thật. Thay vì tìm cách làm cho câu chuyện trở nên nhẹ nhàng hay cố tránh né trách nhiệm, tốt hơn bạn nên nói: “Chúng tôi đã xử lý tình thế quá kém, chúng tôi rất lấy làm tiếc, và đây là cách chúng tôi khắc phục sự việc”. Nếu làm như vậy, thậm chí bạn có thể gây thiện cảm và củng cố thêm danh tiếng của mình.

Công ty con Saturn của General Motors từng đối mặt với một số vấn đề nan giải liên quan đến chiếc xe hơi của họ trong những ngày đầu sản xuất. Nhiều người tưởng những rắc rối kia có thể hủy hoại danh tiếng non trẻ của công ty này, nhưng họ đã nhanh chóng thu hồi số xe bị lỗi và bằng cách đó họ đã thật sự nâng cao được hình ảnh của mình. Tháng 5 năm 1991, khi xuất hiện vấn đề về chất làm nguội động cơ, công ty này đã quyết định là họ không sửa chữa mà sẽ thay thế bằng chất chống đông cho toàn bộ 1.836 chiếc xe đã được bán. Đợt thu hồi khoảng 350.000 chiếc xe hai năm sau đó cũng đã nhận được sự khen ngợi của khách hàng. Khiếm khuyết ở hệ thống điện gây cháy xe không làm khách hàng thất vọng, vì họ tin rằng Saturn đã đặt lợi ích của họ lên trên hết và đã hành động kịp thời. Một số đại lý bán xe Saturn không chỉ sửa chữa, mà còn cung cấp xăng, cà phê và dịch vụ rửa xe miễn phí cho khách hàng.

Các công ty thường thủ thế bằng cách im lặng và hy vọng là vấn đề sẽ tự qua đi. Nhưng chuyện đó sẽ không bao giờ

xảy ra. Thông tin có thể rò rỉ và báo chí càng quyết liệt hơn trong nỗ lực vạch trần sự thật. Những lời đồn đại sẽ được phát tán trên Internet, các nhân viên bắt đầu ngồi tán gẫu và lo lắng về “những điều gì đó” đang diễn ra ngay tại công ty họ, trong khi các nhóm hoạt động xã hội tụ tập phản đối trước các văn phòng và nhà máy của công ty ở khắp mọi nơi.

Nhiều công ty lại có thói xấu là tìm cách đổ lỗi cho báo giới vào những thời điểm khó khăn nhất. Nhưng dù bạn có cảm thấy báo chí thổi phồng vấn đề của bạn một cách quá đáng đi chăng nữa thì việc công kích các phóng viên chỉ khiến bạn bị nhìn nhận như kẻ đang cố lảng tránh trách nhiệm mà thôi.

Công ty Sản phẩm Gerber đã rơi vào cái bẫy đó. Giống như đối thủ cạnh tranh Beech-Nut của mình, Gerber phải đối mặt với một vấn đề danh tiếng nghiêm trọng vào thập niên 1980 và họ cũng xử lý vấn đề không tốt lắm. Khi người tiêu dùng bắt đầu than phiền về việc phát hiện mảnh thủy tinh lẫn trong hộp thức ăn em bé Gerber, công ty lập tức phản ứng rất gay gắt. Họ gạt phăng yêu cầu thu hồi sản phẩm và lên án báo chí đã khiến dân chúng thêm hoảng loạn. Công ty nói rằng họ cảm thấy mình đang là nạn nhân của một vụ tấn công do các đối thủ cạnh tranh khơi mào. Thái độ nóng nảy đó đã khiến công ty mất thị phần đáng kể.

Sau này, một nhà điều hành của Gerber là Robert Johnston thừa nhận rằng chính thái độ thủ thế của công ty đã làm tổn hại danh tiếng của chính họ. Ông nói: “Việc chúng tôi không thu hồi loại bỏ thức ăn này đã làm người tiêu dùng xem chúng tôi là một công ty thiếu chu đáo”.

Nếu bạn muốn công bố sự thật, bạn nên nói với báo giới. Câu “Miễn bình luận!” khiến mọi người nghĩ là công ty hẳn đang cố che giấu điều gì đó. Nhưng quan trọng hơn, việc cởi mở với báo chí sẽ chứng tỏ rằng bạn thật sự mong muốn xử lý vấn đề một cách có trách nhiệm và cung cấp nhiều thông tin xác thực cho công chúng.

Lucent Technologies, khi gặp phải những rắc rối tài chính nghiêm trọng và hàng ngàn nhân viên bị sa thải vào mùa thu năm 2002, đã thông báo rằng họ còn có những tin xấu hơn. Công ty viễn thông này nói rằng J. Hendrik Schon – một ngôi sao đang lên tại bộ phận nghiên cứu Bell Labs nổi tiếng của họ – đã bịa đặt và làm giả các kết quả nghiên cứu liên quan đến những loại chất bán dẫn và bóng bán dẫn mới. Mặc dù Schon phủ nhận toàn bộ những hành vi sai trái, nhưng anh ta vẫn bị buộc thôi việc sau khi một ban hội thẩm kết luận rằng anh ta đã làm giả số liệu. Đúng là Lucent không cần thêm những bài báo tiêu cực để làm xấu đi tình hình vốn đã rất tệ hại, nhưng họ cũng nhận ra rằng sự thủ thế chỉ có thể kéo dài thêm vụ bê bối liên quan đến công việc của các nhà vật lý vốn đã xuất hiện trên các tờ báo danh tiếng như *Science*.

Một số nhà khoa học nghi ngờ rằng liệu sự giám sát của Lucent đối với các nhà nghiên cứu của mình có lỏng lẻo quá không, nhưng công ty đã đưa ra bằng chứng về trường hợp cụ thể này. Kathleen Fitzgerald – cựu phó chủ tịch cao cấp phụ trách quảng cáo và quan hệ công chúng – nói: “Chiến lược của chúng tôi là nhanh chóng sa thải nhà khoa học này và

không có thái độ giấu giếm”. Lucent cho biết “không có vấn đề mang tính hệ thống ở đây”. Các bài báo viết về nghiên cứu thiếu trung thực này biến mất hẳn chỉ trong vòng vài tuần.

## SỨC MẠNH CỦA SỰ HỐI HẠ

Thái độ thành khẩn tốt cho cả tinh thần lẫn danh tiếng của doanh nghiệp, bởi quả thật không có cách nào tốt hơn để xoa dịu những vấn đề nan giải hay một cuộc khủng hoảng của doanh nghiệp. Điều đó không có nghĩa là khi thành khẩn, bạn sẽ ngăn chặn được mọi sự tổn hại của danh tiếng. Một lời xin lỗi, nếu được đặt đúng chỗ và đúng lúc, sẽ giảm thiểu được tác động tiêu cực và thậm chí có thể đánh bóng hình ảnh của bạn.

Để đạt hiệu quả cao nhất, lời xin lỗi phải được đưa ra một cách thông minh, tất nhiên là với giọng điệu chân thành và đừng quá đường đột. Lời xin lỗi hoa mỹ và văn vẻ giống như được luật sư mách nước nhằm giảm tổn thất pháp lý sẽ trở nên lợi bất cập hại và bạn chỉ rước thêm họa vào thân. Hãy để giám đốc điều hành hay một nhà điều hành cấp cao khác thay mặt công ty đứng ra xin lỗi.

Hãy trung thực khi bày tỏ sự hối tiếc để công chúng có thể tha thứ cho bạn. James Adamson – người phụ trách doanh nghiệp nhà hàng của hệ thống nhà hàng Denny’s – tin như vậy. Khi công ty này bị buộc tội phân biệt chủng tộc đối với các khách hàng da đen, ông đã nói rằng công ty lẽ ra nên xin lỗi ngay thay vì giữ thế phòng thủ trước lời chỉ trích đang lan tràn khắp nơi. Adamson nói: “Giá như cấp quản lý

nói với những người Mỹ gốc Phi rằng họ lấy làm tiếc và sẽ huấn luyện thêm cho nhân viên về vấn đề đa dạng sắc tộc, thì có lẽ công ty đã tránh được vụ điều tra của Bộ Tư pháp Mỹ. Đôi khi bạn phải nói rằng bạn lấy làm tiếc và bảo vệ mối quan hệ của bạn với khách hàng. Nhưng thay vì làm như thế, công ty phải thanh toán án phí cho vụ kiện tập thể 54 triệu đô-la và mất nhiều năm vất vả để xoa dịu sự thù địch trong cộng đồng người Mỹ gốc Phi”.

Các luật sư và cố vấn về quan hệ công chúng chắc chắn có liên quan đến mọi quyết định về việc liệu có nên xin lỗi hay không, và lời xin lỗi đó nên nói như thế nào. Có thể sẽ có sự mâu thuẫn rõ rệt giữa những người hiểu giá trị của danh tiếng và các luật sư của doanh nghiệp. Các luật sư thường can ngăn việc xin lỗi, vì điều đó có thể là bằng chứng gây thiệt hại nếu xảy ra kiện tụng, nhưng họ không thấy rằng chi phí để giành lại niềm tin của công chúng có khi còn nặng hơn những phí tổn pháp lý có thể phải bỏ ra.

Phó chủ tịch kiêm tổng cố vấn tại Johnson & Johnson là Roger Fine nói: “Các nguyên đơn khó mà hành động theo cách có tình người được, vì họ có xu hướng tự vệ hơn là xin lỗi”.

Johnson & Johnson đã không đưa ra lời xin lỗi nào sau khi một phụ nữ qua đời năm 1997 trong quá trình phẫu thuật tại Bệnh viện Beth Israel ở New York, mặc dù một trong những thiết bị y khoa của công ty này đã được sử dụng trong cuộc phẫu thuật và một trong các đại diện bán hàng của họ đã có mặt tại đây. J&J ra tuyên bố chia buồn với gia đình



người phụ nữ 30 tuổi này – nhưng chỉ mãi một năm sau khi cô chết. Công ty cũng dàn xếp vụ kiện do chồng cô khởi xướng, nhưng không tiết lộ các điều khoản giữa hai bên. Tiểu bang đã phạt bệnh viện vì đã cho phép nhân viên bán hàng giúp bác sĩ vận hành dụng cụ y tế, tuy cuối cùng tòa án quyết định rằng anh này không liên quan gì đến cái chết của người phụ nữ đó cả.

Các công ty có thể quá cảnh giác với những lời xin lỗi. Lamar Reinsch – một giáo sư giao tiếp và quản lý tại Đại học Georgetown – lập luận rằng lời xin lỗi nói chung không tạo ra bằng chứng tội lỗi, chưa kể nó có thể xoa dịu mọi người và giảm thiểu các chi phí pháp lý. Người ta sẽ sẵn sàng đón nhận một vụ dàn xếp hợp lý, nếu họ tin rằng công ty thật sự ăn năn hối hận về những việc đã làm. Reinsch nói: “Với một lời xin lỗi hiệu quả, bị đơn có thể không phải trả tiền phạt”.

Lời xin lỗi chân thành luôn là một thứ của hiếm. Các công ty chẳng mấy khi nói rằng họ lấy làm tiếc và thành thật nhận lỗi. Nhưng một công ty ít ra cũng có thể giảm thiểu tổn thất bằng cách bày tỏ sự hối tiếc và buồn rầu mà không cần thừa nhận hành vi sai trái nào cả. Những câu nói thể hiện sự đồng cảm có ý nghĩa tích cực đối với công chúng. Fine nói: “Công chúng muốn thấy bạn tỏ ra ăn năn và hối tiếc. Tự nhận rằng ‘chúng tôi đã phạm sai lầm’ – làm sao công chúng lại có thể không tin bạn cơ chứ?”.

### **KHI CÔNG TY THỪA NHẬN LỖI LÀM ...**

Sau đây là tuyên bố của một số công ty - từ mức độ bày tỏ sự đồng cảm, thể hiện sự hối tiếc, cho đến lời xin lỗi trọn vẹn.

- “Điều quan trọng nhất mà chúng tôi muốn nói với quý vị là chúng tôi lấy làm tiếc về tai nạn đã xảy ra. Chúng tôi – những người làm việc tại Exxon – đặc biệt thông cảm với cư dân Valdez và người dân tiểu bang Alaska. Vẫn biết rằng chúng tôi không thể thay đổi được những gì đã xảy ra, nhưng tôi có thể đảm bảo rằng từ ngày 24 tháng 3, chúng tôi đã hết sức quan tâm đến tai nạn này và sẽ luôn là như vậy”. – Quảng cáo trên báo chí do chủ tịch Công ty Exxon thời điểm đó là Lawrence Rawl ký để trả lời vụ tràn dầu *Exxon Valdez* ở Alaska, tháng 4 năm 1989.
- “Bằng tuyên bố này, tôi muốn gửi lời xin lỗi đến những nhân viên và đồng nghiệp đã bị xúc phạm của chúng tôi; đến những người đàn ông và phụ nữ thuộc mọi chủng tộc, tín ngưỡng và tôn giáo ở đất nước này, đến người dân toàn nước Mỹ và những nơi khác trên thế giới. Tôi lấy làm tiếc về sự cố này. Tôi hứa với quý vị là chúng tôi sẽ làm tất cả trong khả năng của mình để chữa lành nỗi đau mà cách cư xử khinh suất của những người liên quan đã gây ra cho tất cả chúng ta”. – Peter Bijur, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Texaco vào thời điểm đó, đáp lại lời cáo buộc rằng một số

nhân viên đã có những nhận xét xúc phạm mang tính chất kỳ thị tôn giáo và chủng tộc đối với các đồng nghiệp, ngày 6 tháng 11 năm 1996.

- “Cái chết của Lisa Smart sau những gì lê ra là một quy trình phẫu thuật thông thường diễn ra năm ngoài tại bệnh viện Beth Israel ở New York là một thảm kịch ngoài sức tưởng tượng đối với chồng cô ấy, gia đình cô ấy, cũng như tất cả những ai quen biết và yêu mến cô ấy. Smart là nạn nhân của một quy trình phẫu thuật sai lầm khủng khiếp và tất cả mọi người liên quan đều có quyền biết điều gì đã xảy ra. Chúng tôi cảm nhận sự đau buồn sâu sắc trước tổn thất mà gia đình Smart phải chịu đựng và chúng tôi xin chia buồn cùng họ”. – Tuyên bố của Johnson & Johnson khi trả lời cái chết của Lisa Smart trong phòng mổ, nơi mà thiết bị của công ty đã được sử dụng và một trong những nhân viên bán hàng của họ hiện diện để hướng dẫn nhân viên y tế vận hành, ngày 17 tháng 11 năm 1998.
- “Mùa hè này, kế hoạch du lịch của hàng ngàn người đã bị phá hỏng do sử dụng các chuyến bay của United Airlines. Nếu quý vị là một người trong số đó, tôi muốn thay mặt cho United đích thân xin lỗi quý vị”. – James Goodwin, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành vào thời điểm đó của Công ty UAL – công ty mẹ của United Airlines – trong một chương trình quảng cáo trên truyền hình, tháng 8 năm 2000.

- “Vì chính sách của chúng tôi là giao tiếp với khách hàng, nên chúng tôi lấy làm tiếc nếu khách hàng cảm thấy thông tin chúng tôi cung cấp là chưa đủ để đáp ứng nhu cầu của họ. Chúng tôi xin lỗi nếu có nhầm lẫn”. – Tuyên bố của Công ty McDonald’s đăng trên website sau những lời than phiền của khách hàng rằng công ty đã che giấu việc sử dụng hương liệu tạo mùi thịt bò trong các món nướng kiểu Pháp, tháng 5 năm 2001.
- “Những e-mail này bị phanh phui khiến chúng tôi rất đau buồn và thất vọng. Chúng đã vi phạm các tiêu chuẩn nghề nghiệp của chúng tôi và một số tiêu chuẩn này hiện đã không còn nhất quán với các chính sách của công ty. Chúng tôi lấy làm tiếc về điều đó, và càng ân hận vì danh tiếng về sự liêm chính của chúng tôi theo đó cũng bị ảnh hưởng. Chúng tôi đã không thể sống theo những tiêu chuẩn cao vốn là truyền thống của chúng tôi, và tôi muốn nhân cơ hội này công khai xin lỗi các khách hàng, cổ đông và nhân viên của chúng tôi”. – David Komansky, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Merrill Lynch & Company vào thời điểm khi ông trả lời việc những e-mail nội bộ bị xem xét trong cuộc điều tra của tiểu bang New York về những mâu thuẫn quyền lợi với Wall Street, ngày 26 tháng 4 năm 2002.

Tuy nhiên, chỉ khi hành động đi đôi với lời nói thì câu xin lỗi hay cử chỉ đồng cảm mới có hiệu quả được. Ví dụ, Exxon chưa bao giờ xin lỗi hẳn hoi vì vụ tràn dầu Alaska năm 1989, mà họ chỉ bày tỏ sự hối tiếc trong một quảng cáo khi tuyên bố rằng họ xin lỗi vì tai nạn đã xảy ra. Và trong tư thế phòng thủ, công ty này cũng vội vàng chỉ ra rằng họ đã “di chuyển nhanh chóng và hoàn toàn để giảm thiểu hậu quả của dầu đối với môi trường, cá và các sinh vật hoang dã khác”. Nhưng lời nói này có vẻ không thật lòng, nhất là khi xem cung cách hành xử của công ty này trong những năm sau đó nhằm hạn chế trách nhiệm tài chính của họ ở Alaska.

Dù bạn có tin hay không thì vụ kiện *Exxon Valdez* cũng kéo dài tới tận 15 năm sau và khiến công chúng tức giận. Năm 2002, công ty năng lượng này được giảm tiền phạt từ 5 tỉ đô-la xuống còn 4 tỉ đô-la, nhưng Exxon Mobil (tên công ty ngày nay) vẫn đang tìm cách để được giảm thêm.

Sự tổn hại danh tiếng sẽ không dễ dàng mất đi và thái độ thủ thế không thể chữa lành vết thương cũ. Trong một cuộc thăm dò công luận gần đây, một người trả lời đã buộc tội Exxon Mobil về việc chi “hàng triệu đô-la ở tòa án để cố giảm thiểu trách nhiệm tài chính cho vụ tràn dầu Alaska. Hãy quên những mảnh khoe lừa phỉnh công chúng đi. Công ty phải trả hết nợ trước đã và đó sẽ là bước đầu tiên thuyết phục tôi là công ty này thật sự quan tâm đến môi trường”.

### **“TÔI THẬT SỰ LẤY LÀM TIẾC... NHƯNG ĐÓ KHÔNG PHẢI LÀ MỘT LỜI XIN LỖI!”**

Những đợt thu hồi lốp xe Firestone gây tranh cãi chúng tôi tỏ các công ty thận trọng như thế nào trong việc bày tỏ sự hối tiếc khi sự việc liên quan đến kiện tụng. Bên cạnh đó, chúng ta cũng nhận thấy có sự khác biệt trong quan niệm của mọi người về một lời xin lỗi, mặc dù Từ điển Giáo hội Hoa Kỳ định nghĩa “xin lỗi” là “việc bày tỏ sự hối tiếc hay xin tha thứ cho một sai sót hay tội lỗi nào đó”.

Theo nghĩa đó thì dường như Công ty Ô tô Ford và Bridgestone/Firestone đã xin lỗi thật sự. Họ cũng bày tỏ sự hối tiếc về những tai nạn liên quan đến xe Ford Explorer và lốp Firestone, dù họ không xin được tha thứ.

Nhưng các quan chức của Ford lại luôn nhấn mạnh rằng họ không bao giờ đưa ra một lời xin lỗi trong cuộc đấu khẩu kéo dài giữa Firestone và Ford Explorer. Nhà quản lý truyền thông toàn cầu của Ford là Jon Harmon nói: “Tôi nghĩ bạn chỉ xin lỗi nếu bạn làm điều gì sai trái một cách có chủ đích. Trường hợp này lại không như vậy. Chúng tôi luôn đặt sự an toàn của khách hàng lên trên hết. Và những rủi ro kia đều nằm ngoài dự kiến của chúng tôi”.

Tháng 1 năm 2001, các luật sư của Ford đã đến thăm Donna Bailey – một phụ nữ ở bang Texas bị liệt trong một tai nạn khi lái chiếc Ford Explorer của cô. Sau phán quyết của tòa án, công ty đã chấp nhận bồi thường cho

cô một khoản tiền. Tuy nhiên, Ford đã nhanh chóng nêu rõ quan điểm của mình. Họ nói: “Ford không bị buộc phải xin lỗi bà Bailey, mà các đại diện của Ford đến gặp bà Bailey là để chia sẻ trên góc độ cá nhân”.

Một quan chức Bridgestone/Firestone đã bị mất chức sau cuộc điều trần tại tòa án vào tháng 10 năm 2000. Giám đốc điều hành vào thời điểm đó là Masatoshi Ono nói rằng lời khai thể hiện sự hối tiếc của ông trước Quốc hội có nghĩa là bày tỏ lòng cảm thông với những ai đã mất người thân trong các tai nạn, chứ hoàn toàn không phải là nhận lỗi. Một tháng trước đó, ông đã nói với ban hội thẩm của Quốc hội rằng: “Tôi đến đây để xin lỗi quý vị – những người dân Mỹ – và đặc biệt là những gia đình đã mất người thân trong những tai nạn khủng khiếp này. Tôi cũng nhận hoàn toàn trách nhiệm về mình thay mặt Bridgestone/Firestone sau tất cả những sự việc dẫn đến phiên tòa này”.

Ngay sau lời khai này, John Lampe đã thay Ono làm giám đốc điều hành.

Xin lỗi đã trở thành một lối thoát quan trọng đối với các công ty dính líu tới những vụ bê bối kế toán và sự tai tiếng của Wall Street trong hai năm qua. Tại cuộc họp thường niên năm 2002 của Merrill Lynch, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành lúc đó là David Komansky đã phải công khai xin lỗi về nội dung một số e-mail từ các nhà phân tích nghiên cứu của hãng vốn bị đưa vào cuộc điều tra của Tổng chương lý tiểu bang

New York về những mâu thuẫn quyền lợi ở các công ty tại Wall Street. Hàng tá e-mail nội bộ đã được trưng ra trước bàn dân thiên hạ, trong đó một số nhà phân tích Merrill đã chế nhạo chính những cổ phiếu mà họ khuyên khách hàng nên mua.

Nhưng Paul Critchlow – cố vấn cho chủ tịch Merrill Lynch – nói rằng báo chí đã mổ xẻ từng câu chữ của Komansky và diễn giải sai thành một lời xin lỗi vì đã có hành vi sai trái. Critchlow nói: “Nếu bạn xin lỗi vì đã làm sai điều gì đó thì bạn có thể đặt công ty mình vào thế nguy hiểm. Do đó, vì lợi ích của cổ đông, hãy hết sức thận trọng khi đưa ra lời xin lỗi”. Vài tuần sau cuộc họp thường niên này, Merrill đã dàn xếp thanh toán 100 triệu đô-la với cơ quan luật pháp tiểu bang, trong khi vẫn không thừa nhận bất kỳ trách nhiệm pháp lý hay hành vi sai trái nào.

Sau vụ gian lận kế toán khổng lồ, WorldCom (bây giờ là MCI) cố khôi phục danh tiếng thông qua các quảng cáo bày tỏ “sự hối tiếc rằng hành động của một số ít người đã ảnh hưởng đến nhiều người khác”. Tuy nhiên, công chúng muốn nghe một lời nhận lỗi chân thành hơn thế. Joel Carico – một kiến trúc sư ở Quận Cam, California – là một trường hợp điển hình. Anh không hề mảy may ấn tượng với quảng cáo này. Anh nói: “Toàn bộ ban quản trị của WorldCom nên ký một thư ngỏ gửi cho người dân cả nước với lời xin lỗi về những hoạt động kinh doanh không trong sạch trước đây và những rắc rối tài chính do công ty gây ra. Nếu không, mọi lời nói lúc này đều sẽ bị xem là một cách để thoát khỏi tình thế khó khăn”.

Đối với một số người thì việc xin lỗi thôi vẫn chưa đủ.



Họ muốn cái “công ty xấu xa và không thú nhận tội lỗi của mình” kia phải bị trừng phạt thích đáng. “Việc trừng phạt nghiêm khắc nhằm răn đe, cảnh cáo sẽ khiến các công ty trung thực hơn”, - một giáo viên trung học ở Bakersfield, California tên là Warren Jones nói.

Frank McLaughlin - một nhà đầu tư bất động sản ở Mystic, Connecticut - cùng chung tư tưởng này. Ông nói: “Những tên vô lại ở Arthur Andersen lẽ ra phải bị trừng phạt. Họ là những tội phạm đáng khinh nhất vì đó là những người đứng ra phải có trách nhiệm giữ cho các công ty trung thực. Vậy mà thậm chí họ còn không xin lỗi”. Mặc dù suy nghĩ này có phần cực đoan, nhưng dù sao thì hăng kế toán này bây giờ cũng đã ngừng hoạt động kinh doanh.

## **BIẾT KHI NÀO THÌ NÊN NHƯỢNG BỘ MỘT CÁCH NHÃ NHẪN**

Một công ty không bao giờ được đánh giá thấp đối thủ, và nói chung phải biết đâu là thời điểm chấp nhận thất bại. Sau đây là một số bài học từ các công ty đã hành xử cứng nhắc trong những thời điểm khủng hoảng hay tranh cãi. Khi họ tự đặt mình ở thế phòng thủ thì họ đã tự đào hố chôn mình.

Công ty Walt Disney ở thế thủ trong hai năm 1993 - 1994 do một cuộc xung đột kéo dài liên quan đến các kế hoạch phát triển của họ tại vùng thôn quê Virginia gần Washington, D.C. Disney đang lập dự án xây dựng một công viên giải trí dựa trên lịch sử nước Mỹ gần chiến trường của

cuộc Nội chiến xưa kia. Vụ việc này sau đó được nhắc đến với cái tên “Trận chiến thứ ba của Bull Run”.

Disney đã tỏ ý dè chừng sức mạnh và quyết tâm của những người phản đối, nhưng thay vì hiểu đúng tình huống và từ bỏ một cách nhã nhặn, Disney lại làm căng mọi chuyện và để cho danh tiếng của mình bị hoen ố.

Câu chuyện này bắt đầu vào năm 1993, khi công ty thông báo kế hoạch xây dựng một công viên giải trí cách Công viên Chiến trường Quốc gia Manassas khoảng 10 km. Disney định làm những đoàn tàu hơi nước, tổ chức hành trình thám hiểm bằng thuyền trên sông, tái hiện cuộc Nội chiến, đắp một con đường xuyên qua thị trấn, dựng trang trại gia đình với các vũ hội nông thôn và nhiều thứ khác nữa.

Các sử gia và cánh nhà báo lấy làm kinh hãi: chắc chắn Disney sẽ chế ra một phiên bản lịch sử vừa giản lược, vừa chấp vá. Kế hoạch này làm người ta liên tưởng tới hình ảnh chú chuột Mickey trong bộ quần áo của George Washington đang đón một cây anh đào và vịt Donald trong bộ tóc giả sấy khô đang quang quác đọc tuyên ngôn độc lập. Những người chỉ trích tự hỏi làm sao Disney lại được phép “bọc đường” cho các vấn đề và sự kiện đau đớn như tình trạng nô lệ và cuộc Đại Khủng hoảng?

Những chủ đất giàu có trong địa phương, các sử gia lỗi lạc, những tác giả đã đạt giải thưởng và các nhà môi trường tập hợp lại để phản đối Disney. Họ cũng tỏ ra khá lão luyện trong việc vận động các quan chức chính phủ có thể lực, đồng thời tạo ra nhiều bài báo có lợi cho quan điểm của họ.

Khoảng 3.000 người phản đối diễu hành trước Điện Capitol ở Washington đã hô to: “Disney cắt đi”. Tại buổi công chiếu bộ phim Vua sư tử, giám đốc điều hành Michael Eisner đã chạm trán với những người này. Họ la hét âm ỉ: “Vua nói dối!”. Một cổ đông ở McLean, Virginia, đã phản đối vị trí công viên giải trí và chất vấn tại sao ban quản trị lại chọn “địa điểm không may mắn này, bởi công ty sẽ được ít mà mất nhiều, cụ thể là mất danh tiếng tốt và vai trò là công-dân-doanh-nghiệp tốt của họ”.

Các công ty dễ bị kích động thường có khuynh hướng trở nên ngoan cố và thủ thế trong những trường hợp như thế này. Ở đây, Eisner và các quan chức Disney đều cảm nhận mạnh mẽ cả về tiềm năng thương mại của công viên này lẫn cơ hội gia tăng sự hiểu biết và nhận thức về lịch sử cho giới trẻ.

Nhưng cách làm của Eisner lại chuyển lợi thế về tay đối thủ. Trong một cuộc phỏng vấn căng thẳng với các biên tập viên và phóng viên tòa báo *The Washington Post* – những người đã viết nhiều bài báo về vấn đề này khiến ông bức bối, Eisner đã nói: “Nếu có ai đó nghĩ chúng tôi sẽ đầu hàng thì họ đã lầm”. Ông nói thêm rằng ông bất ngờ trước sự chống đối này. Ông cũng đưa ra những nhận xét gay gắt cho các sử gia đang chống lại dự án của ông: “Tôi đã tham gia nhiều buổi hội thảo về lịch sử và tôi từng đọc một số công trình của họ, nhưng tôi chẳng rút ra được gì cả, bởi vì chúng quá buồn tẻ”.

Ông tỏ ra tự cao và luôn thủ thế trong suốt cuộc phỏng vấn tháng 6 năm 1994 này. Chỉ sau đó Disney mới nhận ra rằng danh tiếng của mình rõ ràng đã bị tổn hại. Ngày càng

nhiều người tin rằng công ty này đang tìm cách bán bỏ một chiến trường thiêng liêng và bóp méo lịch sử nước Mỹ để kiếm lợi nhuận. Ba tháng sau, cuối cùng công ty quyết định bỏ cuộc.

## **BẮT ĐẦU TẤN CÔNG**

Cách tốt nhất để thoát khỏi thế phòng thủ là bắt đầu tấn công. Tất nhiên bạn không thể làm như vậy với những cuộc khủng hoảng ngoài dự kiến và những khó khăn xảy ra đột ngột, nhưng các công ty cảnh giác có thể cảm nhận được rắc rối đang đến và áp dụng sớm những hành động không chỉ nhằm ngăn ngừa khủng hoảng, mà còn khiến họ có vẻ nhạy cảm và biết nhìn xa hơn.

Ít nhất thì Disney cũng rút ra được bài học từ thất bại thảm hại của mình ở Virginia. Công ty nhận ra rằng họ có thể không bao giờ rơi vào thế đối đầu với công luận nếu chịu tham khảo ý kiến các sử gia và chính trị gia trước khi thông báo về dự án Disney's America. Đối với công viên giải trí tiếp theo của họ – Vương quốc Động vật tại Disney World ở Orlando – các nhà điều hành Disney đã xin lời khuyên và tìm kiếm sự hỗ trợ của các chuyên gia bảo tồn và động vật học từ rất sớm.

PepsiCo đã tấn công vào một mặt trận gây tranh cãi khác theo cách rất khôn ngoan. Vào thời điểm mà thực phẩm giàu chất béo đang trở thành loại sản phẩm bị phản đối do những tác động có hại cho sức khỏe, PepsiCo không ngừng tạo dựng hình ảnh là một công ty biết quan tâm đến chế độ dinh dưỡng lành mạnh. Trong khi đó, các chuỗi nhà hàng thức

ăn nhanh, các công ty thực phẩm đóng gói và nước ngọt đều phải đối mặt với sự chỉ trích ngày càng nhiều về vai trò của họ trong việc làm gia tăng bệnh béo phì ở Mỹ.

McDonald's từng phải hầu tòa vì bị kết tội làm cho thanh niên béo phì và gia tăng bệnh tiểu đường, tim mạch và một số vấn đề sức khỏe khác. Vụ kiện tuyên bố rằng các nguyên đơn không ý thức được tác hại của phần ăn Big Mac và các đồ ăn gây béo khác. Thẩm phán liên bang Robert Sweet đã bác đơn kiện đến hai lần, nhưng điều đó không có nghĩa là vấn đề quan hệ công chúng hay các vụ kiện sẽ biến mất. Thậm chí vị thẩm phán này, theo quan điểm của ông, còn ngụ ý món gà béo ngậy Chicken McNuggets của chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh này là “một thứ độc hại bao gồm nhiều yếu tố không được dùng cho bếp ăn gia đình”.

Trái lại, PepsiCo dường như rất suôn sẻ trên con đường duy trì danh tiếng vững mạnh của mình và thậm chí còn có thể củng cố danh tiếng đó. Chắc chắn PepsiCo vẫn bán nước ngọt nhiều đường và thức ăn nhanh không có lợi cho sức khỏe, nhưng họ đã tập hợp một danh mục dài gồm nhiều sản phẩm lành mạnh khác, kể cả bột yến mạch Quaker và nước trái cây Tropicana. Thay vì khur khur thủ thế với những thực phẩm “không tốt cho bạn”, PepsiCo gọi chúng là những món ăn chơi. Website của họ còn có một phần về “triết lý sống khỏe mạnh và phong lưu”. PepsiCo thường xuyên tài trợ cho những hoạt động xã hội như chương trình đi bộ và chạy việt dã trẻ em ở Texas. Công ty cũng thuê những người nổi tiếng làm phát ngôn viên cho mình như chuyên gia thể

dục Kenneth Cooper, cố vấn về ăn kiêng Dean Ornish. Và họ còn sáng tạo ra nhiều sản phẩm mới lành mạnh hơn trong các phòng thí nghiệm, như những lát khoai tây chiên tuyệt ngon có phủ hạt bông cải xanh.

Trong khi đó, đối thủ Coca-Cola của họ lại giữ thái độ bảo thủ hơn khi tiếp cận các vấn đề dinh dưỡng và béo phì. Website của công ty này luôn cố chứng minh tính vô hại của đường và quy kết bệnh béo phì chủ yếu là do thói quen ngồi nhiều của mọi người. Đương nhiên việc thiếu hoạt động thể chất cũng là một phần nguyên nhân, nhưng việc tìm cách bào chữa cho các chất tạo ngọt trong sản phẩm của mình dường như là một sự thủ thế không cần thiết. Sẽ tốt hơn nhiều nếu công ty chỉ đơn giản đề xuất người tiêu dùng nên sử dụng nước ngọt điều độ hơn, đồng thời nhấn mạnh những ưu điểm của nước trái cây Minute Maid do họ sản xuất.

Coca đang hành động như thể cố né tránh bất kỳ trách nhiệm nào về tình trạng trẻ em béo phì ở Mỹ vậy. Công ty tuyên bố: “Không có gì chứng minh là sự tiêu thụ đường gây nên bệnh béo phì. Lượng đường và năng lượng trong nước ngọt chỉ tương đương với nhiều loại nước trái cây khác”. Dường như họ đã quên mất những khác biệt dinh dưỡng trong các loại thực phẩm này. Vậy là thay vì bán được nhiều Coca hơn, những lời bình luận như vậy có thể làm cho các nhà dinh dưỡng và các bậc phụ huynh xa lánh.

## Quy luật 18

# KHI MỌI BIỆN PHÁP ĐỀU THẤT BẠI, HÃY ĐỔI TÊN CỦA BẠN

ValuJet có vẻ là một cái tên hoàn hảo khi hãng hàng không này ra mắt vào năm 1993. Họ hứa giữ giá vé rẻ mà không cần phải bay đêm. Hãng hàng không ở Atlanta này còn có những tham vọng lớn hơn với một đội máy bay phản lực nhỏ nhưng đang phát triển và các kế hoạch mở rộng ra ngoài vùng đông nam nước Mỹ. Cái tên ValuJet đã nói lên tất cả.

Khi ValuJet mở thêm những đường bay mới, họ đã tạo dựng cho mình hình ảnh của một hãng hàng không vui vẻ, thân thiện với công chúng. Đến khi doanh thu và lợi nhuận tăng vọt lên, họ trở thành một công ty có cổ phiếu tăng trưởng tốt và là đứa con cưng của Wall Street.

Thế rồi đột nhiên vào một ngày cuối tuần năm 1996, danh tiếng của họ rơi cùng những chiếc máy bay DC-9 ở Florida Everglades. Thảm họa này đã cướp đi mạng sống của toàn bộ 110 hành khách cùng phi hành đoàn và khiến mọi người đặt câu hỏi về tính an toàn, không chỉ của ValuJet mà còn của những hãng hàng không giá rẻ khác. Liệu họ có quá tiết kiệm ngân sách cho việc bảo dưỡng và các biện pháp an toàn khác để cung cấp vé giá rẻ không? Trong chốc lát, cái tên ValuJet trở thành một trách nhiệm pháp lý khổng lồ. Muốn sửa chữa lại danh tiếng của hãng hàng không này có lẽ người ta phải cần đến một cái tên khác.

Nhưng các nhà điều hành công ty lại tin rằng ValuJet có thể hồi phục và họ quyết định vẫn giữ lại tên của nó khi thông tin tiêu cực trên báo chí đã giảm bớt. Cuối cùng, một cuộc điều tra kết luận rằng máy bay rơi vì các bình chứa ôxy phát nổ đã gây cháy trong khoang hàng hóa. Dù nhà thầu bảo dưỡng phải gánh phần lớn tội lỗi, nhưng các nhà điều tra liên bang cho rằng cả ValuJet và Cơ quan Hàng không Liên bang cũng bị liên đới trách nhiệm trong vụ tai nạn này.

Sau khoảng ba tháng, ValuJet bay lại vào tháng 9 năm 1996, dù với số ghế trống nhiều hơn trước khi xảy ra vụ tai nạn làm rơi máy bay.

Kết quả tài chính của công ty ngày càng tệ và giá cổ phiếu của họ cũng sụt giảm nhanh chóng. Đã có sự bất bình ngầm ngấm trong ban lãnh đạo về việc liệu ValuJet có thể tiếp tục tồn tại hay không. Nhưng ngay cả lúc này, các nhân viên vẫn cảm thấy một sợi dây tình cảm kết nối họ với cái tên doanh



ngiệp. Các nhà điều hành ValuJet tự hào về công ty mà họ đã sáng lập và không muốn bỏ cái tên mà họ đã đặt ra. Họ nghiên cứu để học hỏi từ các cuộc khủng hoảng mà sau đó doanh nghiệp và thương hiệu vẫn tồn tại, trong đó có cả vụ nhiễm độc Tylenol và vụ rớt máy bay phản lực Midwest Express DC-9 năm 1985.

Phòng tiếp thị của ValuJet đã thử mọi cách, kể cả khuyến mãi qua e-mail và thư trực tiếp hay cung cấp vé miễn phí. Nhưng hãng hàng không này không thể biểu không chỗ ngồi của mình mãi được. Tháng 9 năm 1997, cái tên ValuJet đã trở thành một sự thương vong khác trong thảm họa Everglades.

Giải pháp đến dưới hình thức một vụ sáp nhập vào tháng 7 năm 1997. ValuJet sáp nhập với AirTran Airways, chuyển trụ sở của mình sang Orlando và chấp nhận tên AirTran. Công ty cùng hãng quảng cáo của họ là Cramer-Krasselt ở Chicago đã sắp xếp một chương trình thông tin báo chí mở rộng để công bố về sự thay đổi này, trong đó thừa nhận sự thật rằng AirTran chính là ValuJet trước đây. Peter Krivkovich – chủ tịch Cramer-Krasselt – nói: “Nếu chúng tôi cố đánh lừa mọi người bằng cách lờ đi nguồn gốc của AirTran, khách hàng sẽ cho rằng chúng tôi đang cố giấu giếm nhiều điều tệ hại hơn, mà chúng tôi thì chẳng có gì phải che giấu với cái tên mới này cả”.

Tuy nhiên, chỉ riêng việc đổi tên thì không thể xoay chuyển tình thế của một công ty và khôi phục danh tiếng của họ. ValuJet thấu hiểu điều đó hơn ai hết. Trước khi đổi tên,

họ đã kịp xây dựng một đội ngũ quản lý mới, bổ sung loại vé doanh nhân cho các chuyến bay, bắt đầu cho hành khách chỗ ngồi ấn định, và đặt máy bay Boeing 717 mới. Quảng cáo của AirTran phản ánh ngay cuộc đại tu này bằng tuyên bố: “Khi ValuJet trở thành AirTran, chúng tôi quyết định thay đổi mọi thứ”.

Ngày nay, AirTran thậm chí còn phát triển hơn nhiều đối thủ cạnh tranh của họ vốn đang bị kẹt vào tình hình rối ren tài chính. Hãng hàng không tái sinh này đã mở rộng sang năm thị trường mới vào năm 2002, đã nhận chiếc Boeing 717 mới thứ 50, và có lợi nhuận ròng 10,7 triệu đô-la từ doanh thu 733,4 triệu đô-la.

Giám đốc tiếp thị của AirTran là Tad Hutcheson nói: “Chúng tôi đã thành công trong việc thay đổi nhận thức bằng một cái tên mới và một ban quản lý mới, dù mọi người đôi khi vẫn nhớ đến những chiếc máy bay ValuJet. Chúng tôi không muốn có sự liên hệ nào với ValuJet trong lúc này, nhưng tôi nghĩ ngày đó sẽ đến khi chúng tôi tự hào nói về cái tên ValuJet và vai trò của nó trong ngành hàng không một lần nữa”. Điều đó xảy ra hay không thì chưa biết, nhưng có lẽ tốt hơn là AirTran chỉ nên để ValuJet tồn tại trong những cuốn sách về lịch sử ngành hàng không.

## **CÁI TÊN CHỨA ĐỤNG TẤT CẢ**

Đôi khi đổi tên là cách duy nhất để xóa đi tai tiếng như câu chuyện có hậu của ValuJet - AirTran, nhưng bạn không nên nghĩ rằng một cái tên mới là thứ thuốc tiên có thể chữa

bách bệnh. Thoạt nhìn thì cái tên mới dường như là một cách dễ dàng để quên đi danh tiếng cũ và làm lại từ đầu, song bạn đừng vội, đặt tên mới không phải lúc nào cũng là thượng sách.

Có những công ty đổi tên mà hầu như không chịu thay đổi kế hoạch hoạt động, trong khi vẫn đặt vào đó nhiều kỳ vọng lớn lao. Hoặc có những công ty đổi tên đến vài lần và chỉ khôi phục lại tên cũ sau khi đã trả giá đắt cho sự sai lầm. Bạn chớ nên đánh giá thấp phí tổn tài chính của việc đổi tên, bởi bạn có thể mất hàng triệu đô-la để định hình một cái tên mới đấy.

Chỉ cần xem khả năng phán đoán kém cỏi của nhà sản xuất công cụ phát triển phần mềm Borland International là đã thấy rõ điều này. Năm 1998, công ty hy vọng một cái tên mới, cùng với sản phẩm và dịch vụ mới, sẽ giúp họ khôi phục lợi nhuận và danh tiếng đang sa sút của họ, vốn đã bị tổn hại sau một nỗ lực cạnh tranh không thành với “đại gia” phần mềm Microsoft. Cái tên không mấy ấn tượng Inprise Corporation dường như chẳng làm nên trò trống gì, và đến lúc này các nhà điều hành công ty chợt hiểu ra họ đã từ bỏ biết bao lợi thế thương hiệu. Nghiên cứu cho thấy cái tên Borland vẫn được nhiều người biết đến và vẫn là thương hiệu nổi tiếng về công nghệ đỉnh cao đối với các nhà phát triển phần mềm. Thế là đầu năm 2001, Inprise biến mất và Borland sống lại với cái tên đầy đủ là Công ty Phần mềm Borland (Borland Software Corporation).

Qua đây, Borland rút ra một bài học: cốt cách, linh hồn

của một công ty chính là cái tên của nó. Đổi tên không giống như làm một chiến dịch quảng cáo mới. Tên doanh nghiệp có sức mạnh đáng kinh ngạc – nó gọi lên những hình ảnh được họa lại từ trải nghiệm cá nhân với sản phẩm hay dịch vụ của công ty, báo chí và vô số yếu tố ảnh hưởng khác. Dù một số hình ảnh trong đó có thể không đẹp, nhưng nhận thức về cái tên cũ và hồi ức về công ty trong những ngày tháng đẹp quả là đáng giá.

Các công ty phải so sánh sự quen thuộc và thiện chí dành cho tên của mình với những ý nghĩa tiêu cực mà cái tên đó mang lại. Thiếu vắng sự quen thuộc là một mất mát rất lớn. Vấn đề đặt ra là liệu nhận thức tiêu cực gắn với cái tên của bạn có mạnh mẽ và sâu sắc đến mức chúng có thể chôn vùi luôn những liên tưởng tích cực hay không. Vào cuối thập niên 80, công ty Hóa chất Dow đã cân nhắc việc thay đổi cái tên đã có tuổi đời gần thế kỷ của mình vì tai tiếng của ngành hóa chất trong việc gây ô nhiễm môi trường. Nhưng từ mà công ty định thay đổi lại chính là yếu tố khơi dậy sự ủng hộ mạnh mẽ cho Dow Chemical, và cuối cùng công ty quyết định giữ lại từ “hóa chất”. Vì thế, bạn hãy nghĩ kỹ và tư vấn với nhiều thành phần liên quan khác nhau trước khi đổi tên.

Bên cạnh đó, chúng ta thấy một số tên tuổi dù bị tổn hại nghiêm trọng vẫn tiếp tục tồn tại và thậm chí phát triển thịnh vượng. Dù không phải là tên chính thức của doanh nghiệp, nhưng Tylenol vẫn có khả năng bị loại bỏ vào năm 1982, sau khi 7 người đã chết vì uống thuốc nhiễm xyanua. Các chuyên gia tiếp thị còn tuyên bố rằng họ không tin Johnson &

Johnson có thể bán sản phẩm khác dưới cái tên Tylenol. Nhưng những người bị quan này đã làm.

Cái tên Thiokol cũng tỏ ra dễ phục hồi. Morton Thiokol bị tổn hại danh tiếng nghiêm trọng do vụ nổ kinh hoàng của tàu con thoi *Challenger* chỉ 73 giây sau khi rời bệ phóng ngày 28 tháng 1 năm 1986. Mọi người cho rằng nguyên nhân nằm ở chất lượng nhiên liệu rắn mà công ty này cung cấp cho con tàu. Cái tên Morton Thiokol, trước đó nổi tiếng với lọ muối Morton, trở nên đồng nghĩa với thảm họa *Challenger* đã cướp đi mạng sống của toàn bộ 7 phi hành gia.

Morton Thiokol vượt qua thông tin bất lợi, nhưng giá cổ phiếu và lợi nhuận của họ đã giảm đáng kể. Công ty quyết định rằng cần chia tách công ty. Năm 1989, họ chia thành Thiokol Corporation phụ trách các hoạt động không gian vũ trụ và Morton International kinh doanh muối và các hóa chất chuyên dụng.

Gil Moore – một chuyên viên quan hệ công chúng của Morton Thiokol vào thời điểm xảy ra vụ tai nạn *Challenger* – nói: “Chúng tôi rất đau buồn trước tai nạn *Challenger* và về vai trò của chúng tôi cũng như của NASA trong tai nạn đó, nhưng chúng tôi không bao giờ cố che giấu vết đen đó bằng cách đổi tên. Thiokol có một danh tiếng vững mạnh với khách hàng trong lĩnh vực tên lửa. Tại sao lại phải vứt bỏ cái tên đó?”.

Năm 1998, Thiokol đổi tên thành Cordant Technologies để thể hiện sự đa dạng hóa sản phẩm của công ty, nhưng vẫn giữ Thiokol là tên doanh nghiệp tên lửa. Từ đó, Thiokol có

thêm hai công ty con – Alcoa và Alliant Techsystems – nhưng vẫn tồn tại đến ngày nay dưới cái tên chung ATK Thiokol Propulsion.

Trong khi một số công ty muốn giữ lấy cái tên bằng mọi cách thì lại có những công ty đổi tên quá thường xuyên. Họ khiến người tiêu dùng mơ hồ, nhầm lẫn và quan trọng hơn cả là với cách làm đó, họ không bao giờ giải quyết triệt để mọi vấn đề danh tiếng ngấm ngấm của họ. Hẳn mọi người còn nhớ chuỗi nhà hàng Denny's. Công ty này đã ba lần đổi tên chỉ từ năm 1987 đến 2002. Đầu tiên, họ trở thành một phần của TW Services, rồi Flagstar, sau đó là Advantica Restaurant Group. Cuối cùng, Denny's được khôi phục và trở thành tên chính thức của công ty vào năm 2002.

Sự thay đổi này một phần liên quan đến những lời buộc tội đầu thập niên 90 rằng một số nhân viên của Denny's đã phân biệt đối xử với các khách hàng gốc Phi bằng cách từ chối phục vụ họ hoặc tính tiền trước bữa ăn ngay khi họ gọi món. Những lời khiêu nại về sự kỳ thị chủng tộc, thậm chí liên quan đến một số nhân viên da đen ở Cục Tình báo, đã gây thiệt hại nặng nề cho danh tiếng của Denny's và khiến họ phải trả 54 triệu đô-la để dàn xếp hai vụ kiện tập thể.

Sau nhiều năm làm việc vất vả, Denny's đã tạo ra một văn hóa vững mạnh về sự đa dạng sắc tộc và được những tổ chức như Hiệp hội Quốc gia vì Sự tiến bộ của Người da màu thừa nhận. Một khi đã cải thiện đáng kể danh tiếng đối với các thành phần thiểu số và trải qua công cuộc tái cơ cấu tài chính, công ty đã có bước biến đổi lớn vào năm 1998, từ Flagstar

sang Advantica (kết hợp từ “advantage” và “America”). Nhưng Advantica là một từ vô nghĩa. Vậy là cuối cùng, dù có đôi chút gọi nhớ lời buộc tội phân biệt chủng tộc trước kia, Denny’s Corporation dường như vẫn là lựa chọn tốt nhất.

Tuy nhiên, công ty vẫn còn nhiều việc phải làm để xây dựng lại danh tiếng với các nhà đầu tư và khách hàng. Số lượng thực khách của Denny’s giảm từ năm 2002 và giá cổ phiếu của họ vào giữa năm 2003 (khoảng 60 xu mỗi cổ phiếu) không đủ để mua một chiếc bánh mì ở chính các nhà hàng của họ. Công ty thừa nhận rằng giờ đây họ đang phải nhận lãnh hậu quả từ việc phục vụ khách hàng cầu thả. Họ hiểu rằng phải cấp tốc nâng cấp cả dịch vụ lẫn chất lượng thức ăn của Denny’s.

Đôi khi một công ty đổi tên chỉ đơn giản là để thu hút sự chú ý của mọi người. Nguyên nhân có thể là do họ đưa ra những quyết định chiến lược quan trọng, họ muốn cải thiện danh tiếng của mình, nhưng nhận thức của mọi người lại cứng nhắc đến mức khó tin. Một số công ty mặc dù đã bán hạ giá các cơ sở kinh doanh làm tổn hại danh tiếng của họ nhưng vẫn thất bại trong việc cải thiện hình ảnh.

Đó là trường hợp của American Brands. Sau khi bán công ty con American Tobacco và các nhãn hiệu thuốc lá như Lucky Strike và Pall Mall, American Brands vẫn không thể giữ bỏ mối quan hệ với ngành công nghiệp thuốc lá. Doanh nghiệp thuốc lá duy nhất còn lại của American Brands là một công ty thuốc lá nhỏ ở Anh, vậy mà các nhà đầu tư và báo chí vẫn tiếp tục xếp họ vào ngành công nghiệp thuốc lá Mỹ

luôn bị soi mói cao độ. Bất cứ khi nào có tin xấu tấn công vào ngành công nghiệp này, như chiến thắng pháp lý của một người từng nghiện thuốc, thì giá cổ phiếu của American Brands lại chao đảo như thể họ là Philip Morris hay R. J. Reynolds vậy.

James Gregory – giám đốc điều hành của CoreBrand, công ty tư vấn cho American Brands – nói: “Họ đang bị mắc kẹt. Cổ phiếu của họ chẳng đi tới đâu cả”. Cuối cùng, Gregory thuyết phục nhà sản xuất bánh đánh gôn Titleist, vòi nước Moen, và rượu Jim Beam rằng đã đến lúc xem xét một cái tên mới. Nhưng trước hết họ cần thật sự thoát khỏi ngành thuốc lá đã. Năm 1997, bộ phận thuốc lá Anh được tách ra thành một công ty độc lập, và Fortune Brands trở thành công ty mới bao gồm nhiều nhãn hiệu khác nhau về đồ gia dụng, đồ thể thao và rượu. Công ty muốn mượn tên một công ty con của họ ở Úc vì ý nghĩa tích cực của từ này (fortune: vận may).

Sau đó, họ bắt đầu nỗ lực để công chúng tiếp nhận cái tên mới bằng một chiến dịch quảng cáo mới. Nghiên cứu của CoreBrand cho thấy dự kiến sẽ có sự suy giảm trong mức độ quen thuộc với cái tên Fortune Brands, nhưng lại có sự tăng trưởng tức thời về thiện cảm của công chúng và cả giá cổ phiếu.

Ngày nay, các nhà điều hành Fortune Brands không thích nhắc lại danh tính trước đây của công ty họ nữa. Người phát ngôn Clarkson Hine nói: “Mọi người đã không còn xem chúng tôi là thành phần của bất kỳ ngành kinh doanh nào mà chúng tôi đã từng tham gia trước kia”.



## **BẠN CÓ THỂ TRỐN CHẠY, NHƯNG BẠN KHÔNG THỂ CHE GIẤU**

Một cái tên mới chắc chắn là dấu hiệu cho một sự khởi đầu mới, là cơ hội để bạn tránh xa danh tiếng đã bị hoen ố. Nhưng đừng lầm tưởng rằng cái tên mới có thể giúp bạn trốn thoát quá khứ. Nhận định đó cũng đúng với Fortune Brands, bất chấp người phát ngôn Clarkson Hine có khẳng định gì đi nữa.

Điều này đặc biệt đúng nếu bạn vẫn bị ràng buộc với những hoạt động kinh doanh đầy tranh cãi và các cuộc khủng hoảng kéo dài. Trong khi Fortune Brands đoạn tuyệt với thuốc lá, thì Philip Morris vẫn ý thức được rằng cái tên mới sẽ không đánh lừa được ai vì phần lớn doanh thu và lợi nhuận của Altria vẫn là từ thuốc lá. Khi công ty này thông báo kế hoạch nhận đổi tên thành Altria Group, những người chống hút thuốc vẫn không ngừng la lối. Họ cảnh báo Philip Morris rằng dù có mang tên gì thì công ty vẫn nên chuẩn bị tinh thần đón nhận thái độ xăm xoi trước các hoạt động tiếp thị thuốc lá của họ.

Steven Parrish – phó chủ tịch cao cấp phụ trách sự vụ doanh nghiệp của Altria – nói: “Việc chúng tôi đổi tên không phải là một thủ thuật nhằm lừa gạt công chúng. Nếu mọi người nghĩ rằng chúng tôi đang cố tình gian dối và che giấu ngành kinh doanh thuốc lá của chúng tôi thì kết quả có thể còn tệ hơn”.

Philip Morris kết luận rằng tên công ty và danh tiếng của

họ gắn bó chặt chẽ với thuốc lá đến nỗi họ không buồn nỗ lực chứng tỏ với mọi người rằng họ cũng là một nhà sản xuất thực phẩm lớn với bộ phận Kraft Foods mà họ sở hữu gần như toàn bộ. Khi mọi người nghĩ đến Philip Morris, thì choán hết tâm trí họ là hình ảnh về những tay cao bồi ngậm thuốc lá Marlboro và bệnh ung thư phổi, chứ không phải bánh Oreo hay pho mát và mì ống Kraft. Trên thực tế, Philip Morris không chỉ là tên công ty, mà còn là một trong những nhãn hiệu thuốc lá của họ. Công ty này vẫn bán thuốc lá Philip Morris ở nước ngoài, nhưng từ lâu đã không còn bán ở Mỹ.

Tuy nhiên, từ bỏ cái tên đã tồn tại 150 năm thật không phải là một quyết định dễ dàng. Một người Anh tên là Philip Morris đã mở cửa hiệu nhỏ ở đường Bond Street, Luân Đôn, vào năm 1854 để bán thuốc lá. Sau khi ông Morris qua đời, doanh nghiệp này được vợ và con trai ông tiếp quản rồi chuyển thành công ty cổ phần. Cuối cùng, công ty được một cổ đông người Mỹ mua lại và hợp nhất vào Virginia. Công chúng Mỹ đặc biệt quen thuộc với nhãn hiệu và tên công ty này vào các thập niên 30 và 40 của thế kỷ trước, tức là suốt thời hoàng kim của radio. Chiến dịch quảng cáo đáng nhớ nhất của công ty mô tả một người trực tăng khách sạn đang hô lên: “Hãy gọi Philip Morrrrrissssss”.

Nhiều người – cả người tiêu dùng lẫn các chuyên gia tiếp thị – từ lâu đã đề nghị rằng Philip Morris nên ra khỏi ngành kinh doanh thuốc lá, hay ít nhất cũng đổi tên của mình đi. Nhưng công ty đã không từ bỏ ngay cái tên đó. Các nhà điều

hành Philip Morris đã bàn bạc nghiêm túc và thậm chí xem xét những cái tên thay thế vào đầu thập niên 90 rồi nhanh chóng từ bỏ kế hoạch này. Ý tưởng đổi tên sống lại vào cuối thập niên 90, khi công ty yêu cầu hãng nhận dạng doanh nghiệp Landor Associates tạo ra một biểu trưng thay thế cho huy hiệu lỗi thời của họ. Sau khi xem những hình mẫu đề xuất, các nhà điều hành Philip Morris bắt đầu tự hỏi: “Tại sao lại không đổi một cái tên mới luôn nhỉ?”.

Công ty thậm chí còn tin rằng một cái tên mới sẽ là giải pháp lý tưởng nhất cho danh tiếng đang sa sút của họ sau khi chiến dịch hình ảnh trị giá 250 triệu đô-la kết thúc. Những đoạn quảng cáo xúc động chiếu cảnh nhân viên thuộc các lĩnh vực kinh doanh khác nhau của Philip Morris đang làm công tác nhân đạo – từ việc cung cấp thức ăn cho người tị nạn ở các vùng bị chiến tranh tàn phá, đến việc giúp đỡ các phụ nữ là nạn nhân của sự bạo hành gia đình. Chiến dịch này cố nhấn mạnh rằng Philip Morris là một công ty nhân đạo và đóng góp nhiều cho xã hội, chứ không chỉ là một công ty thuốc lá đơn thuần.

Công ty thấy danh tiếng của mình tăng dần khi đăng quảng cáo nhiều hơn, nhưng sau đó điểm số cứ dậm chân tại chỗ mãi khi chiến dịch tạm ngưng một thời gian. Nghiên cứu cho thấy một số người về cơ bản vẫn phản đối thuốc lá và không dễ gì thay đổi cái nhìn của họ về Philip Morris.

## KHÔNG THÍCH ALTRIA? THẾ CÒN ENCORDUS?

Khi Philip Morris thông báo tên mới của họ sẽ là Altria Group, nhiều người gãi đầu băn khoăn: “Altria là gì cơ chứ?”.

Cũng như nhiều tên doanh nghiệp mới khác, từ Altria không có một ý nghĩa rõ ràng dù đây là một trong những từ được cho là có nghĩa rộng. Trong trường hợp này, Altria xuất phát từ *altus* – một từ trong tiếng La-tinh có nghĩa là “cao”.

Phân tích: Altria có mục đích đạt được hiệu suất hoạt động đỉnh cao. Các nhà điều hành công ty cũng muốn một cái tên khá mơ hồ để họ có thể đa dạng hóa sang các ngành kinh doanh mới trên bước đường phát triển của mình. Đó là một điểm quan trọng vì công ty này chắc chắn không muốn đổi tên thường xuyên.

Cái tên Altria cũng khiến một số người nghĩ đến lòng vị tha (gốc tiếng Anh là *altruism*), nhưng công ty phủ nhận sự liên tưởng này. Dù không ngừng mở rộng các chương trình hoạt động nhân đạo, phó chủ tịch cao cấp Steven Parrish vẫn khẳng định: “Mọi người sẽ nói chúng tôi đang cố thao túng họ bằng cách tỏ ra vị tha”.

Còn nếu bạn vẫn không thích cái tên Altria? Này nhé, khi bạn xem những cái tên khác lọt vào danh sách chung cuộc để thay thế tên Philip Morris, bạn sẽ thấy Altria có vẻ thuyết phục hơn cả. Trước hết, công ty đã loại hàng trăm tên từ một danh sách hơn ngàn tên, chủ yếu vì

chúng đụng chạm đến các thương hiệu khác hoặc có vấn đề về ngôn ngữ.

Cuối cùng, còn lại bốn cái tên được xem xét nghiêm túc. Ngoài Altria, còn có Marcade – gợi nhớ nhiều nhãn hiệu của công ty; Consumarc – ám chỉ cả người tiêu dùng và thương hiệu; và Encordus – có nghĩa là “mang mọi người lại với nhau, lắng nghe và ràng buộc lẫn nhau”.

Altria đã giành phần thắng. Giám đốc truyền thông nội bộ Janine Rosen nói: “Đây là một từ có nghĩa rộng hơn nhiều so với các từ khác, và nó không nhấn mạnh nhiều vào một thuộc tính cụ thể nào đó của doanh nghiệp. Altria tượng trưng cho sức mạnh tài chính, sự đa dạng về nhân viên, trách nhiệm doanh nghiệp, tính liêm chính, sự tuân thủ các quy định và pháp luật”.

Bạn có đọc được tất cả các ý nghĩa này trong một từ có sáu chữ cái không? Philip Morris – giờ đây là Altria Group – hy vọng như vậy đấy.

Parrish nói: “Chúng tôi nhận ra rằng nếu chúng tôi cứ giữ tên cũ thì sẽ có nhiều người thậm chí không thèm quan tâm đến các thông điệp của chúng tôi. Vấn đề là liệu chúng tôi có thể không cần đổi tên mà vẫn làm cho họ hiểu rằng công ty này không chỉ là một doanh nghiệp thuốc lá hay không”. Rồi công ty tự kết luận rằng không thể. Cuối cùng, vào ngày 27 tháng 1 năm 2003, Philip Morris được đổi tên thành Altria Group với hy vọng rằng giá cổ phiếu và hình ảnh của họ có

thể được cải thiện. Tuy nhiên, các tên Philip Morris vẫn được giữ lại cho hai công ty con về thuốc lá của tập đoàn này.

Trong chiến dịch quảng cáo nhằm giới thiệu tên mới, Altria tiếp tục nhấn mạnh rằng từ xưa đến nay họ đã là doanh nghiệp thành công và các chi nhánh của họ đều là những công ty hoạt động hiệu quả. Ngoài tên mới, Landor Associates còn đặt làm biểu trưng mới của công ty là một bức tranh ghép gồm nhiều mảnh màu rực rỡ. Với thiết kế này, các nhà lãnh đạo muốn thể hiện tính đa dạng về sản phẩm và nhân sự của Altria, cũng như những bước phát triển vượt bậc, chứ không trầm lắng như những hình ảnh trên huy hiệu của Philip Morris ngày trước.

Nhưng danh tiếng thay đổi khá chậm vì ký ức và nhận thức của mọi người đã ăn sâu tận gốc rễ. Và ngay cả khi bạn đã hoàn toàn lột xác, báo chí vẫn có thể gọi bạn là “công ty mà trước đây có tên là...”. Ví dụ, một tiêu đề trên tờ *New York Times* đã viết “Philip Morris cũ” chứ không chịu gọi là Altria. Và Altria nên tính đến thái độ đối xử tương tự như vậy trong những năm tiếp theo. Hơn năm năm sau khi ValuJet đổi tên thành AirTran, báo chí vẫn thường xuyên nhắc nhở công chúng rằng hãng hàng không này đã từng là ValuJet, và sau đó kể lại vụ rơi máy bay ở Everglades.

## **CHỌN THỜI ĐIỂM HỢP LÝ**

Vào thời điểm năm 2000, nhà tư vấn của Andersen Worldwide tỏ ý không hài lòng với viễn cảnh đổi tên. Sau cuộc chiến gay gắt với mảng kế toán Arthur Andersen,

Andersen Consulting đã đề xuất chia tách công ty. Nhưng trong quá trình phẫu thuật đau đớn này, thẩm phán đã lệnh cho Andersen Consulting phải đặt cho công ty một cái tên mới trong vòng 147 ngày. Không chỉ Andersen Consulting từ bỏ cái tên đã được trọng vọng từ năm 1913, mà họ còn phải đổi mặt với sức ép thay đổi chính mình trong khoảng thời gian cực ngắn. Hãng tư vấn này đâu ngờ rằng cái tên Andersen đã trở nên méo mó đến mức không còn nhận ra chỉ hai năm sau đó.

Giám đốc truyền thông và tiếp thị toàn cầu Jim Murphy kể lại: “Tôi cảm thấy thật khó khăn khi phải bỏ cái tên quý giá Andersen Consulting của chúng tôi sau 10 năm kinh doanh. Nhưng chúng tôi buộc phải làm điều đó. Việc tách biệt chúng tôi khỏi Arthur Andersen trong nhận thức của công chúng hẳn sẽ khó khăn hơn nhiều” sau vụ bê bối Enron. Vào thời điểm Enron và Arthur Andersen sụp đổ dưới sức nặng của vụ gian lận kế toán, Accenture đã kịp tạo ra nhận thức mới về tên của mình và một danh tiếng tích cực với cả khách hàng hiện tại lẫn khách hàng tiềm năng.

Tất nhiên Accenture chỉ là một trong số hàng triệu trường hợp xảy ra trên thực tế. Thường thì các công ty không có được thời điểm hoàn hảo như vậy khi cần đổi tên của họ. Một trong những rủi ro lớn nhất là đổi tên quá sớm. Các công ty nên đợi cho đến khi rắc rối về danh tiếng được giải quyết ổn thỏa và thông tin tiêu cực bắt đầu lắng xuống. Nếu không, vết nhơ này sẽ gắn liền với tên công ty mới và trở thành nỗi ám ảnh dai dẳng.

WorldCom quyết định đổi tên công ty vốn đã bị đánh cho tơi tả thành MCI từ rất sớm. Thật dễ hiểu là họ muốn có một sự khởi đầu mới mẻ. Thế nhưng rắc rối tài chính và cả những phiền toái pháp lý vẫn tiếp tục đeo bám họ suốt một thời gian dài, làm hoen ố luôn cả cái tên MCI. Một người chỉ trích WorldCom thậm chí còn đổi website công kích của anh ta từ [www.boycottworldcom.com](http://www.boycottworldcom.com) thành [www.boycottmci.com](http://www.boycottmci.com). Website này châm chọc gọi vụ đổi tên là “một nỗ lực đáng khinh bỉ của công ty để tách mình ra khỏi chính mình” và tuyên bố rằng “MCI có thể đổi tên, nhưng không thể thay đổi sự thật”.

Công ty American Home Products cũng hành động quá vội vàng khi đổi tên thành Wyeth vào năm 2002. Giờ đây, một vụ kiện đang tiếp diễn sẽ làm sút mẻ danh tiếng của Wyeth. American Home Products giải thích rằng họ muốn lấy một phần tên doanh nghiệp dược Wyeth-Ayerst Laboratories của họ làm tên chung của công ty nhằm nhấn mạnh ý nghĩa chăm sóc sức khỏe. Thay đổi này có thể hiểu được, bởi cái tên American Home Products nghe giống như tên gọi của một nhà sản xuất các sản phẩm vệ sinh gia dụng vậy.

Nhưng công ty vẫn phải đối mặt với vụ kiện tụng về một loại thuốc hỗ trợ giảm cân từng rất thông dụng của họ. American Home Products đã thoát khỏi một số vụ kiện vào năm 1999 với khoản thanh toán 3,75 tỉ đô-la, nhưng các vụ kiện khác lại đến. Loại thuốc đầy tranh cãi này (đã được thu hồi sau khi có bằng chứng liên quan đến bệnh van tim và bệnh phổi) đã làm hoen ố cái tên Wyeth mà lẽ ra là trong sạch.



Có lẽ Enron là một trong những công ty biết chọn đúng thời điểm để thay tên đổi họ. Sau khi nộp hồ sơ phá sản, Enron nhận ra rằng đây là cái tên bị căm ghét nhất ở Mỹ. Thế là họ bắt đầu nghiên cứu những cái tên có thể đặt trong trường hợp công ty còn sống sót dưới một hình thức nào đó sau khi bán đồ bán tháo nhiều bộ phận. Người phát ngôn của Enron là Mark Palmer nói: “Chúng tôi muốn đợi đến khi chúng tôi thấy những gì (nếu có) trỗi dậy sau quy trình bán đấu giá. Chúng tôi không muốn tự hại mình bằng cách đổi tên quá sớm. Chúng tôi vẫn chưa chọn được một cái tên chính thức, nhưng dù có thể nào thì nhất định công ty sẽ *không* là Enron nữa”. Vào giữa năm 2003, Enron đã thông báo tên mới cho hai bộ phận còn lại của công ty: CrossCountry Energy Corporation và Prisma Energy International.

Một số công ty bị tổn hại danh tiếng kéo dài, có thể do thận trọng hay ngoan cố thái quá, cứ bám quá chặt và quá lâu cái tên của họ. Bộ phận Firestone của Công ty Bridgestone chắc chắn là ứng viên cho việc đổi tên sau khi công ty bị tổn thương trầm trọng bởi các ca tử vong, thương tích và tai nạn ô tô liên quan đến sai sót trong lốp xe của họ. Tuy nhiên, công ty vẫn giữ tên Firestone chứ nhất quyết không chịu thay thế bằng Bridgestone. Chỉ có thời gian mới xác định được liệu đó có phải là một chiến lược khôn ngoan hay không, nhưng tại thời điểm đó, cái tên Firestone vẫn gợi lên hình ảnh của tai nạn và cái chết nên dù sao đây vẫn không phải là giải pháp lý tưởng.

Các vụ sáp nhập thường là thời điểm lý tưởng để bạn loại

bỏ cái tên đã không còn nguyên vẹn. Đối với một công ty đang trải qua cuộc cải tổ lớn thì một cái tên mới là rất phù hợp. Sau khi sáp nhập với Mobil, Exxon lẽ ra nên bỏ tên của họ đi và chỉ đơn giản gọi là Mobil thôi. Đó là cơ hội hoàn hảo để tách mình khỏi thảm họa *Exxon Valdez* năm 1989.

Nhưng thay vì chỉ giữ lại từ Mobil thôi, họ lại trở thành Công ty Exxon Mobil và thế là họ được chia sẻ sự thù địch mà mọi người dành cho Mobil sau thiệt hại môi trường mà vụ *Exxon Valdez* gây ra. Công ty cho rằng dù sao thì Exxon vẫn là một cái tên có sức mạnh không thể phủ nhận và họ chấp nhận sẽ là một phần của cái tên đó, bất chấp việc một số người tiêu dùng sẽ tẩy chay họ vì vụ tràn dầu.

Philip Morris sẽ ít bị dò xét hơn nếu họ đổi tên sau khi mua General Foods và Kraft Foods vào thập niên 80. Nhưng mặt khác, một cái tên mới vào thời điểm đó có lẽ cũng không bảo vệ được công ty khỏi những sự kiện âm ỉ vào thập niên 90, chẳng hạn như lời buộc tội tiếp thị thuốc lá cho thanh thiếu niên, sự thừa nhận của công ty về những mối nguy hiểm cho sức khỏe và nạn nghiện thuốc, và sự thanh toán dàn xếp vụ kiện hơn 200 tỉ đô-la của ngành thuốc lá với một nhóm quan chức tiểu bang.

Tất cả những ví dụ này cho thấy sự phức tạp của việc chọn thời điểm đổi tên.

## **CHỌN TÊN LÀ CÔNG VIỆC NGHIÊM TÚC**

Hãy tìm đến các chuyên gia nếu bạn lúng túng không biết

một cái tên mới có phải là đáp án cho vấn đề danh tiếng mà bạn đang gặp phải hay không. Bạn cần lời khuyên của các nhà tư vấn cũng như các hãng quảng cáo và quan hệ cộng đồng, cộng thêm sự trợ giúp của các luật sư hiểu biết sâu sắc về luật thương hiệu. Việc đổi tên thường dẫn đến một số rắc rối pháp lý với những công ty đã có thương hiệu tương tự hay chỉ na ná như vậy. Tất cả các công ty đều sẵn sàng đâm đơn kiện bạn vì một điểm giống nhau dù là nhỏ nhất trong tên gọi. Cuối cùng, đừng bỏ qua ý kiến của các nhà ngôn ngữ học. Họ có vai trò quan trọng trong việc đánh giá liệu cái tên mới này có chuyển tải được ý nghĩa dự kiến sang các ngôn ngữ và nền văn hóa khác hay không.

Đôi khi, một cái tên mới do nội bộ công ty đặt ra chứ không nhất thiết do các chuyên gia về danh tính doanh nghiệp. Đó là trường hợp của Andersen Consulting. Một nhà quản lý cao cấp ở Na Uy đã nghĩ ra từ Accenture, tức là sự kết hợp của hai từ “accent” và “future”, và đã giành được phần thưởng là kỳ nghỉ mát một tuần ở Áo. Nhưng Andersen vẫn tranh thủ sự giúp đỡ của Landor Associates để tìm kiếm những cái tên khác và giúp đảm bảo rằng tên mới của họ không gặp bất kỳ rắc rối nào về thương hiệu hay sự phức tạp ngôn ngữ ở các nước khác. Trong hơn 5.000 tên được chính các nhà tư vấn của Accenture và nhân viên Landor đề xuất chỉ có rất ít tên còn sót lại sau sự sàng lọc về pháp lý và ngôn ngữ này.

Nhưng đôi khi việc thuê chuyên gia danh tính doanh nghiệp và nghiên cứu thương hiệu kỹ lưỡng vẫn không đảm

bảo rằng mọi chuyện sẽ suôn sẻ. Philip Morris và Landor đã rà soát cẩn thận để ngăn ngừa bất kỳ khó khăn pháp lý nào và họ tin rằng không công ty nào trong ngành thuốc lá và thực phẩm có tên tương tự với Altria. Nhưng vẫn có hai công ty khác làm âm lên. Đầu tiên là Công ty Chăm sóc Sức khỏe Altria. Họ than phiền rằng là một doanh nghiệp y tế, họ không muốn có sự liên tưởng nào đến một công ty thuốc lá. Sau đó đến *Altira* Group – một quỹ đầu tư mạo hiểm ở Denver, dù tên của họ không giống nhau lắm. Vậy mà Altira vẫn kiện Philip Morris ra tòa liên bang. Cuối cùng, khiếu nại của cả hai công ty đều được giải quyết. Altria Group từ chối bình luận về bất kỳ khoản thanh toán tài chính nào, nhưng thừa nhận rằng vụ kiện của quỹ đầu tư mạo hiểm đã làm cho việc đổi tên của họ bị chậm lại vài tháng.

Chi phí cho các vụ kiện và chuyên gia tư vấn chắc hẳn là tốn kém, nhưng khi tên đã thật sự được thay đổi thì bạn vẫn còn nhiều khoản phải chi khác. Một trong những phí tổn lớn nhất là truyền bá cái tên mới. Chỉ riêng việc này cũng có thể ngốn mất hàng trăm triệu đô-la.

Một phần do việc thay đổi tên quá nhanh mà Accenture đã phải bỏ ra 175 triệu đô-la để quảng cáo cho cái tên mới. Kế hoạch truyền thông công phu của họ liên quan đến 178 văn phòng và cơ sở khách hàng ở 47 quốc gia và bao gồm mọi thứ, từ đăng quảng cáo trên chương trình truyền hình Super Bowl đến vẽ tên Accenture lên taxi ở Luân Đôn và các khí cầu nhỏ ở Úc.

Ngoài các hoạt động quảng cáo tích cực, các công ty phải lên ngân sách và chuẩn bị nhân công để thay đổi từ văn

phòng phẩm đến áo thun. Accenture phải làm lại 7 triệu danh thiếp, 440 máy chủ nội bộ, 75.000 màn hình và trình ứng dụng máy tính, chưa kể 1,2 tỉ tài liệu quảng bá. Accenture buộc phải hủy hàng triệu vật dụng in biểu trưng của Andersen Consulting, còn số áo thun và nón Andersen trị giá 2 triệu đô-la được mang cho các trại tị nạn dành cho dân vô gia cư.

Altria có tới hơn 1.000 thứ với tên Philip Morris cần thay đổi, bao gồm cả danh thiếp, con dấu và một số món ngoài dự kiến như giấy gói quà và những tấm lưới quần quanh cây bên ngoài trụ sở ở Đại lộ Công viên, New York. “Đó là một cuộc đại tu lớn và chúng tôi hẳn là công ty hạnh phúc nhất thế giới”, - Janine Rosen - giám đốc truyền thông nội bộ, người đã làm việc cho dự án đổi tên này hơn hai năm - đã nói như vậy. Suốt quá trình này, bà đã tìm ra 50 phiên bản khác nhau của biểu trưng doanh nghiệp và cách viết chữ “Philip Morris Companies, Inc.”. Bà nói thêm: “Chúng tôi may mắn là không có xe chuyên dụng, máy bay và đồng phục như FedEx và UPS”.

## HỌ ĐANG NGHĨ GÌ?

Bạn có nhớ Công ty Allegis? Nếu có thì bạn quả là có một trí nhớ siêu phàm. Đó là một trong những cái tên công ty có tuổi đời ngắn nhất mọi thời đại. Vào năm 1987, UAL - công ty mẹ của United Airlines - đã nghĩ rằng một cái tên mới sẽ cải thiện danh tiếng của họ, đặc biệt là ở Wall Street, và truyền đạt hiệu quả hơn chiến lược của họ hướng tới mục tiêu trở thành một đại gia về dịch vụ vận tải, điều vận.

Nhưng cái tên này là một thất bại lớn, cũng như chính chiến lược của nó vậy. Từ Allegis làm người nghe liên tưởng đến một căn bệnh mới, chứ không phải một nguồn năng lượng cho doanh nghiệp mới. Chỉ một năm sau đó, Allegis bỏ cái tên này và ra đi với nó là giám đốc điều hành Richard Ferris, cũng như các doanh nghiệp khách sạn và cho thuê xe của họ. Rồi cái tên UAL xuất hiện.

Đây lại là một trường hợp khác. Venator không phải là tên của một siêu anh hùng nào đó. Cái tên kỳ lạ này được lấy từ một biểu tượng của nước Mỹ – Công ty Woolworth – khi mà thời đại của các cửa hàng giá rẻ đã đến hồi kết thúc vào năm 1998. Có nguồn gốc từ tiếng La-tinh, Tập đoàn Venator hy vọng đây sẽ là một cái tên phù hợp cho một công ty phát triển từ các cửa hàng giá rẻ thành các cửa hàng thiết bị và trang phục thể thao. Nhưng cái tên Venator – vốn bị một số cổ đông bất bình phản đối kịch liệt – chưa bao giờ được ưa chuộng và đã bị gạt bỏ không thương tiếc chỉ sau ba năm. Sau sai lầm tốn kém đó, công ty quyết định chọn một cái tên thật đơn giản bằng cách vay mượn một trong những nhãn hiệu mà họ đang sở hữu là Foot Locker – tên chuỗi cửa hàng bán đồ thể thao - làm tên cho công ty.

Nói rằng tên doanh nghiệp là cốt cách, thần thái của công ty không phải là sự phóng đại quá lời. Không giống như việc đặt tên cho con bạn, khi sở thích cá nhân quan trọng hơn những gì người khác nghĩ, việc đặt tên doanh nghiệp phải được sự tán thành của nhân viên, các nhà đầu tư và cả công chúng, chứ không chỉ chiều theo ý kiến riêng giám đốc

điều hành hay hội đồng quản trị.

Chỉ có một điều không vui là may mắn trong trò đổi tên doanh nghiệp quá ư mỏng manh. Đó là lý do tại sao bạn hiếm khi tìm thấy một cái tên doanh nghiệp mới trong từ điển. Hầu hết những cái tên có ý nghĩa và thể hiện một cách xuất sắc về bản chất, viễn cảnh và mục tiêu của doanh nghiệp đều đã được sử dụng.

Để tăng cường danh tiếng, cái tên mới mà bạn chọn cần mô tả được hình ảnh công ty, hoặc ít nhất phải mang một ý nghĩa tích cực. Nếu không có chi tiết gì nổi bật thì ít nhất cái tên đó cũng nên dễ phát âm. Hãy tránh những cái tên mà khi ở dạng viết tắt không có khả năng cải thiện danh tiếng của bạn, hoặc không tạo ra một hình ảnh rõ ràng về bạn. Khó mà có được sự quen thuộc của IBM hay AT&T. Waste Management nhanh chóng nhận ra điều đó sau khi họ đổi tên vào năm 1993 thành WMX Technologies. Một số người nói rằng nghe cứ như tên một kênh phát thanh chuyên về nhạc rock.

Dù sao thì tên mới cũng là một phần của nỗ lực thoát khỏi vết nhơ cũ trong ngành công nghiệp xử lý rác, nhưng một cái tên dễ nhớ vẫn tốt hơn là một từ vô nghĩa nào đó. Vì thế năm 1997, Waste Management lại được sử dụng làm tên công ty.

Một cái tên không phù hợp là con đường ngắn nhất dẫn đến sự lãng quên, thế nhưng các trường hợp sai lầm trong việc đổi tên vẫn xảy ra nhan nhản. Các công ty thường dùng những cái tên dễ sợ để sau đó trở thành đối tượng châm chọc của các nhà hài kịch. Ở Anh, mọi người vừa sững sốt vừa

kinh hãi khi bưu điện nước này đổi tên thành Consignia vào năm 2001 để phản ánh tính hiện đại và văn hóa hướng đến dịch vụ của công ty này. Chỉ 16 tháng sau đó, cái tên Royal Mail được khôi phục.

### **HÃY GỌI TÊN CÔNG TY**

Hãy kiểm tra khả năng nhận biết tên công ty của bạn bằng cách xếp tên hiện tại trong cột thứ nhất tương ứng với tên trước đó của nó trong cột thứ hai. Bên dưới là các câu trả lời.

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Navistar International | a. Consolidated Foods      |
| 2. Unisys                 | b. International Harvester |
| 3. Nike                   | c. NGC                     |
| 4. Sara Lee               | d. Sandoz and Ciba-Geigy   |
| 5. Clarica                | e. Sperry and Burroughs    |
| 6. Target                 | f. Blue Ribbon Sports      |
| 7. Diageo                 | g. Bell Atlantic and GTE   |
| 8. Dynegey                | h. Dayton Hudson           |
| 9. Verizon                | i. Mutual Life of Canada   |
| 10. Novartis              | j. Guinness and GrandMet   |

Đáp án : 1-b, 2-e, 3-f, 4-a, 5-i, 6-h, 7-j, 8-c, 9-g, 10-d



Cái tên Enron khét tiếng thật ra không phải là ứng cử viên sáng giá khi ban lãnh đạo chọn tên doanh nghiệp. Enron là lựa chọn cuối cùng khi Houston Natural Gas Corporation sáp nhập với InterNorth. Theo dự kiến thì công ty mới sẽ gọi là Enteron Corporation, và chỉ trước khi cái tên này trở thành tên chính thức, công ty mới biết rằng từ điển định nghĩa “enteron” (ruột) là một bộ phận thuộc hệ tiêu hóa của con người. Khi hồi tưởng lại câu chuyện đầy tai tiếng trước đây, một số nhân viên cũ bất bình có thể nghĩ Enteron lẽ ra là một cái tên phù hợp hơn đối với công ty năng lượng này.

Những vụ bê bối doanh nghiệp gần đây đã tạo ra một làn sóng đặt tên mới trong các hãng kế toán. Ngoài ra, họ còn lập kế hoạch chia tách để bộ phận tư vấn quản lý hoạt động độc lập nhằm ngăn chặn bất kỳ sự mâu thuẫn quyền lợi nào. Việc KPMG Consulting chuyển đổi thành BearingPoint không gây bàn cãi, nhưng việc chọn tên Monday (Thứ Hai) của PwC Consulting đã khơi mào cho nhiều lời bình luận chói tai. Công ty này giải thích rằng Monday là một từ rất dễ nhớ và tượng trưng cho “một sự khởi đầu mới, một thái độ tích cực, một phần trong cuộc sống con người”. Nhưng Monday không hẳn là thứ tích cực nhất trong cuộc sống của mọi người khi người ta vẫn thường gọi ngày đầu tiên của một tuần làm việc là “ngày thứ Hai buồn bã”.

Cuối cùng thì Monday lại không phải là cái tên công ty có thể đặt, bởi vì IBM đã chộp lấy Monday và đưa vào Dịch vụ Tư vấn Kinh doanh IBM. Mà như thế lại càng hay! Đáng

nào thì trong thời đại thiếu niềm tin doanh nghiệp này, mọi người chắc sẽ kết nối các hãng tư vấn với một bài hát cổ – “Thứ Hai, thứ Hai. Không thể tin vào ngày đó”.

# Mục Lục

## Phần 1

### TẠO DỰNG DANH TIẾNG TỐT

13

#### ***Quy luật 1***

Tối đa hóa tài sản giá trị nhất 15

#### ***Quy luật 2***

Hãy tự đánh giá danh tiếng của bạn 51

#### ***Quy luật 3***

Biết làm bạn với nhiều đối tượng 76

#### ***Quy luật 4***

Sống theo tôn chỉ và chuẩn mực đạo đức 104

#### ***Quy luật 5***

Hãy là một công dân gương mẫu 132

#### ***Quy luật 6***

Chuyển tải tầm nhìn của doanh nghiệp 160

#### ***Quy luật 7***

Tạo sức hút tình cảm 189

## Phần 2

### GIỮ GÌN DANH TIẾNG TỐT

213

#### ***Quy luật 8***

Dám thừa nhận những thiếu sót 215

#### ***Quy luật 9***

Thận trọng với những hiểm họa luôn tồn tại 239

#### ***Quy luật 10***

Biến nhân viên thành những người  
bảo vệ danh tiếng 264

#### ***Quy luật 11***

Kiểm soát Internet trước khi nó  
khống chế bạn 295

#### ***Quy luật 12***

Thông điệp phải rõ ràng và nhất quán 324

#### ***Quy luật 13***

Thận trọng với những tác động bất lợi  
cho danh tiếng 349

### Phần 3

## KHÔI PHỤC DANH TIẾNG ĐÃ BỊ TỔN HẠI

377

### ***Quy luật 14***

Quản lý khủng hoảng bằng mưu lược 379

### ***Quy luật 15***

Ngay từ đầu phải chọn cách làm đúng 417

### ***Quy luật 16***

Đừng bao giờ xem thường  
những lời chỉ trích của công chúng 438

### ***Quy luật 17***

Không nên phòng thủ 460

### ***Quy luật 18***

Khi mọi biện pháp đều thất bại,  
hãy đổi tên của bạn 485

*The 18  
Immutable  
Laws of*  
**CORPORATE  
REPUTATION**

**18** **QUY LUẬT BẤT BIẾN  
PHÁT TRIỂN DANH TIẾNG  
THƯƠNG HIỆU CÔNG TY**

**FIRST NEWS**

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*  
Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

*Biên tập* : Thanh Việt  
*Trình bày* : First News  
*Sửa bản in* : Thanh Việt  
*Thực hiện* : Công ty Trí Việt

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

161B Lý Chính Thắng - Q.3 - TP. Hồ Chí Minh  
ĐT: 9316211 - Fax: 8437450

---

In 2.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại XN In Công ty Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy đăng ký KHXB số 689-2007/CXB/24-95/Tre-QĐXB số 647B/QĐ-Tre cấp ngày 28/9/2007. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2008.