

**TỦ SÁCH DOANH TRÍ**  
*Do PACE tuyển chọn & giới thiệu*

**JACKY TAI  
WILSON CHEW**

# **SÁT THỦ KHÁC BIỆT HÓA**

**KILLER DIFFERENTIATORS**

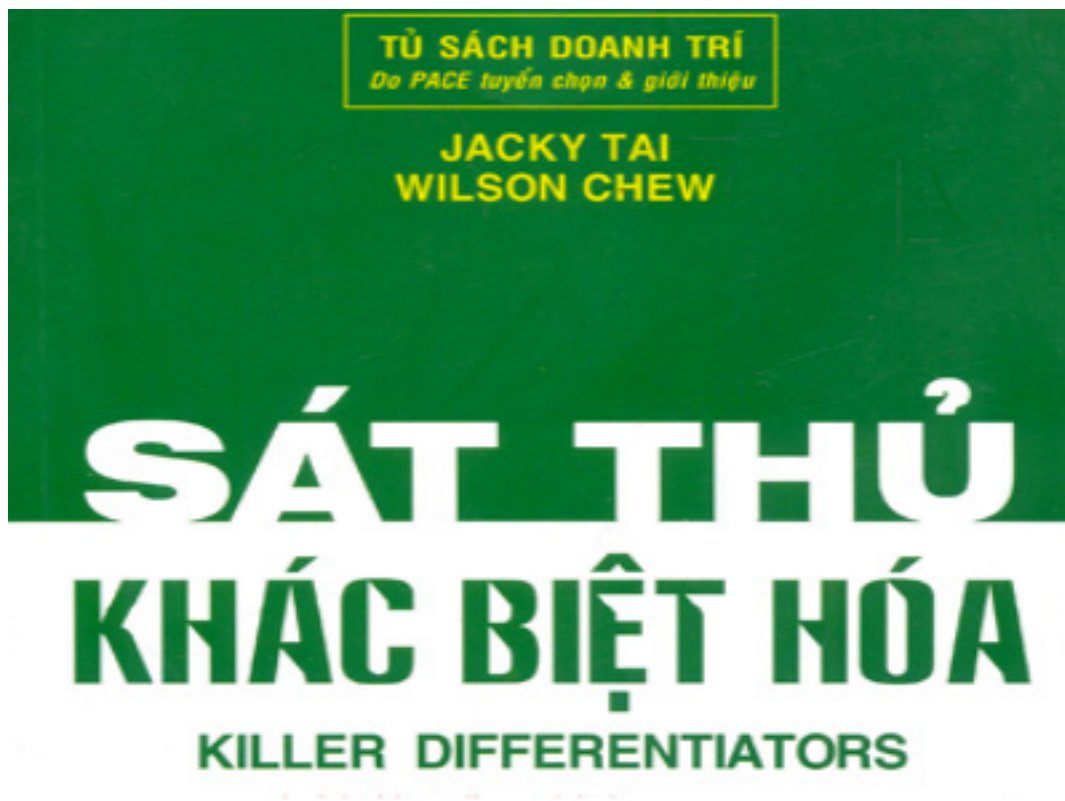
# 13

**Chiến lược Khác biệt hóa  
để Phát triển Thương hiệu**



**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

**dtBOOKS**



- ✚ Thương hiệu luôn là vấn đề lớn đối với mọi doanh nghiệp Việt Nam khi cạnh tranh tại thị trường trong nước. Điều này càng quan trọng hơn khi các doanh nghiệp muốn vươn ra sân chơi quốc tế. Làm thế nào để khách hàng vui vẻ chọn mua sản phẩm của mình, đó là câu hỏi mà mọi doanh nghiệp đều trăn trở.
- ✚ “Sát thủ Khác biệt hóa” đưa ra các giải pháp khả thi nhất cho vấn đề trên. Với 13 chiến lược phát triển thương hiệu thông qua khác biệt hóa, cùng các tình huống minh họa sống động đúc kết từ thực tế kinh doanh, đây có thể được xem là bộ cẩm nang dành cho mọi doanh nghiệp. Nội dung chính của cuốn sách được đặt trong bối cảnh thị trường Singapore (có nhiều nét tương đồng với thị trường Việt Nam) với nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ. Vì vậy giá trị thực tiễn của nó càng đáng kể hơn.

✚ *Xây dựng thương hiệu thông qua khác biệt hóa là một công tác đòi hỏi sự nhất quán và truyền thông liên tục trong dài hạn. Đây cũng là nhiệm vụ của tất cả mọi thành viên trong một doanh nghiệp, chứ không của riêng người lãnh đạo hay bộ phận Marketing, PR. Để xây dựng thương hiệu thành công, doanh nghiệp phải tập trung tối đa vào ý tưởng khác biệt hóa mà mình đã chọn, điều đó cũng có nghĩa là doanh nghiệp phải chấp nhận hy sinh các mục tiêu khác. Những thông điệp trên đây được truyền tải xuyên suốt 13 chiến lược khác biệt hóa mà Jacky Tai và Wilson Chew đã đề cử trong cuốn sách này.*

✚ *Không chỉ dừng lại ở đó, các tác giả còn tranh thủ giới thiệu những nét đặc trưng tích cực của văn hóa kinh doanh Singapore, qua đó khéo léo tôn vinh những thương hiệu của đảo quốc này. Cuốn sách chính là công cụ quảng bá hữu hiệu cho thương hiệu quốc gia Singapore. Đây cũng có thể được xem là một ý tưởng dành cho các doanh nghiệp Việt Nam muốn góp công sức vào việc định vị và xây dựng thương hiệu Việt trên thương trường quốc tế.*

NGUYỄN PHÚC HOÀNG

Nếu như bạn vẫn cho rằng những nguyên tắc xây dựng thương hiệu không thể ứng dụng trong doanh nghiệp nhỏ của mình, chúng tôi đề nghị bạn cần thay đổi triệt để quan điểm đó bởi vì nó sẽ không giúp cho thương hiệu của bạn đi lên.

Lời tác giả

✚ *Trong vòng 3 năm nay, chúng tôi đã trao đổi tại nhiều chuyên đề, hội thảo và diễn đàn xây dựng thương hiệu. Chúng tôi cũng từng tổ chức nhiều hội nghị về lĩnh vực này cho nhiều công ty Singapore. Một trong những nội dung mà chúng tôi thường nhắc đến là 10 nguyên tắc xây dựng thương hiệu mà tất cả các thương hiệu mạnh đều dựa vào đó để phát triển, bất kể đó là thương hiệu tầm cỡ trong nước, trong khu vực hay toàn cầu.*

- ✚ Chúng tôi đã nhiều lần được hỏi rằng: có hay không những nguyên tắc riêng dành cho các doanh nghiệp nhỏ, bởi vì phần nhiều những công ty của Singapore mà chúng tôi đã đến nói chuyện đều có quy mô vừa và nhỏ. Câu hỏi này thường thấy vì ngay khi các chủ doanh nghiệp nhỏ nhìn thấy những thương hiệu lớn mà chúng tôi đưa ra trong những tình huống minh họa cho các nguyên tắc xây dựng thương hiệu, họ đưa mắt nhìn dờ dẫm, há to miệng kinh ngạc và suy nghĩ: “Ra thế, nhưng những nguyên tắc này chỉ áp dụng cho các thương hiệu lớn. Thương hiệu của tôi bé nhỏ quá, không thể dùng được mấy điều này”.
- ✚ Tới đây thì chúng tôi có hai tin cho các bạn: một tốt và một xấu. Tin xấu là không có nguyên tắc riêng biệt nào trong xây dựng thương hiệu dành cho doanh nghiệp nhỏ. Đơn giản là vì bạn nhỏ bé nhưng điều đó không có nghĩa là bạn được đối xử “đặc biệt”.
- ✚ Còn tin tốt là những nguyên tắc xây dựng thương hiệu cũng giống như toán học: một cộng một bằng hai. Chúng có thể được dùng cho tất cả, cho doanh nghiệp lớn lẫn doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp phương Tây và Á Đông, cho giao dịch giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B) và doanh nghiệp với khách hàng (B2C). Và hơn nữa những nguyên tắc đã làm nên những thương hiệu lớn ngày nay cũng có thể giúp cho sự phát triển doanh nghiệp của bạn.

### **Đã đến lúc thức tỉnh và làm gì đó cho thương hiệu của bạn**

- ✚ Nếu như bạn vẫn cho rằng những nguyên tắc xây dựng thương hiệu không thể ứng dụng trong doanh nghiệp nhỏ của mình, chúng tôi đề nghị bạn cần thay đổi triệt để quan điểm đó bởi vì nó sẽ không giúp cho thương hiệu của bạn đi lên. Bạn chắc chắn có thể áp dụng những nguyên tắc này, và sự tồn tại của doanh nghiệp sẽ phụ thuộc rất nhiều vào việc thấu hiểu và ứng dụng các nguyên tắc đó. Vì vậy, đã đến lúc bạn cần nhìn lên để xem những thương hiệu lớn ngày nay như thế nào.

- ✚ Khi xem xét sâu hơn vào quá trình lịch sử, vào những khởi đầu khiêm tốn của họ, chúng tôi chắc chắn rằng bạn sẽ khám phá ra một thực tế giản đơn: mỗi thương hiệu lớn và thành công ngày nay đều khởi nguồn từ một xuất phát điểm nhỏ bé và đầy chật vật. Không có gì quá khác biệt với doanh nghiệp của bạn hiện nay, và trong nhiều trường hợp họ còn yếu thế hơn những gì bạn đang có.
- ✚ Theo bình chọn hàng năm của BusinessWeek số ra ngày 6 tháng Tám năm 2007 cho “100 thương hiệu hàng đầu” thì Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric, Nokia, Toyota, Intel, McDonald’s, Disney và Mercedes Benz là 10 thương hiệu có giá nhất thế giới. Tất cả những công ty này đều đã từng là công ty nhỏ, và cũng từng phải tranh đấu vất vả trên thị trường.
- ✚ Nhưng họ đã không loay hoay tìm kiếm những bậc thầy về thương hiệu để hỏi rằng: liệu có hay không những nguyên tắc xây dựng thương hiệu dành cho những doanh nghiệp nhỏ như họ. Họ tự tìm kiếm - và đã tìm thấy - những chiến lược giúp họ chuyển đổi từ nhỏ thành lớn, với những thương hiệu hàng đầu thế giới và kiên định áp dụng những chiến lược này. Đó là lý do tại sao họ thành công.
- ✚ Nếu các công ty này đã theo đuổi một số nguyên tắc xây dựng thương hiệu dành cho doanh nghiệp nhỏ, chúng tôi tin chắc rằng họ đã không thể tăng trưởng lên một tầm cao như ngày nay. Hãy cùng suy nghĩ về điều này. Nếu như có những nguyên tắc xây dựng thương hiệu dành riêng cho doanh nghiệp nhỏ, tức là những nguyên tắc được tạo ra dành cho mức quy mô này và chúng được phát triển theo giả định rằng những doanh nghiệp nhỏ sẽ dùng đến chúng.
- ✚ Điều đó có nghĩa là gì nhỉ? Có nghĩa là nếu như bạn muốn vào cuộc chơi theo những nguyên tắc đó thì bạn vẫn sẽ chỉ là doanh nghiệp nhỏ mà thôi. Trong khi bạn không muốn vậy. Bạn muốn những nguyên tắc được thiết lập để giúp chuyển đổi doanh nghiệp nhỏ của bạn thành một thương hiệu lớn.
- ✚ Không phải tất cả mọi doanh nghiệp đều đạt tầm cỡ toàn cầu. Thực chất của vấn đề này là phần nhiều trong số các doanh nghiệp của chúng ta sẽ vẫn là tương đối

nhỏ, thậm chí nhiều doanh nghiệp còn có thể thua cuộc. Nhưng nếu bạn nắm bắt được những nguyên tắc xây dựng thương hiệu và sử dụng được chúng, bạn sẽ đem về cho doanh nghiệp của mình một cơ hội tốt để tồn tại được sau thử thách của thời gian và cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ.

- ✚ Rồi bạn sẽ có thể hy vọng rằng doanh nghiệp nhỏ bé của mình sẽ trở thành hạng vừa vào ngày mai. Và khi bạn đã là doanh nghiệp cỡ vừa thì ai mà biết chuyện gì có thể diễn ra sau đó? Mỗi bước đi trong từng thời điểm, làm những việc đúng và làm đúng những việc cần làm.

### **Ai muốn trở thành triệu phú?**

*Nếu bạn muốn trở thành triệu phú, bạn cần ganh đua với những nhà triệu phú. Nhưng bạn cũng nên cố gắng thực hiện những điều mà những triệu phú đó đã từng làm trước khi họ thành công.*

- ✚ Nếu bạn chỉ bắt chước theo những gì mà một triệu phú thường làm sau khi họ đã thành công - chẳng hạn như sống trong các ngôi nhà sang trọng, đi xe hơi hào nhoáng, thưởng thức tại các nhà hàng cao cấp và dùng các nhãn hàng thời trang đắt tiền - bạn sẽ phá sản ngay lập tức. Đó là lẽ đương nhiên! Bạn sẽ dễ dàng nhận thấy điều này.
- ✚ Đối với việc kinh doanh của bạn cũng vậy. Nếu muốn có một nhãn hiệu thành công, bạn cần xem xét những gì mà các thương hiệu thành công khác đã từng làm trước khi họ đạt đỉnh cao. Bạn cần nghiên cứu những nguyên tắc mà họ đã thực hiện, chứ không phải những gì hiện đang được triển khai bởi vì có thể họ đã quên và bỏ qua những gì đã giúp họ đi từ những bước đầu để đến thành công.
- ✚ Khi các thương hiệu đã lớn mạnh và thành công, chúng thường có xu hướng bị doanh nghiệp lãng quên. Họ sẽ bỏ qua các nguyên tắc xây dựng thương hiệu, cho đến khi nào họ gặp khó khăn và lại phải quay về những bước căn bản ban đầu.
- ✚ Một minh họa tuyệt vời cho doanh nghiệp đã thực hiện hầu hết các hoạt động đơn lẻ đều đúng đắn là Xerox. Tuy thế, khi đã thành công thì thương hiệu này lại vi



phạm hầu hết các nguyên tắc và bắt đầu mở rộng thương hiệu với các dòng sản phẩm là máy vi tính, máy fax, máy scan, máy in laser và nhiều thứ khác.

- ✚ Xerox có tiềm lực tài chính mạnh (họ đã đổ 10 tỷ US\$ cho những sản phẩm mới này) và nắm vững công nghệ (trung tâm nghiên cứu Palo Alto của họ đã rất nổi tiếng với những cải tiến sắc sảo như máy in laser, con chuột cho máy tính và giao diện đồ họa cho người dùng đã tạo cảm hứng cho giao diện máy tính nổi danh của Apple), nhưng vẫn đề lại ở chỗ họ đã quên mất các nguyên tắc của thương hiệu. Những cuộc phiêu lưu của Xerox đã thảm bại sau đó.
- ✚ Không nên theo những bước đi của Xerox sau khi họ đã thành công, mà cần thực hiện như những gì họ làm trước đó. Những gì chúng tôi cố gắng trình bày ở đây là để khi bạn thấy một trong những thương hiệu lớn được dùng làm tình huống minh họa thì xin đừng chán ngán.
- ✚ Thường thì chúng tôi chỉ nỗ lực trình bày những thương hiệu này đã biến đổi từ tên của công ty thành ra những cái tên quen thuộc như thế nào, chứ không phải là những gì các thương hiệu này đang làm ở đỉnh cao “phong độ”.

### **Những nguyên tắc xây dựng thương hiệu**

*Như đã đề cập ở phần trên, có 10 nguyên tắc cần tuân thủ khi xây dựng thương hiệu. Chúng tôi đã chi tiết hơn về nội dung này trong quyển sách xuất bản trước đây - Chuyển đổi doanh nghiệp thành thương hiệu, nhưng tại đây chúng tôi sẽ tóm lược lại ngắn gọn bởi vì một số nguyên tắc thực sự đã làm nền tảng cho tác phẩm mới này.*

#### **Nguyên tắc số 1: Nhận thức là sự thật**

- ✚ Xây dựng thương hiệu diễn ra trong tâm trí của khách hàng chứ không phải trong thế giới thực. Và bất cứ điều gì là đúng trong tâm trí khách hàng thì đó sẽ là chân lý. Bạn có thể không đồng tình, nhưng vậy đó: NHẬN THỨC LÀ SỰ THẬT. Xây dựng thương hiệu là cuộc chiến (mặc dù sẽ không có tổn thất) để tìm ra người có

thể tạo ra nhận thức tốt hơn, chứ không phải là cuộc chiến để xem ai sản xuất ra sản phẩm tốt hơn.

## **Nguyên tắc số 2: Vận may dành cho người dẫn đầu**

- ✚ Làm người dẫn đầu tốt hơn là người vượt trội hơn. Là người dẫn đầu chưa đảm bảo để thành công, nhưng lại rất quan trọng vì điều đó cho bạn cơ sở để thiết lập thương hiệu trong tâm trí khách hàng trước khi những đối thủ khác gây rắc rối khi họ phô trương tên tuổi. Nếu không khai thác cơ sở này, bạn sẽ đánh mất lợi thế của người dẫn đầu.

## **Nguyên tắc số 3: Sáng tạo ra một lĩnh vực mới**

- ✚ Nếu không phải là một nhãn hiệu đầu tiên hoặc thứ hai trên thị trường, bạn vẫn còn cơ hội để xuất hiện trước trong tâm trí khách hàng nếu bạn có thể sáng tạo ra một loại lĩnh vực mới. Bạn cần tích cực phát triển nó. Khi lĩnh vực mới này đã đi lên thì thương hiệu của bạn cũng có thể đi theo chiều hướng của lĩnh vực đó. Và cũng vì bạn đã phát triển loại hình mới này mà một cách tự nhiên, bạn sẽ được xem là thương hiệu hàng đầu.

## **Nguyên tắc số 4: Tập trung**

- ✚ Khi đã tập trung, bạn có thể làm cho thương hiệu của mình mạnh nhất có thể và gắn liền với một điều gì đó trong tâm trí khách hàng. Nhưng điều này đòi hỏi phải hy sinh. Một thương hiệu được tập trung là thương hiệu được điều phối bởi cách đánh giá là “số 1” trong khía cạnh nào đó. Thương hiệu này sẵn sàng từ bỏ 9 trong số 10 điều có thể thực hiện, chỉ để trở thành tốt nhất trong một yếu tố riêng biệt. Tuy nhiên, những thương hiệu tập trung có xu hướng đem lại lợi nhuận trong dài hạn hơn là so với những thương hiệu đa chủng loại.

## **Nguyên tắc số 5: Khác biệt hóa hoặc bán giá rẻ**



- ✚ Không thể xây dựng một thương hiệu mạnh mà không có khác biệt hóa. Nếu khách hàng của bạn không thể nhận thức một sự khác biệt nào giữa bạn và các đối thủ cạnh tranh, họ sẽ mua sản phẩm của bất cứ ai có giá rẻ hơn, và có thể đó không phải là sản phẩm của bạn. Nếu không khác biệt hóa, bạn có thể cạnh tranh bằng giá cả, và bạn sẽ nhận ra rằng thật khó để duy trì lợi thế giá cả trong dài hạn.

### **Nguyên tắc số 6: Dùng quan hệ công chúng (PR) để xây dựng thương hiệu, dùng quảng cáo để duy trì nó**

- ✚ Quảng cáo là những gì bạn tự nói về mình, và dĩ nhiên là bạn sẽ nói những gì tốt đẹp. Do đó quảng cáo thiếu tính tin cậy. Quan hệ cộng đồng là những gì mà truyền thông đại chúng nói về bạn, và vì truyền thông là bên thứ ba nên những gì họ nói có vẻ như thật hơn. PR có độ tin cậy mà quảng cáo thiếu sót, nhưng quảng cáo lại rất cần để duy trì thương hiệu sau khi nó đã được thiết lập.

### **Nguyên tắc số 7: Tìm một cái tên hay**

- ✚ Việc kinh doanh sẽ khó khăn khi sản phẩm của bạn không gắn liền với một thương hiệu mang ấn tượng khó quên. Với cái tên xấu thì cuộc chơi của bạn đã thua một nửa, vì vậy bạn cần nỗ lực để chắc chắn rằng mình đã có một thương hiệu độc đáo, đơn giản và dễ nhớ. Hơn nữa, trong dài hạn thì thương hiệu của bạn sẽ chẳng là gì vượt trội hơn danh tiếng, bởi vì những ý tưởng tuyệt vời hiện bạn đang có rất có thể, và sẽ bị sao chép từ các đối thủ cạnh tranh. Chỉ có danh tiếng của bạn mới vẫn là sự khác biệt.

### **Nguyên tắc số 8: Hãy kiên định**

- ✚ Chẳng ai thích thể hiện mình với nhiều tính cách khác nhau, ngoại trừ những người được xem là “thất thường”. Cũng với cách đánh giá này mà có thể suy ra rằng không ai muốn những nhãn hiệu “thất thường” như vậy. Đó là lý do tại sao

thương hiệu của bạn cần phải được tuyệt đối nhất quán trong cách hành xử. Nếu nó tùy tiện, khách hàng sẽ bối rối và chuyển sang phía khác.

### **Nguyên tắc số 9: Tạo ra đối thủ, chứ không phải đồng minh**

✚ Để xây dựng một thương hiệu mạnh, bạn cần đưa ra lý do để nó tồn tại và thuyết minh tại sao nó xứng đáng tồn tại. Vì thế bạn cần tạo ra đối thủ cho mình. Khi bạn có những đối thủ mạnh để đấu tranh, đối thủ đó sẽ cho thương hiệu của bạn những nguyên do để nó được thế giới công nhận. Và đối thủ đó không nhất thiết là một thương hiệu khác, mà có thể là bất cứ gì: từ tình trạng kẹt xe, đến ô nhiễm môi trường hoặc sự đói nghèo chẳng hạn.

### **Nguyên tắc số 10: Biết rõ khi nào có thể thiết lập một thương hiệu thứ hai**

✚ Thương hiệu của bạn sẽ không thể đại diện cho tất cả. Khi có thời cơ để doanh nghiệp của bạn có thể tham gia vào một loại hình mới, hãy thiết lập một thương hiệu thứ hai thay vì mở rộng dòng sản phẩm ban đầu và làm mờ nhạt những gì mà thương hiệu đầu này đã gắn kết được. Tuy nhiên, chỉ nên thiết lập một thương hiệu mới khi thương hiệu hiện có của bạn đã là tên tuổi hàng đầu trong lĩnh vực của nó. Nếu bạn đang chật vật để gia tăng doanh thu trong lĩnh vực mà bạn thông thạo, đâu sẽ là cơ hội cho bạn trong lĩnh vực mà bạn chưa hiểu biết gì?

## **VÀ NGUYÊN TẮC QUAN TRỌNG NHẤT LÀ...**

### **Nguyên tắc số 5 - Khác biệt hóa hoặc bán giá rẻ**

*Mục đích của bất cứ công tác xây dựng thương hiệu nào cũng là phát triển một thương hiệu có sự khác biệt. Nếu bạn không có sự khác biệt, bạn sẽ khó có thể chuyển tải thương hiệu của mình vào tâm trí của khách hàng.*

- ✚ Đây là nguyên tắc quan trọng đến mức mà chúng tôi đã quyết định viết một cuốn sách với toàn bộ nội dung tập trung vào đây. Từ khi xuất bản cuốn Chuyển đổi doanh nghiệp thành thương hiệu vào đầu năm 2007, chúng tôi đã phát triển 13 chiến lược khác biệt hóa. Chúng tạo nên phần xương sống cho tất cả các dự án thương hiệu mà chúng tôi đảm trách.
- ✚ Mục đích của bất cứ công tác xây dựng thương hiệu nào cũng là phát triển một thương hiệu có sự khác biệt. Nếu bạn không có sự khác biệt, bạn sẽ khó có thể chuyển tải thương hiệu của mình vào tâm trí của khách hàng. Trong xây dựng thương hiệu thì “cách lòng là xa mặt” (out of mind is out of sight). Và chúng tôi không phải nói thêm với các bạn về kết cục của việc “xa mặt” nữa.
- ✚ Khác biệt hóa là điểm mấu chốt quan trọng nhất, mặc dù nó không phải là công tác duy nhất mà chúng tôi thực hiện trong quá trình thực hiện dự án cho thương hiệu. Nếu không có khác biệt hóa, mọi thứ bạn làm đều thất bại tan tành và bạn không thể có một thương hiệu mạnh và bền vững.
- ✚ Phương trình thật giản đơn: nếu khách hàng không thể nhận thấy nét khác biệt giữa thương hiệu của bạn và của đối thủ cạnh tranh, họ sẽ mua sản phẩm từ nhà cung cấp có giá thấp nhất. Nếu bạn không thực hiện khác biệt hóa trong khi các đối thủ có triển khai, bức tranh sẽ còn ảm đạm hơn nhiều. Nếu bạn không có sự khác biệt và cũng không thể cạnh tranh bằng giá cả, chúng tôi cho rằng thương hiệu của bạn sẽ đến ngày tận thế.
- ✚ Khác biệt hóa là một chủ đề quan trọng, nhưng hiện nay chưa có nhiều sách đề cập đến việc làm thế nào mà bạn có thể thực hiện khác biệt hóa. Chỉ có những cuốn nói về tầm quan trọng của khác biệt hóa, nhưng chúng tôi lại cần một cuốn trình bày việc làm thế nào để có sự khác biệt.
- ✚ Với kinh nghiệm của mình, chúng tôi cũng phát hiện ra rằng hiện nay không có nhiều nhà tư vấn am hiểu về vấn đề này. Đây là một nhận định khá táo bạo của chúng tôi, nhưng bạn có thể kiểm tra xung quanh và tự đưa ra nhận định của riêng mình. Có lẽ bạn đã nghe nhiều người nói về tầm quan trọng của khác biệt hóa,

nhưng khi bạn hỏi họ làm thế nào để có sự khác biệt mang ý nghĩa thiết thực thì chưa chắc bạn đã nhận được câu trả lời cụ thể.

✚ Đây là lý do tại sao chúng tôi quyết định viết cuốn sách này. Mục đích của cuốn sách là trình bày từng bước cách thức làm thế nào để sáng tạo ra sự khác biệt hóa thực sự cho thương hiệu của bạn và các đối thủ cạnh tranh không thể lấy đi sự khác biệt này. Điểm nhấn ở đây là từ “thực sự”. Có nhiều thương hiệu cũng “khác người” chỉ để cho có khác biệt.

✚ Chúng tôi đã thường xuyên lưu ý các công ty rằng họ phải khác biệt hóa với những tư tưởng hay chứ không phải những ý kiến kém thông minh, bởi vì khác biệt hóa với các ý tưởng không liên quan gì đến thị trường hoặc khách hàng là điều dại dột và chúng tôi không tán thành. Sau khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ nhận ra đâu là một ý tưởng khác biệt hóa “củ chuối” và có thể dẫn dắt thương hiệu của mình vượt qua cái bẫy này.

✚ Nào, bây giờ bạn hãy ngồi xuống, thư giãn một chút và thưởng thức hành trình của chúng tôi. Xin cam đoan rằng khi đến cuối chặng đường, bạn sẽ nắm bắt được khá tốt những phương thức để khác biệt hóa thương hiệu của mình so với đối thủ cạnh tranh - hoặc ít nhất thì bạn cũng có những ý tưởng mang tính hệ thống để khởi đầu và tránh được những “trái mìn” gài dọc đường đi.

## **Chương 1**

### **Thế nào là khác biệt hóa?**

*Như người ta vẫn thường nói “cái khó ló cái khôn”, và rõ ràng cái khó chính là lý do tại sao xây dựng thương hiệu được khám phá từ cách đây 4.000 năm.*

✚ Vào ngày đó, các chủ trang trại có nhu cầu cấp bách phải tìm ra phương cách nào để tách rời đàn bò của mình với những con của chủ khác, và họ đã đi đến một cách làm tuy đơn giản nhưng rất khéo léo.

- ✚ Họ chế tạo những dụng cụ làm dấu bằng kim loại với biểu trưng hoặc phù hiệu ở một đầu, sau đó nung nóng đỏ và đóng dấu lên mông các chú bò. Làm thế, người chủ trang trại có thể dễ dàng phân biệt được đâu là gia súc của mình. Đơn giản, nhưng hiệu quả.
- ✚ Xây dựng thương hiệu không phải chỉ là thiết kế biểu trưng (logo), mặc dù vậy vẫn còn nhiều người chưa nhận thức đúng điều này. Vâng, thương hiệu đã khởi đầu 4.000 năm trước với logo trên mông bò, nhưng điều đó chỉ phục vụ cho nhu cầu phân biệt gia súc. Xây dựng thương hiệu không phải chỉ là logo, mà là việc bạn dùng logo cho mục đích gì.
- ✚ Nhu cầu khác biệt hóa giải thích cho việc tại sao ngày nay vẫn cần công tác xây dựng thương hiệu. Dạng thức của nó thì có thể đã khác xưa, nhưng chức năng thì không đổi, vẫn là làm thế nào để tách biệt những con bò của bạn ra khỏi bò của các đối thủ cạnh tranh - “con bò” ngày nay có thể là công ty, sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong một số trường hợp thì “con bò” cũng có thể là “cá nhân”, vâng, thưa với các bạn là ngày nay thì ngay cả cá nhân cũng cần xây dựng thương hiệu.
- ✚ Theo cách tư duy này thì có thể nói rằng khác biệt hóa là quá trình chuyển đổi một loại hàng hóa (xét về bản chất) thành một thương hiệu. Con bò nếu không có gì khác biệt cũng chỉ là con bò. Chỉ có dấu ấn đóng trên mông bò và ý nghĩa đại diện bởi dấu ấn đó mới làm nên sự khác biệt giữa những con bò của chúng tôi và những con bò của bạn.
- ✚ Công ty Evian kinh doanh nước, và nước là một hàng hóa dồi dào - suy cho cùng thì 80% diện tích trái đất được nước bao phủ - nhưng chính yếu tố: nước của công ty này được cung cấp từ quy trình lọc tự nhiên của dãy Alps, được tăng cường thêm khoáng chất đã làm cho Evian trở thành một thương hiệu mạnh. Nước nếu không có gì khác thì cũng chỉ là nước, trừ khi nước được khác biệt hóa, và nước của Evian có khác biệt vì nó được khai thác từ Alps.

## **Một chào bán độc nhất**

*Khác biệt hóa nghĩa là sáng tạo ra một chào bán độc nhất (Unique Selling Proposition - USP) với thương hiệu của bạn. USP là thuật ngữ mà huyền thoại quảng cáo Rosser Reeves đã đặt ra.*

- ✚ Trong cuốn *Sự thật trong quảng cáo* (1961) của mình, ông đã định nghĩa đây là một chào bán mà các đối thủ không thực hiện, hoặc không thể thực hiện.
- ✚ Nhiều người cho rằng USP là một khái niệm marketing đã lỗi thời và không còn phù hợp nữa. Theo chúng tôi, USP có thể là một khái niệm cũ nhưng ngày nay khái niệm này vẫn còn nguyên độ tin cậy so với thời điểm năm 1961. Khác biệt hóa là tất cả những gì làm cho thương hiệu của bạn nổi bật lên trong một biển cả những đối thủ cạnh tranh gần như giống nhau.
- ✚ Không có khác biệt hóa thì không thể xây dựng một thương hiệu mạnh. Để có sự khác biệt, bạn cần phải trở thành độc nhất. Điều đó khiến cho USP trở thành một khái niệm rất quan trọng bởi vì có USP đồng nghĩa với việc bạn đã là độc nhất. Thêm vào đó, có USP tức là bạn đã được khác biệt hóa theo cách thức có liên quan đến khách hàng. Tuy nhiên, cũng có nhiều nguyên nhân khiến người ta vẫn chưa quan tâm đúng mức đến khái niệm này.
- ✚ Thứ nhất, đó là vì người ta vẫn có xu hướng lãng quên theo thời gian những gì dùng được và những gì không. Jack Trout – người khám phá ra khái niệm định vị năm 1969 – trong tác phẩm *Trout bàn về chiến lược* đã viết rằng đây là hiện tượng có ảnh hưởng đến rất nhiều doanh nghiệp khi họ đã thành công. Ông gọi đó là Hội chứng Lãng-quên-những-gì-đã-giúp-mình-nổi-tiếng (Forgot what made them famous syndrome – FWMTF).
- ✚ Chúng tôi đồng tình với quan điểm này. Hãy xem các công ty xung quanh bạn, và bạn có thể dõi theo ngược dòng lịch sử: từ thành công hiện nay của họ quay trở về USP mà họ chào bán lúc sơ khai. Ford là một công ty hiện đang gặp nhiều rắc rối. Theo chúng tôi thì nguyên nhân trước hết chính là vì Ford đã Lãng-quên-những-gì-đã-giúp-mình-nổi-tiếng.



- ✚ Ford là công ty đầu tiên trên thế giới sản xuất xe hơi hàng loạt với phương pháp hiệu quả và chi phí thấp. Khi đã trở nên nổi tiếng, họ lại quên mất điều này. Họ thỏa mãn, và điều này giúp các công ty Nhật Bản và đến giờ là Hàn Quốc theo kịp họ.
- ✚ Vấn đề của Ford không phải là ở chỗ khách hàng dịch chuyển từ các nhãn hàng đại trà trên thị trường sang các nhãn cao cấp như nhiều nhà phân tích đã lý giải. Chắc chắn là những nhãn hiệu xe cao cấp như BMW hay Audi hiện đang bán chạy hơn Ford trên nhiều thị trường (nhất là tại phân khúc cỡ trung bình với đại diện là dòng Mondeo của Ford), nhưng xe hơi phổ thông không hề thất thế mà còn có nhu cầu cao nữa là khác.
- ✚ Nhu cầu này đã giúp cho Toyota bán ra hàng triệu chiếc, vượt qua General Motors và trở thành nhà sản xuất xe hơi số 1 trên thế giới. Theo tin đăng trên SmartMoney.com vào ngày 15-12-2007 thì hiện Toyota đang đặt ra mục tiêu sản xuất 10 triệu xe trong năm 2008, sản lượng này chưa hề được nghe đến trước đây.
- ✚ Vấn đề của Ford là sự khác biệt hóa. Chào bán độc nhất của họ là gì nhỉ? Rất khó xác định, trong khi Toyota rõ ràng đã khác biệt hóa với độ tin cậy của sản phẩm. Không có USP nên Ford trở nên yếu thế. Họ trở thành một nhãn hiệu xe tương tự như các nhãn khác và trong môi trường cạnh tranh hết sức khốc liệt ngày nay thì sự tương đồng cũng chính là bản án tử hình dành cho thương hiệu.
- ✚ Nguyên nhân thứ hai là người ta luôn hào hứng với những gì mới mẻ. Trong cuốn sách trước của chúng tôi, nguyên tắc số 3 đã trình bày về việc sáng tạo ra một chủng loại mới để thiết lập một thương hiệu mạnh. Con người cũng có thương hiệu. Và họ cũng đều muốn được nổi tiếng. Rosser Reeves đã là một “thương hiệu” nổi tiếng vì ông khám phá ra khái niệm USP.
- ✚ Nếu bạn cũng muốn được nổi tiếng trong lĩnh vực marketing, bạn sẽ làm gì? Sáng tạo ra 1 USP tốt hơn chẳng? Sẽ không thể. Bạn cần có cái mới. Vì thế các học giả và chuyên gia tư vấn luôn theo kịp những khái niệm mới, và họ đặt tên những khái niệm đó cho riêng mình. Hãy thử tìm kiếm trên Google và bạn sẽ thấy quá

nhiều kết quả, tin chúng tôi đi, bạn không thể nhớ hết và sử dụng hết được những kết quả đó đâu.

- ✚ Các học giả và chuyên gia tư vấn không hoàn toàn có lỗi, mà một cách tổng quát thì mọi người đều phải chịu trách nhiệm về việc này. Đơn giản thôi, vì một khái niệm cũ không có nghĩa là nó lỗi thời và vô dụng. Nhưng người ta lại thường nghĩ thế. Người ta hứng thú mỗi khi có một khái niệm mới xuất hiện, rồi sau một lúc thì những lời đồn đại và sự quảng cáo quá lộ cho khái niệm ấy xẹp xuống, nó sẽ ít thích hợp hơn trước.
- ✚ Rồi người ta làm gì tiếp theo? Họ tiếp tục trông đợi những “sự kiện lớn” hoặc “thuật ngữ nóng”, hoặc bất cứ cái gì “hoành tráng” sắp đến. Một vòng luẩn quẩn.
- ✚ Vì thế không có gì là ngạc nhiên khi khái niệm USP xưa cũ và rất hay lại gần như bị lãng quên. Ôi trời, bạn đã chối bỏ khái niệm này và tự đưa mình vào rủi ro rồi đấy. Nếu không có USP thì bạn không thể có một thương hiệu mạnh. USP có lẽ là “đồ cổ” trong các trường dạy kinh doanh, nhưng đồ cổ luôn có giá! Đừng bỏ qua khái niệm này.
- ✚ Nguyên nhân thứ ba giải thích tại sao người ta đã không quan tâm đúng mức đến USP như khái niệm này xứng đáng nhận được là vì ngày nay rất khó tìm thấy một chào bán độc nhất. Tìm ra một USP đã là khó khăn, việc duy trì nó còn khó khăn hơn nhiều. Đây là một vấn đề lớn mà chúng tôi sẽ thảo luận thêm trong Chương 3.

### **Chiến lược đúng**

*Khác biệt hóa cũng có nghĩa là xây dựng chiến lược đúng đắn. Để thành công, một thương hiệu cần được tăng sức mạnh với 2 phần thiết yếu: khả năng xây dựng chiến lược và khả năng thực thi chiến lược đó.*

- ✚ Chiến lược và thực thi là quan trọng ngang nhau nhưng chiến lược có trước, bởi vì ngay khi công ty có khả năng thực thi tốt thì họ cũng không thành công nếu chiến lược sai lầm. Ví dụ, nếu như bạn đang ngồi trên một chiếc thuyền bị thủng, và bạn cố gắng sửa chữa khuyết điểm này bằng cách nhanh chóng tát nước ra khỏi

thuyền thì bạn sẽ không thể giữ thuyền nổi được bao lâu, vì chiến lược của bạn chưa đúng.

- ✚ Chiến lược này của bạn đã chỉ nhắm đến hiện trạng của vấn đề (nước tràn vào thuyền) chứ chưa suy xét đến nguyên nhân từ gốc (lỗ thủng trên thuyền). Chiến lược đúng phải là tìm ra lỗ thủng và lấp nó lại trước đã. Nếu không thì cho dù bạn tát nước nhanh đến mức nào thì con thuyền vẫn thủng và cuối cùng cũng sẽ chìm. Nhưng bạn cũng cần có khả năng thực thi chiến lược này thật tốt, nghĩa là bạn phải nhanh chóng tìm ra lỗ thủng và lấp kín nó lại.
- ✚ Kinh doanh cũng tương tự như vậy. Nếu chiến lược sai lầm thì sự thực thi hoàn hảo cũng vẫn chịu thất bại. Tại diễn đàn doanh nghiệp quốc tế 2006, Ram Charan - một bậc thầy trong thực thi chiến lược - đã dùng minh họa của Toyota và Dell để cho thấy sự thành quả lớn lao từ việc thực thi hiệu quả. Chúng tôi cũng đồng ý rằng 2 công ty này đã thực hiện rất tốt, nhưng cần nói thêm rằng họ thành công vì có những chiến lược đúng đắn và được triển khai tuyệt vời.
- ✚ Chiến lược của Toyota là xây dựng dòng sản phẩm phổ thông nhưng chất lượng cao, với phương thức sản xuất JIT (just-in-time: sản phẩm đúng - số lượng đúng - địa điểm đúng - thời điểm đúng). Điểm mấu chốt ở đây là khoa học về điều phối toàn bộ quy trình sản xuất theo cách thức: xe hơi chỉ được chế tạo khi cần thiết và những bộ phận cấu thành nên xe chỉ được đưa đến dây chuyền sản xuất khi có nhu cầu. Đó đã là chiến lược của Toyota (mà hiện nay chiến lược này vẫn được thực thi).
- ✚ Chiến lược của Dell là thống lĩnh thị trường máy tính cá nhân với việc sử dụng kênh bán hàng trực tiếp nhằm cắt giảm các chi phí phân phối, từ đó có thể chào bán cho khách hàng sản phẩm chất lượng cao với giá rẻ.
- ✚ Thế thì sự thành công của Toyota và Dell có liên quan gì đến khác biệt hóa chăng? Rất nhiều, trong đó có cả việc xây dựng chiến lược đúng thông qua khác biệt hóa.

- ✚ Toyota là nhà sản xuất xe hơi đầu tiên trên thế giới sử dụng phương thức sản xuất JIT. Điều này giúp họ thành công và lột xác thành một thương hiệu hàng đầu. Dell cũng là công ty máy tính đầu tiên (và duy nhất) trên thế giới bán sản phẩm trực tiếp đến tận tay người sử dụng sau cùng, đây là bộ phận đưa họ trở thành số 1 trên thị trường và tồn tại ở vị trí này trong nhiều năm.
- ✚ Nếu muốn xây dựng một thương hiệu mạnh, bạn cần có chiến lược đúng và thực thi đúng chiến lược đó. Và chiến lược của bạn cần phát xuất từ khả năng khác biệt hóa của chính bạn. Nói cách khác, khác biệt hóa làm cho thương hiệu của bạn mạnh mẽ hơn với việc làm cho thương hiệu đó nổi bật, cũng như kiểu mà các chiến lược của Toyota và Dell đã giúp họ khác biệt hoàn toàn trong lĩnh vực của họ.

### **Một công ty có sự khác biệt hóa đúng đắn**

*Ý tưởng khác biệt hóa phải phù hợp với khách hàng. Thực sự thì không mấy khó khăn để có thể trở thành khác biệt. Mọi người đều có thể làm cho thương hiệu của mình khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Nhưng nhìn chung thì có những ý tưởng khác biệt hóa phù hợp với khách hàng lại là một chuyện khác, khó khăn hơn nhiều.*

- ✚ Chúng tôi đã trình bày ở trên rằng điều quan trọng đối với các công ty là có sự khác biệt với những ý tưởng hay, chứ không phải là theo những “tối kiến”. Vậy thì đâu là sự khác biệt hóa đúng đắn?
- ✚ Tại diễn đàn thương hiệu toàn cầu 2006, giáo sư nổi tiếng David Aaker đến từ đại học Berkeley đã tiết lộ rằng: khác biệt hóa giúp tạo dựng nên thương hiệu mạnh, nhưng suy ngẫm về sự đúng đắn, phù hợp đã khiến ông mất ngủ nhiều đêm. Điều quan trọng hơn là sự khác biệt cần phải thích hợp với khách hàng của bạn. Sự phù hợp đó là nét khác biệt giữa một ý tưởng hay và các ý tưởng “củ chuối” khác.
- ✚ Chúng tôi tán thành quan điểm của vị giáo sư này. Ý tưởng khác biệt hóa phải phù hợp với khách hàng. Thực sự thì không mấy khó khăn để có thể trở thành khác biệt. Mọi người đều có thể làm cho thương hiệu của mình khác biệt so với đối thủ

cạnh tranh. Nhưng nhìn chung thì có những ý tưởng khác biệt hóa phù hợp với khách hàng lại là một chuyện khác, khó khăn hơn nhiều.

- ✚ Một đồng nghiệp của chúng tôi rất yêu thích mèo (và chúng tôi cũng cho rằng cô ấy tinh quái như một chú mèo). Những người thích mèo thường cưng chiều con thú cưng của họ. Nếu bạn là người sản xuất xà bông tắm cho mèo và có thể tạo ra sản phẩm làm cho chú mèo có mùi hương giống như chủ nhân của nó thì rất có thể sản phẩm của bạn đã có sự khác biệt.
- ✚ Đây có phải là một ý tưởng khác biệt hóa đúng đắn? Có lẽ là nó sẽ được những người như cô đồng nghiệp của chúng tôi đồng tình. Còn nếu bạn sản xuất ra xà bông tắm cho mèo có mùi giống chó thì chúng tôi có thể chắc chắn là đây là một ý tưởng khác biệt hóa tuyệt vời, nhưng liệu có phù hợp với những chủ nhân của loài mèo? Có lẽ không. Nếu họ muốn có một chú mèo mang mùi hương của loài chó thì trước tiên họ sẽ tìm ngay một con chó để nuôi!
- ✚ Chúng tôi cũng muốn bổ sung thêm hai tiêu chí nữa cho sự phù hợp này. Sự khác biệt hóa cần phải hấp dẫn và được giữ gìn. Điều này rất có ý nghĩa, đúng không nào? Nếu sự khác biệt của bạn không được mong đợi thì thương hiệu của bạn sẽ chưa hoàn hảo mặc dù khó ai có thể đụng chạm đến nó.
- ✚ Nhưng lại có vấn đề phát sinh ở đây: khi sự khác biệt được thị trường thấy là hấp dẫn thì sẽ có rất nhiều - nếu không muốn nói là tất cả - các đối thủ cạnh tranh cùng nhau theo đuổi. Người ta vẫn hay nói “ngủ quên trên chiến thắng” và trong xây dựng thương hiệu thì điều này vẫn đúng. Khi có cơ hội khác biệt hóa mà bạn không biết nắm bắt ngay lập tức, thì thời gian sẽ không đợi chờ bạn nhận ra điều đó.
- ✚ Khác biệt hóa cũng cần phải được phòng thủ, giữ gìn, nghĩa là sự khác biệt của bạn không dễ dàng bị các đối thủ lấy đi cho dù họ có đổ ra bao nhiêu tiền bạc và công sức. Ví dụ, nếu bạn khác biệt hóa khi chỉ bán sản phẩm quần cỡ lớn cho những người có tầm vóc cao to thì sự khác biệt này không thể xem là bền vững vì bất cứ đối thủ nào cũng có thể thực hiện theo bạn.

✚ Sự thật là khó có thể gìn giữ an toàn các ý tưởng khác biệt hóa trong thời đại “siêu cạnh tranh” ngày nay. Cuộc cạnh tranh khốc liệt này khiến cho mọi đối thủ đều gắng sức giành lấy cơ hội kinh doanh của bạn và tất nhiên điều ngược lại cũng xảy ra, ngay cả khi bạn chưa có kiến thức để cạnh tranh trong những ngành nghề khác nữa kia.

✚ “Siêu cạnh tranh” là con dao hai lưỡi. Một mặt các đối thủ sẽ nỗ lực xâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh của bạn và khiến cho sự khác biệt hoặc chào bán độc nhất (USP) của bạn chịu nhiều áp lực hơn. Mặt khác, nó làm cho bạn xao nhãng hoạt động cốt lõi của mình khi muốn theo đuổi những cơ hội khác. Bạn mất tập trung và có thể đánh mất sự khác biệt. Chương tiếp theo sẽ trình bày chi tiết hơn về nội dung này.

### **Tóm tắt**

- ✚ *Tổng kết lại, khác biệt hóa là mục đích cho công tác xây dựng thương hiệu. Đó là một quá trình chuyển đổi hàng hóa (hoặc những gì về bản chất cũng là hàng hóa) thành một thương hiệu mạnh. Quá trình này liên quan đến việc:*
- ✚ *Tìm kiếm và sở hữu một chào bán độc nhất (USP);*
- ✚ *Tìm kiếm một chiến lược kinh doanh đúng đắn để giúp cho thương hiệu có lợi thế cạnh tranh;*
- ✚ *Tìm kiếm sự khác biệt có liên quan thích đáng và phù hợp với khách hàng; sự khác biệt đó phải hấp dẫn và phải được giữ gìn.*

## **Chương 2**

### **Tại sao khác biệt hóa lại quan trọng?**

*Hãy xem 2 sản phẩm bóng đèn, chúng đều là 2 sản phẩm chưa qua sử dụng và có công suất 100 watt. Nếu bạn phải mua bóng đèn cho văn phòng của mình, bạn sẽ chọn nhãn hàng nào: Blue Sparks (US\$3) hay là White Heat (US\$2.5)?*



- ✚ Có vẻ như bạn không thể nói lên sự khác biệt giữa 2 sản phẩm này, đúng chưa nào? Vậy thì làm thế nào để chọn? Dĩ nhiên là White Heat, chỉ vì sản phẩm này rẻ hơn 50 cent.
- ✚ Tuy nhiên, sự thực là vẫn có lý do xác đáng giải thích tại sao bóng đèn Blue Sparks lại đắt hơn: nó bền hơn. Blue Sparks có thời gian sử dụng là 100 giờ so với White Heat chỉ có 60 giờ. Như vậy chi phí sử dụng Blue Sparks là 3 cent mỗi giờ và của White Heat là 4.2 cent. Xét theo dài hạn thì Blue Sparks lại rẻ hơn nhưng điều này không thể hiện ngay khi người mua chỉ xem lướt qua sản phẩm, vấn đề nảy sinh từ đó.
- ✚ Khi khách hàng tiềm năng của bạn không nhận thấy hoặc không thể nhận thấy bất cứ khác biệt nào giữa các sản phẩm thì họ sẽ chọn cái nào rẻ hơn để mua. Đây là lý do tại sao khác biệt hóa lại vô cùng quan trọng, nhất là trong thời đại thị trường siêu cạnh tranh ngày nay, khi các khách hàng lúng túng với nhiều sự chọn lựa. Nếu bạn không có sự khác biệt hoặc sự khác biệt của bạn không dễ dàng được nhận ra, tốt hơn hết là bạn phải có giá thật cạnh tranh.
- ✚ Tuy nhiên, cạnh tranh bằng giá cả là một chiêu bán khá nguy hiểm, bởi vì vào thời điểm bạn để mất đi lợi thế giá cả vào tay những đối thủ cạnh tranh đến từ các quốc gia có chi phí thấp thì cũng là lúc khách hàng không còn lý do gì nữa để quan tâm đến sản phẩm của bạn. Vì thế chúng tôi thường xuyên cảnh báo các doanh nghiệp đang cạnh tranh bằng giá cả rằng họ phải luôn tuyệt đối đảm bảo được mức giá thấp trong dài hạn, vì giá rẻ thường là điều duy nhất khiến người mua để ý đến các sản phẩm loại này.
- ✚ Nếu bạn cho rằng thị trường ngày nay thật khắc nghiệt thì chúng tôi sẽ khiến bạn ngạc nhiên hơn vì đó mới chỉ là sự khởi đầu. Các đối thủ đều thích được “khai hỏa”. Nếu thị trường của bạn hoặc lĩnh vực của bạn đang “hot” thì một cách tự nhiên, cả một rừng đối thủ cạnh tranh sẽ bị lôi cuốn và tìm kiếm cơ hội tham gia.
- ✚ Suy nghĩ của họ là: tại sao chúng ta lại phải nhường hết thị trường vào tay của một gã nào đó nhỉ? Trong tình huống ngược lại thì có lẽ là bạn cũng có suy nghĩ

tương tự như vậy. Thực ra thì hình như bạn đã từng làm điều này: đưa công ty của mình xâm nhập vào những thị trường mới hoặc những lĩnh vực mới mà theo bạn là đang “nóng” và có thể tăng trưởng nhanh.

- ✚ Không những sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn mà số lượng các đối thủ cũng gia tăng. Nếu công ty của bạn giống như Blue Sparks với một sản phẩm hoặc dịch vụ được cải tiến, bạn cần chắc chắn sự khác biệt của mình đã được khẳng định rõ ràng và được truyền đạt theo cách thức hợp lý. Nếu không thì bạn nên thay thế bằng cách dùng giá cả để cạnh tranh.
- ✚ Lúc nào cũng xuất hiện các đối thủ đến sau và cố gắng giành lấy thị phần từ tay bạn thông qua chiến lược giá xâm nhập. Một vài trong số này sẽ thành công bởi vì mô hình kinh doanh của họ hoàn toàn được thiết lập với yếu tố giá rẻ. Nếu bạn không thể theo kịp giá cả cạnh tranh của họ thì bạn nên có sự khác biệt. Còn khi bạn không có khác biệt hóa và cũng không thể cạnh tranh bằng giá thì thương hiệu của bạn đang gặp những khó khăn không nhỏ.
- ✚ Điểm mấu chốt của vấn đề là: không thể có một thương hiệu mạnh nếu không có khác biệt hóa.

### **Doanh thu cao hơn trên vốn đầu tư**

*Người ta đã tiến hành nhiều nghiên cứu sự tương quan giữa thương hiệu và hiệu quả hoạt động của thị trường chứng khoán. Kết quả cho thấy những thương hiệu mạnh (có sự khác biệt) luôn có hiệu quả cao hơn.*

- ✚ Một nghiên cứu vào năm 2001 của McKinsey & Co., (một công ty hàng đầu trong ngành tư vấn quản trị) cho thấy những thương hiệu mạnh đạt 2.6 điểm ở chỉ số Lợi nhuận dành cho cổ đông (TRS: Total Return to Shareholders), trong khi với các thương hiệu kém chỉ đạt -6.2 điểm, nghĩa là khác biệt đến 365%.
- ✚ Không có gì đáng ngạc nhiên khi các thương hiệu mạnh lại có ảnh hưởng tốt đến cổ phiếu. Suy cho cùng, nếu bạn đã có một thương hiệu mạnh, bạn sẽ dễ dàng tìm kiếm được các khách hàng mới, giữ vững được khách hàng cũ, có được nguồn

nhân lực chất lượng cao và thậm chí là ngăn chặn được những động thái cạnh tranh của các đối thủ khác. Nếu có thể làm được tất cả những điều đó thì cổ phiếu của bạn sẽ rất được ưa chuộng.

- ✚ Cần lưu ý rằng những nhà phân tích tài chính và các nhà đầu tư thường bị tác động từ nhận thức của họ về thương hiệu khi họ ra quyết định đầu tư. Vì thế những thương hiệu được đánh giá cao (vì bất cứ lý do gì) đều nhận được sự ủng hộ từ giới đầu tư. Nếu muốn cổ phiếu của bạn có giá, bạn nên xây dựng một thương hiệu mạnh. Đơn giản thôi, vì nhà đầu tư biết rằng cơ hội thu lại nhiều lợi tức sẽ cao hơn khi họ đầu tư vào một công ty có thương hiệu mạnh.
- ✚ Warren Buffett được biết đến như là một nhà đầu tư thành công nhất. Giá cổ phiếu của công ty ông - Berkshire Hathaway - đã vượt mức US\$150,000. Trong cuốn “Phong cách của Warren Buffett”, tác giả Robert Hagstrom đã phân tích về những công ty mà Berkshire Hathaway đầu tư, rõ ràng là Buffett có khuynh hướng tập trung vào những thương hiệu có sự khác biệt hóa ở cấp độ cao. Ông quan tâm đến Coca-Cola vì chiến lược khác biệt hóa của họ: Thứ thiệt! (The real thing); Dairy Queen với loại kem “lộn ngược ly không chảy”; Wal-Mart có giá rẻ nhất mà không nhà bán lẻ nào có thể có; ACME là nhãn gạch xây dựng được các công trình dân dụng ưa chuộng. Danh sách cứ thế tiếp diễn.
- ✚ Nhiều nghiên cứu về mối tương quan giữa thương hiệu và hiệu quả tài chính đã dùng dữ liệu từ các công ty đã niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch (publicly-listed), vì những dữ liệu tài chính này có thể dễ dàng tiếp cận. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là kết quả không phù hợp với các công ty chưa “lên sàn” (none-listed).
- ✚ Một thương hiệu mạnh cũng có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động tài chính của các công ty loại này theo những hiệu ứng tương tự: dễ dàng tìm kiếm được các khách hàng mới, giữ vững được khách hàng cũ, có được nguồn nhân lực chất lượng cao và thậm chí là ngăn chặn được những động thái cạnh tranh của các đối thủ khác. Kết quả là lợi nhuận trên vốn đầu tư sẽ tăng lên.

## Tình thế tiến thoái lưỡng nan của người dẫn đầu

*Tâm trí khách hàng là nơi diễn ra trận chiến giữa các thương hiệu, bởi vì một thương hiệu đơn giản chỉ là một ý niệm mà bạn sở hữu trong tâm trí của khách hàng. Như huyền thoại Walter Landor trong ngành quảng cáo đã nói: “Sản phẩm được chế tạo tại nhà máy, nhưng thương hiệu lại được thiết lập trong đầu”.*

- ✚ Trong cuốn sách trước, có thể đã nói về tầm quan trọng của việc dẫn đầu, vì khi dẫn đầu bạn sẽ có cơ sở để thiết lập thương hiệu của mình với vị thế tốt nhất nó có thể có trong tâm trí khách hàng.
- ✚ Tâm trí khách hàng là nơi diễn ra trận chiến giữa các thương hiệu, bởi vì một thương hiệu đơn giản chỉ là một ý niệm mà bạn sở hữu trong tâm trí của khách hàng. Như huyền thoại Walter Landor trong ngành quảng cáo đã nói: “Sản phẩm được chế tạo tại nhà máy, nhưng thương hiệu lại được thiết lập trong đầu”.
- ✚ Vì vậy, chúng tôi ủng hộ chiến lược trở thành người dẫn đầu với một điều gì đó. Một khi đã nhận ra có thể trở thành người dẫn đầu ở một khía cạnh nào đó, hãy khẩn trương hành động để xây dựng thương hiệu của bạn trong tâm tưởng của khách hàng. Việc trở thành người đầu tiên đi vào trong tâm trí của khách hàng sẽ dễ hơn nếu bạn có trong tay một “cái mới”, còn nếu bạn chỉ cố gắng lấy ra những gì tốt hơn từ một thương hiệu sẵn có thì vấn đề sẽ khó khăn hơn.
- ✚ Tuy nhiên, chiến lược này cũng có rắc rối của nó. Chúng tôi đã nhận được nhiều lời phản đối khi đưa ra đề nghị hãy cố gắng để trở thành người dẫn đầu đối với các công ty Singapore. Nhiều người nói rằng đây không phải là chiến lược có thể tồn tại lâu dài được. Chúng tôi gọi đây là tình thế “tiến thoái lưỡng nan” của người dẫn đầu.
- ✚ Nhiều doanh nghiệp Singapore mà chúng tôi đã gặp gỡ - nhất là những đơn vị trong ngành công nghệ - đã nhận định rằng: cách tốt nhất để có một thương hiệu thành công (không nhất thiết phải là thương hiệu hàng đầu) là phải nhạy bén, chứ không phải là người dẫn đầu. Cách thức của những công ty này là: xem người dẫn

đầu là một con chim ưng, khi chú chim này tung ra một cái mới thì họ mới nhanh chóng dịch chuyển và chạy đua để có thể tung ra một phiên bản có tính cạnh tranh (theo cách hiểu của chúng tôi thì đây là kiểu “học vẹt”) trước các đối thủ còn lại.

✚ Thấy ngạc nhiên nên chúng tôi hỏi thêm họ về nguyên nhân của hành động này. Thường thì câu trả lời sẽ là: “Làm người dẫn đầu thật nhiều rủi ro, bạn rất có thể đánh mất cả công ty thậm chí là phá sản luôn cả sự nghiệp khi mạo hiểm trở thành người dẫn đầu, nhất là trong ngành có những thay đổi nhanh chóng và đầy bất ổn như ngành công nghệ”. Nhiều công ty Singapore đều muốn là người theo sau. Có người còn nói với chúng tôi: Samsung Electronics đã thành công với chiến lược này. Điều này thì chúng tôi không cho là có lý.

✚ Samsung Electronics trước đây đã chưa từng là người dẫn đầu, khi đó họ chỉ sao chép lại những công ty tiên phong khác trong ngành điện tử gia dụng. Samsung chỉ được đánh giá là một công ty tầm cỡ khi họ đầu tư hàng tỷ dollar Mỹ cho việc cải tiến và khâu thiết kế. Hãy nhìn các sản phẩm của họ ngày nay. Các sản phẩm này có mẫu mã nổi bật, bạn có thể chỉ ra một điện thoại di động hay TV Samsung mà không cần nhìn logo của nó. Samsung đã nỗ lực xây dựng một ngôn ngữ trong thiết kế, tạo nét độc đáo cho thương hiệu, giống như Apple và Harley Davidson. Chúng tôi cũng không phủ nhận rằng Samsung dịch chuyển rất nhanh - nhưng họ dịch chuyển trong việc cải tiến và đưa sản phẩm của mình vào tâm trí của người tiêu dùng. Họ không hề nhanh chóng sao chép lại những gì mà các đối thủ khác đã làm. Chiến lược sao chép đó đã từng làm Samsung không đi đến đâu trong quá khứ, và cũng không thể giúp thương hiệu của bạn tốt hơn.

✚ Ngày nay, vì các sản phẩm của Samsung được khác biệt hóa cao độ với sự cải tiến và trong thiết kế - thử nhớ đến điện thoại Ultra Edition của họ mà xem - nên chúng đều đòi hỏi phải đạt chất lượng cao. Trước kia, vì chỉ có sản phẩm “ăn theo” nên họ đã phải đặt giá rất rất rẻ để có thể bán được. Thế mà nhiều người vẫn

nhất quyết không sử dụng sản phẩm của Samsung. Jacky là một trong số những người này.

- ✚ Trong suốt thập niên 90, Jacky không mua bất cứ sản phẩm Samsung nào, bất chấp chúng có giá rẻ. Anh là “fan” của Sony. Nhưng đến nay thì mọi chuyện đã thay đổi, Jacky vui vẻ mua TV Plasma của Samsung hoặc các máy điện thoại di động, vì các sản phẩm đó hiện đã được khác biệt hóa cao độ với thiết kế độc đáo và sự cải tiến vượt trội. Samsung đạt đến vị thế này sau những nỗ lực trở thành người dẫn đầu trong tâm trí khách hàng với những gì mới lạ.
- ✚ Samsung không phải là thương hiệu điện thoại di động đứng đầu trên thị trường, nhưng họ đã có chỗ đứng trong tâm tưởng của khách hàng là sản phẩm cực kỳ thanh lịch và mảnh dẻ. Vào thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này, Samsung đã vừa tung ra thị trường 2 sản phẩm điện thoại mới nhất là G600 và E950 dạng nắp trượt siêu hạng.
- ✚ Khác biệt hóa là những gì nhằm tạo dựng nên thương hiệu. Nhưng bạn cần phải là người dẫn đầu với một ý tưởng khác biệt hóa. Nếu ai đó có ý tưởng và “ra tay” trước bạn thì bạn không thể tiếp tục triển khai điều tương tự cho thương hiệu của mình nữa. Và thế là “tình trạng tiến thoái lưỡng nan của người dẫn đầu” thực sự chẳng phải là nan giải nữa. Vâng, tất nhiên là người dẫn đầu phải chấp nhận nhiều rủi ro, nhưng chẳng phải kinh doanh chính là việc chấp nhận các rủi ro đã được dự tính trước đó sao?
- ✚ Các huấn luyện viên vẫn thường nói với học trò rằng: khổ luyện mới thành tài. Còn trong kinh doanh thì nếu không có “khổ” với rủi ro thì chẳng bao giờ có “tài” cả. Chẳng hạn, khi Wilson cho ra đời StrategiCom, đó là thương hiệu của công ty tư vấn đầu tiên tại Singapore và chỉ chuyên trong lĩnh vực xây dựng thương hiệu B2B (doanh nghiệp với doanh nghiệp). Điều này làm cho StrategiCom được khác biệt.
- ✚ Nhưng đây lại là một động thái đầy rủi ro mà Wilson phải “cẩn rằng chịu đựng” trong thời gian dài bởi vì tại thời điểm đó rất nhiều công ty B2B tại Singapore vẫn



cho rằng xây dựng thương hiệu là công tác dành cho các công ty B2C (doanh nghiệp với khách hàng). Khi ấy thị trường rất nhỏ và thậm chí là không tồn tại.

Wilson vẫn nhớ lần trình bày về tầm quan trọng của xây dựng thương hiệu cho các công ty B2B trong một cuộc họp với ban quản trị cấp cao của một công ty dạng này. 10 phút thuyết trình trôi qua, vị CEO của công ty kia đã đưa tay ngăn Wilson lại vì đã hết kiên nhẫn: “ông Chew này, chúng tôi đâu có bán Coca-Cola? Ông nói về thương hiệu cho chúng tôi nghe để làm gì kia chứ?”. Quả thật, là một thương hiệu chuyên tư vấn cho các công ty B2B chứa đựng đầy rủi ro, nhưng để đáp lại điều này thì StrategiCom đã cố gắng để khác biệt hóa chính mình bằng cách tận dụng những lợi thế của người dẫn đầu.

Cho dù bạn chọn lựa bất cứ ngành nghề kinh doanh nào đi nữa thì luôn luôn tồn tại rủi ro. Hãy xây dựng một thương hiệu mạnh với việc dựa vào một ý tưởng khác biệt hóa táo bạo để giành được một chỗ trong tâm trí của khách hàng trước đã.

Rồi sau đó bạn mới có thể đưa ra mức giá cao hơn. Kế tiếp bạn mới có thể tìm được một chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Cách làm khác là bán giá rẻ. Tùy bạn lựa chọn. Bạn còn nhớ iPod không nhỉ? Thương hiệu này đã đi vào trong tâm tưởng của khách hàng với ý tưởng khác biệt hóa thật ấn tượng – máy nghe nhạc chuyên nghiệp MP3 bỏ túi. Đó là lý do tại sao iPod giành được vị thế vững chắc trên thị trường mặc dù giá bán của sản phẩm này khá cao.

Nhưng liệu khác biệt hóa có cần thiết cho mọi tình huống? Liệu có hay không một viễn cảnh trong đó sự thành công không đòi hỏi khác biệt hóa? Có chứ! Đó là trong những trường hợp mà tại đó khác biệt hóa chỉ làm mất thời gian, chúng tôi sẽ thảo luận nội dung này trong những phần tiếp theo dưới đây.

### **Chuỗi liên tục của hàng hóa**

*Khác với suy nghĩ thông thường của nhiều người, những sản phẩm dịch vụ được xây dựng thương hiệu ở cấp độ cao không hề bị giới hạn trong phạm vi những công ty phục*

vụ khách hàng (B2C). Một số các thương hiệu danh giá nhất thế giới lại là của các công ty phục vụ cho các doanh nghiệp khác (B2B).

- ✚ Trong nhiều năm, chúng tôi đã trình bày về tầm quan trọng của thương hiệu cho nhiều công ty Singapore tại những hội thảo chuyên ngành và bài viết trên báo chí. Nhưng trong phần này, chúng tôi lại muốn nói về một đề tài mà những chuyên gia tư vấn thương hiệu thường không hề đề cập đến vì nó bất lợi cho họ.
- ✚ Chúng tôi dù luôn cho rằng thương hiệu là một tài sản đặc biệt quan trọng, nhưng vẫn có những tình huống không cần xây dựng thương hiệu bởi vì đó không phải là giải pháp đúng đắn. Vậy khi nào người ta không cần xây dựng thương hiệu? Câu trả lời tùy thuộc vào việc bạn có bị lọt vào cái mà chúng tôi gọi là Chuỗi liên tục của hàng hóa. Hãy nhìn sơ đồ dưới đây:

Tính thương hiệu <-----+-----> Tính hàng hóa

### Tính thương hiệu ở cấp độ cao

- ✚ Bên tay phải của chuỗi liên tục là những sản phẩm dịch vụ được xây dựng thương hiệu ở cấp độ cao. Tại đây, sự ưa chuộng danh tiếng của thương hiệu đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến quyết định mua.
- ✚ Khác với suy nghĩ thông thường của nhiều người, những sản phẩm dịch vụ được xây dựng thương hiệu ở cấp độ cao không hề bị giới hạn trong phạm vi những công ty phục vụ khách hàng (B2C). Một số các thương hiệu danh giá nhất thế giới lại là của các công ty phục vụ cho các doanh nghiệp khác (B2B).
- ✚ Theo bình chọn hàng năm của BusinessWeek số ra ngày 6 tháng Tám năm 2007 cho “100 thương hiệu hàng đầu” thì Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric, Nokia, Toyota, Intel, McDonalds, Disney và Mercedes Benz là 10 thương hiệu có giá nhất thế giới. Trong đó có đến 4 công ty là dạng B2B: Microsoft, IBM, General Electric và Intel.

- ✚ Nếu bạn rơi vào đoạn sau của chuỗi này, thì việc xây dựng thương hiệu ở cấp độ cao là rất quan trọng đối với bạn. Còn những công ty ở phần bên kia của chuỗi thì sao nhỉ?

### Có tính chất hàng hóa ở cấp độ cao

- ✚ Phía bên trái của chuỗi thể hiện những sản phẩm dịch vụ mang tính hàng hóa cao độ. Chúng không nhất thiết phải là những hàng hóa thực sự, như gạo, dầu thô hoặc cà phê hạt. Nhiều sản phẩm dịch vụ loại này được bán dưới những nhãn hàng nổi tiếng, nhưng với ý nghĩa và mục đích sau cùng là hàng hóa.
- ✚ Cũng không nhất thiết đây là những sản phẩm công nghệ thấp. Một số là các sản phẩm công nghệ cao trên thị trường nhưng vẫn được xem là hàng hóa. Bộ nhớ cho máy tính, đĩa cứng, ổ CDROM là những sản phẩm công nghệ cao nhưng vẫn được bán với nhiều nhãn hàng khác nhau nhưng không phải thương hiệu cấp độ cao. Hơn nữa, chúng sẽ là hàng hóa khi đã được mua. Khách hàng của họ không có sự trung thành với nhãn hiệu.

Các lĩnh vực mà tính chất hàng hóa cao thường có hai đặc trưng:

#### 1. Sản phẩm được nhận thức là ngang nhau

- ✚ Khi có sự nhận thức ngang nhau về sản phẩm giữa các đối thủ, lĩnh vực này sẽ có nguy cơ mang tính hàng hóa cao độ. Xây dựng thương hiệu là vấn đề nhận thức. Và nhận thức là sự thật. Intel đã từng là nhà sản xuất lớn nhất trong sản phẩm bộ nhớ dùng cho máy tính, nhưng điều này đã cho phép các đối thủ tại Đài Loan và Hàn Quốc chuyển đổi lĩnh vực này theo định hướng hàng hóa, tại những khu vực mà sức ép về giá cả trở nên quá lớn đối với Intel. Rốt cục thì Intel buộc phải rời bỏ thị trường này và chuyển sang tập trung vào bộ vi xử lý.
- ✚ Năm 1985, đạt đến mức mà vị CEO cũ của họ – Andy Grove – gọi là điểm uốn, tại đó Intel phải quyết định thương hiệu của họ nên đi về hướng nào. Intel xác định tương lai của mình là bộ vi xử lý, nhưng khi đó họ vẫn đang tập trung xây

dựng một thương hiệu tập đoàn với những bộ vi xử lý, kết hợp với những thương hiệu con hùng mạnh như Pentium, Celeron, Centrino, Xeon, Viiv và Core Duo.

- ✚ Điều này làm lĩnh vực bộ vi xử lý khó có thể trở thành hàng hóa. Ngày nay, không còn sự nhận thức về sản phẩm ngang nhau trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh bộ vi xử lý. Thực ra, rất có thể là vẫn có những sản phẩm ngang bằng hoặc thậm chí vượt trội hơn từ đối thủ cạnh tranh chính của Intel là AMD, nhưng người mua vẫn nhận thức rằng Intel khá hơn. Vấn đề là ở đó.

## 2. Cạnh tranh khốc liệt về giá

- ✚ Giá cả chỉ là vấn đề khi có nhận thức rằng các sản phẩm đều ngang nhau. Khi khách hàng chọn lựa và họ nhận thấy không có sự khác biệt nào giữa thương hiệu này với thương hiệu khác thì thông thường họ sẽ mua sản phẩm nào có giá rẻ hơn. Do đó những lĩnh vực mà tính hàng hóa cao độ sẽ có đặc trưng là sự cạnh tranh gay gắt về giá.
- ✚ Lòng trung thành đối với thương hiệu là rất thấp hoặc không có, khách hàng dễ dàng chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác. Nhưng bạn cần lưu ý kỹ điều này: giá cả không phải là yếu tố, không bao giờ là yếu tố quyết định. Nó chỉ thực sự có tác động khi có sự ngang bằng trong nhận thức thương hiệu và sản phẩm.

### **Bạn sẽ làm gì khi tính chất hàng hóa là cao**

*Khi đó thương hiệu sẽ không còn là yếu tố quan trọng nữa. Bạn cần phát triển sản phẩm, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả bằng cách củng cố các chương trình thực thi. Bạn cần phải hết sức khắt khe để cắt giảm từng chút một trong tổ chức của mình nếu muốn có thể tồn tại.*

- ✚ Thậm chí là bạn có thể phải di chuyển văn phòng đến một nơi có chi phí thấp hơn để tiết kiệm tối đa.

- ✚ Liệu rằng một sản phẩm dịch vụ có tính hàng hóa cao có thể được đẩy trở về đầu bên kia của chuỗi liên tục? Câu trả lời là “có”, nhưng việc này sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn. Cũng có thể điều này không đáng làm, chỉ tốn kém thời gian và tiền bạc. Nếu bạn kinh doanh trong một lĩnh vực có tính hàng hóa cao, bạn cần nỗ lực để duy trì hoặc phát triển lợi thế chi phí của mình, còn nếu không thì hãy xem xét việc từ bỏ kinh doanh này đi nhé.

### Một tập hợp các danh mục sản phẩm

- ✚ Có một thực tế là nhiều doanh nghiệp Singapore hầu như đã không nhận thấy rằng trong số danh mục sản phẩm dịch vụ của họ vẫn có một số có khả năng mang tính hàng hóa cao, và một số khác lại có thể có tính thương hiệu cao. Trước khi đề ra một quyết định chiến lược đúng, bạn nên cân nhắc kỹ xem sản phẩm dịch vụ nào sẽ nằm ở đâu trong chuỗi liên tục. Chúng tôi xin nêu ra vài ví dụ minh họa.
- ✚ Samsung Electronics là một tập hợp lớn các dòng sản phẩm đa dạng. Sản phẩm bộ nhớ máy tính và các thiết bị lưu trữ khác của họ rơi vào phần sau của chuỗi, trong khi TV plasma lại ở phần có tính thương hiệu cao đứng trước chuỗi. General Electric cũng tương tự như vậy. Một số sản phẩm của họ như động cơ điện và bóng đèn sẽ lọt vào phần có tính hàng hóa, các sản phẩm như động cơ máy bay và máy quét dùng trong y khoa lại mang tính thương hiệu cao. Công ty của bạn càng lớn thì khả năng có một tập hợp những sản phẩm dịch vụ thuộc cả hai đầu của chuỗi cũng càng cao.
- ✚ Sắp xếp lại danh mục sản phẩm dịch vụ sẽ giúp bạn có thể ra quyết định đúng đắn trong việc dàn xếp nhân sự và các nguồn lực khác. Điều hành một hoạt động kinh doanh mang tính hàng hóa cao sẽ đòi hỏi có nhân sự, loại hình cải tiến và chương trình marketing khác so với khi bạn kinh doanh trong lĩnh vực có tính thương hiệu cao. Trong tác phẩm Chiến thắng, vị cựu CEO của General Electric là Jack Welch đã nói về tầm quan trọng (và cả sự khó khăn) của việc xác định đúng việc kinh doanh bằng thương hiệu hay hàng hóa, để tiếp đó có thể sắp xếp đúng người và

các quy trình thích hợp cho từng loại hình. Những quyết định này sẽ có ảnh hưởng lớn đến kết quả kinh doanh của bạn.

### Bạn sẽ cần làm gì khi ở trạng thái lưng chừng trong chuỗi?

- ✚ Khi “bị kẹt” giữa chuỗi liên tục này, bạn có thể dịch chuyển theo hướng nào tùy thích. Khi đó bạn sẽ phải ra một quyết định chiến lược quan trọng: ta đi theo hướng nào đây?
- ✚ Nếu muốn cạnh tranh bằng giá cả, bạn sẽ nâng cao tính hàng hóa cho sản phẩm dịch vụ của mình. Hãy thiết kế mô hình kinh doanh của bạn sao cho chi phí thấp nhất và hiệu quả cao nhất có thể. Hãy triển khai những chương trình gia tăng năng lực sản xuất, tăng hiệu suất, giảm chi phí nhưng chúng tôi đã trình bày trên đây. Dell đã làm điều này khi họ kinh doanh máy tính cá nhân, họ tạo ra và hoàn thiện mô hình chuỗi cung cứng để sản phẩm của họ có giá thấp hơn giá của những đối thủ cạnh tranh chính. Dell đã thành công.
- ✚ Còn nếu muốn kéo hoạt động kinh doanh của mình theo hướng thương hiệu cao độ thì bạn cần triển khai những chương trình xây dựng thương hiệu với chiến lược đúng và được thực thi tốt. Intel đã thực hiện cách này với sản phẩm bộ vi xử lý, sản phẩm này lúc đầu đã nằm ở lưng chừng trong chuỗi liên tục. Nếu Intel đã không có những động thái chủ động, đi trước một bước để xây dựng thương hiệu cho bộ vi xử lý của họ thì chúng tôi cho rằng ngày nay sản phẩm này cũng mang tính hàng hóa.
- ✚ Nhưng cho dù bạn ở đầu bên nào của chuỗi thì bạn luôn cần phải chủ động. Hãy chăm chút cho vận mệnh của thương hiệu của mình, đừng để các đối thủ tự do định đoạt nó.
- ✚ Donald đã từng nói: “Nếu bạn không kiểm soát thương hiệu của mình, sẽ có người khác làm giúp bạn và rất có thể người đó là đối thủ cạnh tranh của bạn”.

### Tóm tắt



- ✚ Trong tình hình thị trường chật ních các đối thủ như ngày nay – và còn gia tăng theo từng ngày – bạn thực sự không có cách nào khác là phải khác biệt hóa chính mình theo những cách thức thích hợp với khách hàng của bạn, và phải có khả năng gìn giữ sự khác biệt đó trước sự cạnh tranh gay gắt. Nếu không có khác biệt hóa:
- ✚ Thương hiệu của bạn khó có thể nổi bật lên và đứng vững trong tâm trí của khách hàng. Khi đó bạn sẽ không còn là một thương hiệu thực sự, bởi vì thương hiệu chỉ có trong đầu của người mua. Trong việc xây dựng thương hiệu thì “cách lòng là xa mắt”, và khi khách hàng đã “xa mắt” với bạn thì việc kinh doanh của bạn đã kết thúc.
- ✚ Chiến lược duy nhất mà bạn có thể áp dụng là bán hàng giá rẻ. Tin xấu dành cho bạn là có thể có vô số đối thủ cạnh tranh cũng bán giá rẻ hơn bạn (và thậm chí là chất lượng tốt hơn bạn nữa kìa). Nhưng đừng thất vọng, bạn vẫn còn một tin tốt lành nữa đây: bạn có thể xây dựng một thương hiệu mạnh trên cơ sở là giá thấp. Bạn muốn biết làm như thế nào không? Hãy tìm ra lời giải đáp ở chương tiếp theo.

## Chương 3

### **Bạn có thể xây dựng một thương hiệu mạnh với giá bán thấp**

Nhiều chuyên gia thương hiệu sẽ khuyên bạn rằng: bạn cần có thương hiệu mạnh và do đó bạn không cần phải cạnh tranh bằng giá cả. Chúng tôi cũng không phản đối chuyện này.

- ✚ Tuy nhiên, chúng tôi không nói với bạn rằng bạn không thể xây dựng một thương hiệu mạnh khi bạn cạnh tranh bằng giá cả. Thực tế là bạn vẫn có thể có một thương hiệu mạnh khi bạn cạnh tranh bằng giá. Không có gì nhầm lẫn ở đây, bạn sẽ là thương hiệu rẻ nhất trên thị trường. Vì lý

do nào đó mà người ta có xu hướng nghĩ rằng những thương hiệu với giá vượt trội mới là những thương hiệu được phát triển. Chúng tôi nghĩ khác.

- ✚ Và chúng tôi cho rằng một thương hiệu thành công là thương hiệu chiếm ưu thế trên thị trường của lĩnh vực ngành nghề liên quan và đem lại mức lợi nhuận hấp dẫn, bất kể đó là thương hiệu có giá bán vượt trội hay bình dân. Tất nhiên, nếu có thể bán với giá cao hơn thì thật tuyệt vời, nhưng những sản phẩm giá rẻ vẫn có thể trở thành thương hiệu mạnh.
- ✚ Khi chúng tôi gặp Vikas Goel, chủ tịch của eSys Technologies, ông đã nói với chúng tôi rằng về cơ bản có 2 loại hình doanh nghiệp mà người ta có thể điều hành, một là các doanh nghiệp tập trung vào cải tiến sản phẩm, và loại kia tập trung vào hiệu quả. Vikas hiểu rõ eSys cần tập trung vào việc tận dụng từng ly từng tí để nâng cao hiệu suất trong từng quy trình riêng lẻ. Điều này giải thích tại sao eSys có thể bán được máy tính cá nhân - do họ sản xuất tại nhà máy tại bắc Changi, Singapore - chỉ với giá S\$399 mà vẫn thu được lợi nhuận.
- ✚ Chúng tôi cho rằng nếu muốn thì eSys hoàn toàn có đủ tiềm năng để trở thành một thương hiệu mạnh trong ngành máy tính khi họ xây dựng trên mức giá bán rẻ, còn theo cách nói của Vikas thì là trên nền tảng hiệu suất. Những gì khiến người mua ngần ngại là không đáng kể: máy tính của eSys bán giá rẻ ngay cả khi chúng được sản xuất tại một địa điểm đòi hỏi chi phí cao tại Singapore.
- ✚ Có nhiều thương hiệu đã được hình thành với công thức như trên: giá rẻ. Bí quyết ở đây là: bạn phải đủ sức đứng vững trước sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ đến từ các nước có chi phí thấp như Brazil, Nga, Trung Quốc và Ấn Độ. Nếu muốn là một thương hiệu mạnh có giá cạnh tranh, bạn cần có lợi thế chi phí mang tính cấu trúc, nghĩa là lợi thế chi phí của bạn cần được gắn liền với mô hình hoạt động của bạn và là một bộ phận cấu thành không thể tách rời với cơ sở hạ tầng của bạn.
- ✚ Dịch chuyển hoạt động của bạn đến một nước có chi phí thấp, chèn ép các nhà cung cấp và cắt giảm tiền lương của nhân công đều không phải là những lợi thế

chi phí mang tính cấu trúc, bởi vì đơn giản đó không phải là lợi thế, hơn nữa những điều này có thể bị đối thủ bắt chước dễ dàng.

- ✚ Chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn những câu chuyện thành công của các thương hiệu lớn mạnh trên phạm vi toàn cầu mà họ đã xây dựng trên cơ sở giá rẻ và những lợi thế chi phí mang tính cấu trúc độc đáo của họ. Từ đó bạn có thể xác định rằng liệu có thể có một lộ trình nào dẫn từ giá rẻ đến thương hiệu mạnh và phù hợp với công ty của bạn hay không.

## Dell

- ✚ Năm 1984, Dell đã là công ty đầu tiên bán sản phẩm máy tính cá nhân trực tiếp đến các khách hàng sử dụng sau cùng. Lúc đó, nhiều người đã nghĩ rằng Dell sẽ không triển khai phương pháp này, vì máy tính không phải là loại sản phẩm có truyền thống bán hàng theo kiểu đó. Michael Dell đúng là người không bị truyền thống ràng buộc, ông có tầm nhìn và cách thức tư duy sáng tạo.
- ✚ Tuy nhiên, không dễ dàng để làm cho hệ thống này chạy trơn tru ngay lập tức. Những lợi thế chi phí rất lớn, khi không qua trung gian Dell tận dụng được nhiều chi phí vận hành, và khoản tiết kiệm này được chuyển sang khách hàng mà không gây ảnh hưởng gì đến lợi nhuận của công ty.
- ✚ Kênh bán hàng trực tiếp giúp Dell có lợi thế chi phí mang tính cấu trúc, đây là điều mà đối thủ cạnh tranh của họ đã không thể - và hiện nay vẫn chưa thể - theo kịp. Điều này đã làm Dell lột xác: từ một nhà kho của công nghệ máy tính trở thành người dẫn đầu. Dell đã là thương hiệu số 1 với doanh số bán đạt mức cao nhất trong nhiều năm.
- ✚ Hiện nay thì vị trí này được HP (Hewlett Packard) chiếm giữ, nhưng không có nghĩa là mô hình của Dell đã lỗi thời. Thương hiệu này vẫn còn nguyên sức mạnh to lớn của mình với lợi thế chi phí mang tính cấu trúc không lồ.
- ✚ Theo chúng tôi thì một nguyên nhân giúp HP đoạt được ngôi vị số 1 của Dell là do sự phát triển bùng nổ của sản phẩm laptop. Dell xây dựng thương hiệu với máy

tính để bàn, nhưng ngày nay sản phẩm laptop đã vượt trội hơn so về doanh số bán và sẽ tiếp tục bỏ xa máy tính để bàn; vì giới doanh nghiệp đã ưa chuộng công nghệ không dây và các văn phòng cũng lưu động nhiều hơn.

- ✚ Ví dụ, phần nhiều của chính cuốn sách này được viết với laptop IBM Thinkpad T60 trong các quán cà phê, chứ không phải bằng máy tính để bàn tại các văn phòng.
- ✚ Chúng tôi đoán rằng thương hiệu HP được nhận biết tốt hơn Dell trong các sản phẩm laptop. Đây không phải là lý do duy nhất khiến Dell bị rơi xuống vị trí số 2, chắc chắn còn nhiều lý do khác nữa. Nhưng bất kể ở vị trí nào đi chăng nữa thì Dell vẫn là một thương hiệu mạnh được xây dựng thành công từ công thức giá rẻ.
- ✚ *Nhiều chuyên gia thương hiệu sẽ khuyên bạn rằng: bạn cần có thương hiệu mạnh và do đó bạn không cần phải cạnh tranh bằng giá cả. Chúng tôi cũng không phản đối chuyện này.*
- ✚ Tuy nhiên, chúng tôi không nói với bạn rằng bạn không thể xây dựng một thương hiệu mạnh khi bạn cạnh tranh bằng giá cả.

### [Amazon.com](https://www.amazon.com)

- ✚ Giá rẻ của amazon.com cũng được hình thành từ các lợi thế chi phí mang tính cấu trúc. Để tạo dựng nên một cửa hàng sách, người ta cần phải đầu tư vốn lớn và còn các chi phí cố định đáng kể khác. Sách là sản phẩm cần có số lượng lớn, cần được trưng bày đẹp và không gian lưu trữ. Chính tài năng của Jeff Bezos đã đem cả hiệu sách lên mạng.
- ✚ Trên thế giới ảo này, người ta có thể trưng bày hàng triệu đầu sách mà không hề phát sinh một loại chi phí cố định nào có thể gây cản trở việc kinh doanh. Và amazon.com cũng ký kết hợp đồng để có thể cung cấp dịch vụ gửi sản phẩm trực tiếp từ nhà xuất bản đến khách hàng, việc này giúp họ tiết kiệm thêm các chi phí tồn kho. Lợi thế chi phí mang tính cấu trúc của amazon.com đã giúp họ vượt lên

vị trí đầu tiên trong các cửa hàng bán lẻ sách online, đồng thời cũng là hiệu sách lớn nhất thế giới.

- ✚ Nếu như chiến lược của Dell là loại bỏ điểm trung gian thì chiến lược của amazon.com lại là tự đưa mình trở thành một hiệu sách ảo và đứng chen vào giữa nhà xuất bản và khách hàng mua sách. Nhưng cả hai thương hiệu này đều đã loại ra những bộ phận cấu thành chi phí trong mô hình kinh doanh của họ, đối với amazon.com thì đó là các cửa hàng sách và kho chứa sách.
- ✚ Tuy nhiên, cũng như Dell, amazon.com hiện đang sử dụng kênh phân phối rất hiệu quả của chính mình để bán các sản phẩm khác như CD, DVD, VCD ... Chúng tôi cho rằng họ vẫn cần tập trung vào sách, bởi vì khi mở rộng dòng sản phẩm kinh doanh thì họ rất chúng tôi sẽ thiếu đi sự tập trung cần thiết và điều này là bất lợi trong dài hạn. Nhưng đó là câu chuyện khác và chúng tôi sẽ kể vào dịp khác.

## Southwest Airlines

- ✚ Ngày nay, hàng không giá rẻ xuất hiện nhiều. Air Asia, Tiger Airways, JetStar Asia và nhiều hãng khác đã tràn ngập thị trường. Nhưng ít người biết rằng tất cả các hãng này đều được hình thành theo mô hình của “ông tổ” Southwest Airlines.
- ✚ Southwest Airlines do Herb Kellerher sáng lập, đã là một hãng làm ăn có lời trong những năm độc lập. Công ty này được sáp nhập vào năm 1967 và chuyển bay đầu tiên được thực hiện năm 1971. Đây cũng là một thương hiệu mạnh được thiết lập trên nền tảng là giá rẻ, chúng ta cần hiểu rằng nhờ hạ tầng cơ sở tuyệt vời của hãng này mà họ đã có một lợi thế chi phí “bất khả xâm phạm” đối với các hãng hàng không khác của Hoa Kỳ.
- ✚ Từ lúc ban đầu, Southwest Airlines chỉ có một loại máy bay là Boeing 737, và do đó các chuyên gia của họ rất thuận lợi khi chỉ việc bảo trì một loại máy bay duy nhất. Ngày nay, Southwest Airlines khai thác hơn 500 máy bay Boeing 737 tại 63 thành phố, và việc huấn luyện cho các nhân sự mới cũng dễ dàng hơn: cả người

huấn luyện lẫn người được huấn luyện đều chỉ cần tập trung sao cho thành thạo một loại máy bay.

- + Điều này giúp họ giảm chi phí. Southwest Airlines cũng phục vụ hành khách theo kiểu: đến trước - phục vụ trước, không có việc chỉ định chỗ ngồi trên máy bay. Vậy là cũng không cần có những hệ thống tốn kém cho việc bán vé. Hầu hết các chuyến bay của họ đều không quá 2 giờ đồng hồ nên cũng không cần phục vụ bữa ăn cho hành khách. Máy bay của hãng hạ cánh ở các sân bay nhỏ, chỉ hoạt động tại 30 trong tổng số 50 tiểu bang của nước Mỹ.
- + Hơn nữa Southwest Airlines bay trực tiếp đến điểm đến mà không đáp xuống các trung tâm (hub) gây tốn kém. Tất cả tạo nên sự tiết kiệm chi phí và đóng góp vào lợi thế chi phí mang tính cấu trúc của hãng. Chính lợi thế này đã đưa Southwest Airlines lên vị trí số 1 thế giới trong lĩnh vực hàng không giá rẻ.
- + Southwest Airlines cạnh tranh hiệu quả so với nhiều hãng hàng không giá rẻ khác, nhưng khi so sánh với các hãng khác có lịch trình bay và dịch vụ đầy đủ thì sao nhỉ? Trong năm 2006, Southwest Airlines đạt doanh thu 9.1 tỷ US\$ và 449 triệu US\$ lợi nhuận (5.5%).
- + Trong khi đó, từ 2004 đến 2006, Continental Airlines có tổng doanh thu là 34.2 tỷ US\$ và báo cáo lỗ 134 triệu US\$ . Mặc dù hãng này đã nỗ lực tăng lợi nhuận lên 343 triệu US\$ với doanh thu 13.1 tỷ US\$ trong năm 2006 thì tỷ suất lợi nhuận biên của họ cũng chỉ là 2.6%, tức chưa bằng một nửa của Southwest Airlines.
- + Còn United Airlines có tổng doanh thu (từ vận hành) là 53.1 tỷ US\$ và lỗ (trong vận hành) là 626 triệu US\$ trong giai đoạn 2004 – 2006.
- + Tình trạng của Delta Airlines còn đáng sợ hơn: họ đã tính toán rằng mức lỗ lũy tiến trong giai đoạn này là 15.2 tỷ US\$! Nếu xem xét tình trạng của các hãng hàng không Hoa Kỳ khác thì chúng ta đều có thể nhận định rằng Southwest Airlines đã hoạt động rất tốt, nhờ những lợi thế chi phí mang tính cấu trúc này.



- ✚ Toyota là một trong những công ty xe hơi thành công nhất trên toàn thế giới. Họ đã qua mặt General Motors để trở thành thương hiệu đứng đầu khi xét về số lượng sản phẩm được bán ra. Nhưng ngay cả trong quá khứ, khi Toyota chỉ xếp thứ 3 sau General Motors và Ford thì họ cũng đã có lợi nhuận hấp dẫn hơn cả tổng lợi nhuận của hai hãng xe Hoa Kỳ này cộng lại.
- ✚ Trong báo cáo cuối năm tài chính ngày 31-3-2007, Toyota có doanh thu 202.9 tỷ US\$ và lợi nhuận ròng là 13.9 tỷ, đạt tỷ suất 6.9% . General Motors lại báo cáo năm tài chính này (31-12-2006) với doanh thu 207.3 tỷ US\$ - cao hơn Toyota - nhưng công ty này chịu lỗ 2 tỷ US\$ . Còn Ford trong báo cáo cuối tháng 12-2006 cho thấy doanh thu 160.1 tỷ US\$ và chịu lỗ 12.6 tỷ .
- ✚ Hãy nhìn nhận vấn đề theo một hướng khác. Tính đến thời điểm 4 giờ chiều (theo giờ miền Đông Hoa Kỳ) ngày 14-12-2007 giá cổ phiếu của General Motors là 26.52US\$, và tổng giá trị cổ phiếu của họ là 15 tỷ US\$. Cùng thời điểm này thì giá cổ phiếu của Ford là 6.90US\$ và tổng giá trị cổ phiếu là 12.9 tỷ, còn giá của cổ phiếu Toyota là 106.3US\$ với tổng giá trị cổ phiếu đạt 383.7 tỷ US\$. Ngay cả thương hiệu lừng danh Google (tổng giá trị cổ phiếu đạt 215.9 tỷ US\$) cũng không thể so sánh được với Toyota! Điều này có nghĩa là giá trị của Toyota gấp gần 18 lần so với General Motors và Ford cộng lại.
- ✚ Thành công của Toyota là nhờ vào sản phẩm xe hơi phổ thông nhưng có chất lượng cao, giá rẻ, xuất phát từ lợi thế chi phí mang tính cấu trúc của họ. Có thể tin rằng bạn đã nghe nói đến dây chuyền sản xuất Kanban nổi tiếng với JIT (just-in-time) của Toyota. Rất nhiều công ty trên toàn thế giới, cả những công ty không hoạt động trong lĩnh vực xe hơi, đã học hỏi mô hình này của Toyota.
- ✚ Hệ thống này được thiết kế nhằm đảm bảo chỉ đem các bộ phận đến dây chuyền lắp ráp khi có nhu cầu đúng, giúp Toyota giảm thiểu chi phí tồn kho và thời gian lắp ráp cho mỗi sản phẩm, từ đó giúp tiết kiệm tổng chi phí.



- ✚ Với lợi thế chi phí mang tính cấu trúc này, Toyota có thể sản xuất xe hơi ngay tại những địa bàn đất đỏ nhất như Nhật Bản mà vẫn bán được sản phẩm với giá rất cạnh tranh.

*Một trong những ví dụ tiêu biểu cho xây dựng thương hiệu mạnh với giá rẻ chính là Ikea. Như mọi người đều biết, các mặt hàng đồ đạc như giường tủ bàn ghế (furniture) thường rất cồng kềnh, chiếm nhiều khoảng không khi lưu trữ hoặc vận chuyển.*

## Ikea

*Một trong những ví dụ tiêu biểu cho xây dựng thương hiệu mạnh với giá rẻ chính là Ikea. Như mọi người đều biết, các mặt hàng đồ đạc như giường tủ bàn ghế (furniture) thường rất cồng kềnh, chiếm nhiều khoảng không khi lưu trữ hoặc vận chuyển. Điều này khiến cho nhiều công ty sản xuất kinh doanh đồ đạc phải chịu nhiều gánh nặng.*

- ✚ Nhưng Ikea lại tìm thấy giải pháp hữu hiệu, họ phát minh ra khái niệm đồ đạc gói gọn (flat-packed furniture). Tất cả các sản phẩm đồ đạc của họ đều được thiết kế với tiêu chí này nên dễ sản xuất, dễ lưu kho, dễ vận chuyển và dễ lắp đặt. Nếu như bạn đã từng thấy một nhân viên giao hàng của Ikea thực hiện các thao tác lắp ráp sản phẩm bạn vừa mua, xin cam đoan rằng bạn sẽ rất ấn tượng với ý tưởng rất thanh lịch và giản đơn của Ikea.
- ✚ Vì vậy, Ikea có lợi thế chi phí mang tính cấu trúc, điều mà các đối thủ cạnh tranh của họ trong ngành sản xuất kinh doanh đồ đạc luôn mơ ước. Chúng tôi có nghe từ các nhà sản xuất đồ đạc Singapore điều này: “Sản phẩm của Ikea không thực sự đạt chất lượng cao và không bền trong điều kiện thời tiết nóng ẩm của đảo quốc Sư Tử”, nhưng chúng tôi không tán thành ý kiến này.
- ✚ Jacky đã từng làm việc cho một công ty phần mềm giáo dục, công ty này đã trang bị toàn bộ sản phẩm của Ikea cho trung tâm đào tạo máy tính của mình. Các sản phẩm này không những đẹp mà còn bền nữa. Và hơn hết, chúng có giá rẻ.

## Wal-Mart

- ✚ Tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart cũng được hình thành với khái niệm giá rẻ. Thực tế thì slogan của họ “Giảm giá hàng ngày: Every day low prices” cho chúng tôi thấy rằng đây là thương hiệu cạnh tranh bằng giá cả. Và lợi thế chi phí mang tính cấu trúc của họ được kết tinh từ lợi ích kinh tế theo quy mô lớn.
- ✚ Khi Sam Walton khởi nghiệp, ông chọn chiến lược chỉ khai thác cửa hàng Wal-Mart tại các thị trấn có dân số dưới 50,000 người. Đó là những thị trấn nhỏ và các đối thủ lớn sẽ không để ý tới, và khi cạnh tranh bắt đầu thì Wal-Mart sẽ dễ dàng đè bẹp các cửa hàng tự doanh của các gia đình quy mô nhỏ.
- ✚ Có thể bạn sẽ cho rằng các thị trấn nhỏ sẽ không hấp dẫn vì dung lượng thị trường nhỏ và sức mua thường là thấp, nhưng đó chỉ là bước khởi đầu. Với chiến lược này, Wal-Mart có thể xây dựng lợi ích kinh tế theo quy mô trong khi vẫn duy trì được tính an toàn tương đối khiến các đối thủ khó có thể “đụng chạm” được.
- ✚ Đến khi đó thì lợi ích kinh tế theo quy mô lại đem về cho Wal-Mart sức mạnh trong đàm phán rất lớn đối với các nhà cung cấp. Thế là Wal-Mart cứ phát triển, và phát triển mạnh không ngừng cho đến khi họ là nhà phân phối bán lẻ lớn nhất hiện nay.
- ✚ Trong giai đoạn sau của chặng đường phát triển, Wal-Mart cũng đầu tư hệ thống quản trị chuỗi cung ứng hiện đại, giúp họ có thể duy trì và vận hành thông suốt, hiệu quả các nghiệp vụ logistics, làm gia tăng lợi thế chi phí có tính cấu trúc.

### Và bây giờ là lúc "ném bóng"

- ✚ Tất cả các công ty mà chúng tôi vừa nhắc đến trong phần đầu của Chương này đều là các thương hiệu cạnh tranh bằng giá cả và họ vẫn đang nỗ lực xây dựng thương hiệu dựa vào lợi thế chi phí mang tính cấu trúc. Xem xét lợi thế chi phí này của họ và bạn sẽ nhận ra rằng: lợi thế này có được là do khác biệt hóa!
- ✚ Dell khác biệt với tất cả các đối thủ khác trong ngành máy tính khi họ sử dụng kênh phân phối trực tiếp. Amazon.com làm cách mạng với nhà sách ảo, khác hẳn

với lối truyền thống. Southeast Airlines chỉ sử dụng một loại máy bay duy nhất - ngày nay họ vẫn vậy - khiến họ trở nên khác biệt so với các hãng hàng không khác.

- ✚ Toyota có một hệ thống sản xuất giúp họ duy trì tồn kho thấp nhất trong khi các nhà sản xuất khác vẫn phải tích trữ các bộ phận của xe hơi. Đồ đạc gói gọn của Ikea là ý tưởng chưa ai biết đến trước khi công ty này tung ra thị trường. Và Wal-Mart cũng thực hiện khác biệt hóa khi tập trung vào những thị trấn nhỏ.
- ✚ Tất cả các công ty này đều hoạt động với sự khác biệt, theo cách thức đúng đắn và với sự khác biệt của mình họ đã cố gắng giành được lợi thế chi phí mang tính cấu trúc. Những gì có ý nghĩa dành cho bạn chỉ đơn giản là: **Bạn không thể lẫn tránh việc khác biệt hóa!**

### **Hàng tốt thì không rẻ, hàng rẻ thì không tốt**

*Xin cáo lỗi vì đã đặt một cái tựa “kiểu Singapore” cho phần này, nhưng dù sao thì có thể cũng cho rằng điều này có lý. Cho dù bạn có muốn cạnh tranh bằng giá rẻ hay không đi nữa, bạn cũng cần nắm bắt được vài điểm quan trọng liên quan đến giá cả.*

- ✚ Các doanh nghiệp Singapore bị ám ảnh với chuyện “vừa rẻ vừa tốt”, điều này thực sự làm nền móng cho các nỗ lực xây dựng thương hiệu. Lý do thật giản đơn: nếu đã có một sản phẩm tốt hoặc cao cấp, bạn cần bán với giá cao để thương hiệu của mình có được sự tin cậy. Các khách hàng thường thực sự muốn trả giá cao cho các sản phẩm cao cấp.
- ✚ Các công ty Singapore nghĩ ra: “Ah! Nếu chúng ta có thể sản xuất ra sản phẩm tốt như sản phẩm của thương hiệu dẫn đầu nhưng giá bán chỉ nhỉnh hơn chút ít so với các sản phẩm bình thường thì cơ may trở thành người chiến thắng là rất lớn”. Đúng thế! Nhưng bạn hầu như không thể chỉ ra một cái tên đã lật đổ thương hiệu dẫn đầu với chiến lược này. Chúng tôi chỉ có thể cam kết với bạn rằng bạn biết vài công ty có sản phẩm dịch vụ cũng tốt như sản phẩm dịch vụ của người dẫn đầu

ngành (thậm chí là tốt hơn nữa kia) nhưng họ vẫn bị người dẫn đầu bỏ xa nếu xét về khía cạnh thị phần.

- ✚ Những thương hiệu dẫn đầu cần phải kéo theo “cái móc” là giá của người dẫn đầu thị trường. Nếu bạn nói với mọi người rằng thương hiệu của bạn cũng ngang bằng (hoặc tốt hơn) thương hiệu của người dẫn đầu, nhưng giá lại rẻ hơn nhiều, họ sẽ nghĩ: “Đâu có, anh bạn! Nếu sản phẩm của anh bạn tốt như vậy thì tại sao anh lại không bán với giá ngang cấp như người ta? Làm sao anh bạn bán rẻ thế? Sản phẩm này có gì không ổn chẳng?” Bạn sẽ gặp vấn đề rắc rối với tính tin cậy.
- ✚ Ví dụ dưới đây là một tình huống bạn thường gặp: Jacky thường đi ngang qua cửa hàng bán những thương hiệu đồ dùng gia đình khá nổi tiếng, những thương hiệu mà vợ anh thích mua. Sữa tắm Dettol, dầu gội đầu Organics chẳng hạn, chúng đều có giá rẻ. Jacky đưa vợ đến nơi đó, nhưng thay vì mua hàng thì cô ta nói: “Sao chúng rẻ thế nhỉ? Hàng “quá đắt” phải không? Hay là hàng giả?” Jacky trả lời: “Đây là Singapore, anh chắc chắn không phải hàng giả đâu, và anh cũng đã kiểm tra rồi: chưa cái nào hết hạn sử dụng”. Nhưng vợ anh vẫn không bị thuyết phục.
- ✚ Nên nhớ rằng thương hiệu là vấn đề liên quan đến nhận thức, và nhận thức là sự thật. Bản thân bạn cũng là một khách hàng nên khi xem xét có mua hay không, bạn thường nghĩ: “hàng tốt thì không rẻ, hàng rẻ thì không tốt”. Đừng “bán lúa non” thương hiệu của bạn. Nếu sản phẩm thật sự tốt, hãy tự tin đặt giá bán thích hợp, sau khi bạn đã xây dựng thương hiệu hợp lý.
- ✚ Nhân đây, cũng xin dẫn chứng thêm về một chiến lược kém mà vài công ty Singapore đã triển khai. “Sản phẩm của chúng tôi đạt 80% so với sản phẩm của công ty dẫn đầu, nhưng chúng tôi chỉ bán với giá rẻ hơn 30%”. Chiến lược này khiến thương hiệu của bạn không đi tới đâu cả. Cuộc sống này đã quá phức tạp nên người ta không cần phải nghĩ ngợi thêm đến các hàm số nữa. Đạt 80% nghĩa là bạn chưa hoàn thiện, và đó là lý do tại sao bạn bán rẻ hơn 30%.
- ✚ Chúng tôi tin rằng: khách hàng đa số đều thích sự đơn giản: nếu muốn hàng giá rẻ họ ra đường và tìm mua các nhãn hàng phù hợp. Nếu khách hàng muốn sản phẩm

tốt, họ sẽ trả cho sản phẩm nào tốt nhất mà họ có thể trả. Kiểu xây dựng chiến lược như trên sẽ làm cho thương hiệu của bạn ở lưng chừng, “trên đe dưới búa”: các thương hiệu hàng đầu sẽ “gỗ xương” bạn và các nhãn hàng cấp thấp cũng sẽ “thúc lên”.

- ✚ Tại sao người ta mua đồng hồ Rolex? Bởi vì sản phẩm này nói lên một điều: “Bạn là người thành công và dùng đồng hồ sành điệu”. Rolex cũng là nhà sản xuất đồng hồ hàng đầu, họ bán giá cao nhưng khách hàng của họ thực sự đòi hỏi mức giá này. Nhu cầu chẳng? Đương nhiên rồi, nếu giá của Rolex cũng chỉ ngang ngửa với Seiko thì chẳng có ai đánh giá cao thương hiệu này, ngay khi chất lượng của đồng hồ là như nhau.
- ✚ Đó là cách vận hành của thương hiệu. Nếu sản phẩm của bạn tốt, hãy lưu ý rằng cần phải định giá thích hợp cho sản phẩm đó. Nếu sản phẩm của bạn chưa tốt, hãy bán với giá rẻ thôi.
- ✚ Hyundai bán 2,663,998 sản phẩm là phương tiện đi lại, chuyên chở trên toàn thế giới trong năm 2006 . Đây đúng là một thành tựu rất ấn tượng. Ai có thể nghĩ rằng Hyundai đã thành công từ 10 năm trước? Nhưng lý do chính yếu mà khách hàng mua sản phẩm Hyundai là gì? Vì giá rẻ.
- ✚ Chúng tôi đã gặp rất nhiều chủ xe Hyundai, họ say mê nói về chất lượng của những chiếc xe này. Chúng tôi cũng đã lái xe Hyundai và thấy sản phẩm này sử dụng tốt, nhất là trong khía cạnh nét thanh nhã và thoải mái khi ngồi. Nhưng nếu dòng xe Hyundai Sonata không được bán với giá rẻ hơn Nissan Cefiro, Honda Accord hoặc Toyota Camry thì có thể nghĩ nhiều chủ xe đã rất vui khi chuyển đổi hiệu xe.
- ✚ Chủ xe Hyundai có thể nói khác, nhưng theo chúng tôi thì nếu xe Sonata có giá ngang bằng các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản thì Hyundai sẽ không được đánh giá là một thương hiệu hấp dẫn để mua, vì cái tên này chưa có được sự nhất biết tương đồng như các thương hiệu Nhật.

- ✚ Chừng nào mà Hyundai vẫn chỉ được đánh giá là không cao cấp thì họ vẫn phải bán sản phẩm với giá rẻ. Hyundai đang nỗ lực để dịch chuyển thương hiệu của mình lên những nấc thang cao hơn trong tương lai, thoát khỏi nhận thức cho rằng đây chỉ là xe hơi giá rẻ của Hàn Quốc. Đừng nên “cá độ” với Hyundai nhé, họ đang rất quyết tâm! Và khi công chúng nhìn nhận Hyundai là thương hiệu của xe hơi cao cấp thì họ mới có thể (và nên) bán giá cao hơn.

## **Tóm tắt**

- ✚ *Nếu muốn cạnh tranh bằng giá rẻ thì bạn cứ việc tiến hành đi. Nhưng trái ngược với những hiểu biết thông thường, bạn vẫn có thể xây dựng một thương hiệu mạnh từ chiến lược kinh doanh giá rẻ. Nhưng bạn cần chắc chắn rằng bạn có thể duy trì lợi thế giá cả của mình trong nhiều năm. Nếu chỉ có chút nghi ngờ, tốt hơn là bạn đừng theo đuổi chiến lược này.*
- ✚ *Hãy chắc chắn rằng bạn đã có lợi thế chi phí mang tính cấu trúc để cạnh tranh hiệu quả với các đối thủ cũng dùng giá cả để “tấn công”. Còn nếu không có lợi thế chi phí thì bạn cần tìm một trong số 13 chiến lược khác biệt hóa mà chúng tôi trình bày trong tác phẩm này.*

## **Chương 4**

### **Chất lượng không phải là sự khác biệt**

*Trước khi bạn định ném cuốn sách này vào thùng rác rồi châm lửa đốt, cho phép chúng tôi được khẳng định rằng chất lượng là yếu tố quan trọng trong xây dựng thương hiệu. Bạn không thể xây dựng thành công một thương hiệu chỉ với những điều hư ảo như mây khói.*

- ✚ Bạn cũng không thể xây dựng thương hiệu nếu bạn không có sản phẩm dịch vụ đạt chất lượng ngang hàng với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, điều đó không

có nghĩa là có sản phẩm dịch vụ chất lượng tốt hơn thì bạn sẽ có sự khác biệt trong thương hiệu. Có gì mâu thuẫn ở đây chẳng?

- + Bạn không thể xây dựng thương hiệu thành công nếu thiếu chất lượng, điều này hiển nhiên đúng. Nhưng chất lượng vẫn không thể giúp bạn có sự khác biệt? Điều này cũng đúng.
- + Chất lượng là bắt buộc, nhưng ngày nay chất lượng chỉ là tấm vé để bạn được chấp thuận vào cuộc chơi trong không gian thị trường. Điều đó có nghĩa là để thương hiệu của bạn có thể có cơ hội được khách hàng xem xét thì sản phẩm phải đạt chất lượng đã. Nếu không có chất lượng thì bạn sẽ không được tham gia. Đó là thực tế của thế giới “siêu cạnh tranh”, nơi mà thương hiệu của bạn muốn tồn tại.
- + Chất lượng là quan trọng, nhưng không may là chất lượng lại cũng là một hàng hóa, và như đã trình bày thì các hàng hóa không được khác biệt hóa - hầu như không thể phân biệt được với những cái khác. Vì thế mà chất lượng đã không còn giữ vai trò là sự khác biệt.
- + Rất khó có thể thấy sự hợp lý ở quan điểm này, bởi vì rất nhiều người trong số các bạn đã dành nhiều thời gian và nỗ lực để đảm bảo rằng mình có chất lượng cao nhất nhưng hai chúng tôi - tác giả của tập sách này - lại nói rằng chất lượng là chưa đủ. Vậy đó. Tại đây, chúng tôi sẽ phân tích một cách hệ thống những nguyên nhân của kết luận này.

### Mọi người đều đại diện cho chất lượng

- + Chúng tôi đã gặp gỡ nhiều công ty tại các hội thảo về thương hiệu. Khi chúng tôi hỏi rằng điều gì giúp họ có sự khác biệt, hoặc đặc biệt thì đa phần các công ty đều trả lời là họ đại diện cho chất lượng. Thực sự đây là điều tuyệt vời! Thế giới này sẽ tốt đẹp hơn nhiều nếu như tất cả các công ty đều có niềm tin vào chất lượng và sáng tạo ra chất lượng để phân phối ra toàn cầu.



- ✚ Tuy nhiên, từ quan điểm thương hiệu thì khi mọi người đều đại diện cho chất lượng cũng có nghĩa là thực sự không có ai chất lượng cả. Điều này có vẻ mâu thuẫn nhưng hãy thử nghĩ xem: xây dựng thương hiệu liên quan đến khác biệt hóa, nếu mọi công ty đều đạt chất lượng thì sẽ không còn sự khác biệt. Rồi sao nữa nhỉ? À, khách hàng sẽ mua bất cứ thương hiệu nào rẻ hơn, vậy thôi.
- ✚ Chất lượng chỉ có thể là sự khác biệt khi có đủ một tập hợp các đối thủ dũng cảm (hoặc kém thông minh) để đứng lên và hô to: “Chúng tôi không có chất lượng”. Khi đó sẽ có hai phe đối lập nhau, một bên đại diện cho chất lượng và bên kia thì không. Nhưng chúng tôi cho rằng để huấn luyện một con tinh tinh lái máy bay Boeing 747 còn dễ hơn là tìm ra các công ty tự thừa nhận mình không có chất lượng.
- ✚ Nếu như chúng tôi đem những lời tuyên bố về tầm nhìn của bạn đặt cạnh những tầm nhìn của các đối thủ cạnh tranh khác, chỉ tầm nhìn thôi chứ không có tên và logo bên cạnh, thì đâu là cơ hội cho các nhân viên để nói về những gì thực sự thuộc về doanh nghiệp của bạn?
- ✚ Mọi doanh nghiệp đều tập trung cho chất lượng. Bạn cũng vậy, bạn tích cực cải thiện chất lượng với các chương trình như TQM (Quản lý Chất lượng Toàn diện), Six Sigma, Zero Defects... Bạn đưa ra những cam kết về chất lượng. Chúng tôi tin bạn và rất biết ơn khi xung quanh chúng tôi có nhiều công ty như bạn. Nhưng tất cả các đối thủ đều chạy đua trên con đường Chất lượng, họ đều hát bài Chất lượng và đeo các tấm thẻ Chất lượng.
- ✚ Đôi khi chúng tôi cũng bức xúc với các công ty và chủ doanh nghiệp khi họ nói rằng chúng tôi chẳng biết mình đang nói gì, vì chúng tôi không thuộc phạm vi ngành nghề của họ và không hiểu rõ những gì đang diễn ra ở đấy. Họ thích thú khi nói rằng chất lượng là sự khởi đầu và cũng là điểm kết thúc của các công ty thành đạt và có lợi nhuận vì họ đã đem lại chất lượng bền vững.
- ✚ Về điều này, chúng tôi cho rằng nếu những gì họ nói trên là chính xác (họ khác biệt hóa với chất lượng) thì các khách hàng của họ sẽ không ngần ngại để trả tiền

nhiều thêm chút ít nữa. Rồi chúng tôi hỏi lại các công ty này nếu họ tăng giá thêm 15% nữa thì liệu rằng khách hàng còn mua sản phẩm của họ nữa không? Trả lời chúng tôi là những văng trán suy tư và sự im lặng.

✚ OK, vậy thì nếu chỉ tăng giá 10% thì sao nào? Vẫn cau mày và im lặng. Thôi được, chỉ tăng giá 5% thôi nhé? Khách hàng còn tiếp tục sử dụng sản phẩm dịch vụ nữa không? Chắc chắn khách hàng đồng ý trả thêm 5% nữa để mua được các sản phẩm chất lượng cao, đúng không? Vẫn là sự im lặng.

✚ Xin lỗi đã làm hỏng buổi trình diễn của các bạn, nhưng sự kiểm tra thực tế là cần thiết. Thông qua Kiểm tra Nhận thức (Perception Audit), bạn có thể đo lường sự nhận thức về thương hiệu của bạn từ phía khách hàng và cả những nhân viên của bạn, để biết rằng người ta mua sản phẩm của bạn có phải vì chất lượng hay vì giá rẻ hơn. Trong 99% các trường hợp chúng tôi nhìn thấy (trong tổng số hơn 100 trường hợp) thì những gì mà công ty cho rằng thương hiệu của mình đại diện lại không được nhìn nhận từ phía khách hàng và các nhân viên của họ.

✚ Trước khi làm bất cứ gì khác, hãy làm một cuộc Kiểm tra Nhận thức để nhận ra thương hiệu của bạn trong tâm tưởng của khách hàng và các nhân viên thực sự đang đại diện cho cái gì. Bạn có thể cho rằng thương hiệu của mình là chất lượng, nhưng khách hàng lại nghĩ khác. Khi tìm ra sự thật, cơ hội cho bạn phát triển các chiến lược phù hợp sẽ gia tăng.

✚ Wilson đã nói với các doanh nghiệp rằng ngay khi có khoảng cách giữa nhận thức của khách hàng và của công ty về thương hiệu thì việc kinh doanh vẫn có thể tiếp diễn bình thường, nhưng không phải là vì những gì mà doanh nghiệp nhận thức. Đây chưa phải là tất cả những gì tệ nhất đâu, mới chỉ bắt đầu thôi các bạn ạ.

### **Sản phẩm kém nhất thường vẫn có thể dùng được**

*Đã có một khoảng thời gian trước kia người ta sử dụng chất lượng để khác biệt hóa vì khi đó khoảng cách giữa sản phẩm tốt nhất và sản phẩm kém nhất là rất lớn, khách hàng dễ dàng phân biệt được điều này.*

- ✚ Nhưng đó là quá khứ, sẽ không bao giờ trở lại nữa. Gần đây, các công ty đều đã “tuyên chiến” với chất lượng kém.
- ✚ Rất nhiều nhà tư vấn về chất lượng đem theo bên mình “cẩm nang” về quy trình, các tiêu chuẩn, các công cụ, khóa đào tạo và sách vở sẵn sàng hỗ trợ các doanh nghiệp trong cuộc chiến chất lượng này. Có vẻ như họ đã thành công vì khoảng cách giữa sản phẩm tốt nhất và sản phẩm kém nhất trong nhiều lĩnh vực đã giảm thiểu đáng kể và trở nên không đáng chú ý nữa.
- ✚ Nhưng không chỉ có khoảng cách biệt này giảm đi, mà chất lượng tổng thể cũng gia tăng mạnh nên ngày nay thực sự người ta rất khó tìm mua được một sản phẩm tồi. Dịch vụ kém thì lại là một nội dung khác mà chúng tôi sẽ trình bày ở Chương tiếp theo.
- ✚ Hãy nhìn xung quanh bạn và xem các sản phẩm đã được mua cho cá nhân và cho công ty mình. Bạn thử tìm ra sản phẩm kém nhất trong mỗi lĩnh vực và xem với chất lượng tệ như vậy thì các sản phẩm đó có phải là không sử dụng được hoặc không thể hoàn thành các chức năng theo thiết kế ban đầu hay không? Bạn sẽ khó tìm thấy sản phẩm nào như thế, đúng không nào?
- ✚ Có phải lưỡi dao cạo “dỏm” nhất trên thị trường đã không giúp bạn cạo râu sạch sẽ? Kết quả thường sẽ không nhẵn nhụi như sản phẩm mới nhất Fusion với hệ thống 5 lưỡi dao của Gillette, nhưng chúng tôi cá rằng bạn vẫn có gương mặt đẹp sau khi dùng loại dao cạo “dỏm” này. Nó không tệ đến mức mà bạn trông như chưa hề cạo mặt.
- ✚ Trên thực tế, các sản phẩm dao cạo đã trở nên có chất lượng hơn đến nỗi mà người tiên phong cải tiến của sản phẩm này là Gillette mà còn thấy rất khó để tạo bước nhảy vọt với chất lượng. Sản phẩm mới nhất: Fusion thật tuyệt hảo nhưng sự khác biệt giữa loại sản phẩm này với các loại trước thì không rõ nét - ít nhất là đối với những người dùng như chúng tôi. Khi Jacky chuyển sang dùng Fusion, chẳng có ai bắt chột chú ý và thốt lên rằng: “Kìa, trông anh hôm nay khá đấy, dao cạo mới à?”

- ✚ Có phải máy photocopy kém nhất trên thị trường sẽ tệ hơn rất nhiều so với máy Xerox? Chúng tôi không biết chính xác điều này. Một lần, Jacky nhận được 5 bản sao là sản phẩm từ 5 máy photocopy khác nhau và anh ấy được yêu cầu nhận xét xem chất lượng của các bản sao ấy theo trình tự từ tốt nhất đến xấu nhất sẽ như thế nào. Jacky rất khó trả lời.
- ✚ Nếu như được đưa ra 5 lần nhận xét thì rất có thể là cả 5 lần ấy đều có trình tự khác nhau đối với các máy photocopy. Chất lượng của các nhãn hiệu máy photocopy đã trở nên rất tương đồng.
- ✚ Một chiếc xe hơi tồi nhất ngày nay vẫn có độ tin cậy cao hơn một xe hơi sang trọng nhất cách đây 20 năm. Ngay cả một chiếc máy tính cá nhân yếu nhất trên thị trường cũng có thể giúp bạn thực hiện tất cả các công việc như gửi và nhận mail, kết nối internet, tải về máy các tài liệu, chat, hội thảo trực tuyến, soạn thảo văn bản và những thao tác thường gặp khác. Chúng tôi còn chưa biết máy tính nào là kém nhất trên thị trường vì chúng tôi chỉ mua máy tính xách tay IBM ThinkPad, nhưng chúng tôi cho rằng chiếc laptop yếu kém nhất trên thị trường (và rất có thể đó cũng là ThinkPad, các bạn đều hiểu điều này mà) vẫn chạy tốt!
- ✚ Xe ủi tệ nhất thì vẫn có thể san nền với kết quả chấp nhận được, động cơ tồi nhất hiện nay vẫn có thể đưa máy bay lên bầu trời và hoàn tất chuyến bay. Máy chụp X-quang dở nhất ngày nay cũng vẫn chụp được phim lồng ngực mà không hề làm bạn tổn thương trong quá trình vận hành. Máy ảnh kém nhất hiện nay vẫn tốt hơn là chiếc máy “xịn” nhất cách đây 5 năm.
- ✚ Bạn đã có một bức tranh tổng thể. Khi mà khoảng cách giữa sản phẩm tốt nhất và kém nhất đã bị thu lại rất hẹp thì khó khăn sẽ đến với bạn nếu bạn không có yếu tố chất lượng. Và bạn còn khó khăn hơn nữa khi chỉ đơn thuần là dựa vào chất lượng để khác biệt hóa thương hiệu của mình.

**Điều kỳ diệu của việc chuẩn hóa theo người dẫn đầu**

*Ngay khi bạn có thể nới rộng khoảng cách giữa mình và đối thủ cạnh tranh đến một mức mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra sự khác biệt thì vẫn còn một vấn đề chiến lược cần giải quyết là: “Liệu người ta có sẵn lòng mua một sản phẩm đạt chất lượng mức đó không?”.*

- ✚ Sau cùng thì định luật năng suất cận biên giảm dần (Law of Diminishing Returns) cho thấy càng đến gần mức 100% thì bạn càng khó khăn và tốn kém hơn để có thêm một đơn vị lợi nhuận.
- ✚ Như vậy, với một mặt bằng chất lượng chung là khá cao trong hầu hết các sản phẩm hiện nay thì nỗ lực để có bước nhảy vọt trong yếu tố chất lượng là vô cùng tốn kém và những chi phí đó cần được chuyển sang phía khách hàng. Mà khách hàng thì có sẵn lòng trả thêm cho mức chất lượng quá vượt trội này? Có thể chưa cần thiết.
- ✚ Đó là lý do tại sao mà các công ty đều thực hiện công tác chuẩn hóa theo người dẫn đầu (benchmarking). Họ tìm kiếm để biết sản phẩm của mình như thế nào là tốt trong cuộc cạnh tranh, tốt trong thực tế hay trong nhận thức, và họ hành động thích hợp. Jack Welch, cựu CEO của General Electric, người sắc sảo nổi tiếng - đã khuyến khích các cộng sự của ông chuẩn hóa khi công khai trong tác phẩm Chiến Thắng của mình.
- ✚ Với sự chuẩn hóa, các công ty sẽ đặt ra cho mình các tiêu chí để vượt qua (hoặc theo kịp). Đây là lý do tích cực. Khách hàng cũng làm vậy, họ “tàn nhẫn” khi so sánh chất lượng, giá cả, hiệu quả và bất cứ yếu tố nào mà theo họ là quan trọng trước khi ra quyết định mua hàng. Cuộc sống là thế đó. Và chuyện mặt bằng tiêu chuẩn chung được nâng lên là điều không thể tránh khỏi, và khoảng cách giữa cái tốt nhất và cái tồi nhất ngày càng thu hẹp, đến một điểm thì chất lượng sẽ không còn là yếu tố khác biệt hóa nữa.
- ✚ Tuy nhiên, chuẩn hóa theo người dẫn đầu không thể đem lại tất cả niềm tin của khách hàng trong những làn sóng lên cao của chất lượng. Trước kia, các công ty

có thể chuẩn hóa mình theo những đối thủ dẫn đầu ngành nhưng chưa thể thu hẹp khoảng cách chất lượng.

- ✚ Ngày nay, với sự phát triển mạnh mẽ với các công nghệ tiên tiến và có thể được tiếp cận, một sản phẩm mang tính đột phá khi được giới thiệu sẽ bị các đối thủ khác tháo rời, phân tích, sao chép lại công nghệ (reverse - engineered) và chính họ sẽ cho ra đời sản phẩm tốt hơn. Trong vòng vài tháng sẽ có những sản phẩm mới, vừa tốt hơn lại vừa rẻ hơn được tung ra thị trường. Cạnh tranh đáng sợ vậy đó.
- ✚ Đó cũng là cách mà các nhà sản xuất hàng điện tử tiêu dùng và xe hơi của Nhật Bản đã làm nên dấu ấn của họ trong những năm gần đây. Họ chuẩn hóa theo những thương hiệu của Hoa Kỳ và châu Âu sẵn có danh tiếng, và dần dần họ thu hẹp khoảng cách cho đến khi họ có thể qua mặt rất nhiều thương hiệu Hoa Kỳ và châu Âu khi xét về khía cạnh chất lượng.
- ✚ Nhưng hiện nay thì các công ty Hoa Kỳ và châu Âu lại chuẩn hóa theo các công ty Nhật Bản (và chuẩn hóa qua lại lẫn nhau) để thu hẹp khoảng cách chất lượng. Những gì mà doanh nghiệp Nhật Bản làm đối với doanh nghiệp Hoa Kỳ và châu Âu thì hiện nay các doanh nghiệp Hàn Quốc lại thực hiện đối với họ. Sự tăng trưởng của Samsung Electronics và Hyundai Motor cũng theo mô hình này. Và ai có thể nói những “ngôi sao” đầy triển vọng đến từ Trung Quốc và Ấn Độ sẽ không làm theo cách thức của người Hàn?
- ✚ Hiện nay, xe hơi, hàng tiêu dùng điện tử và hàng gia dụng của Trung Quốc vẫn chưa sánh ngang bằng với sản phẩm của Nhật Bản, Hàn Quốc về chất lượng (hoặc chất lượng được nhận thức). Nhờ có sự chuẩn hóa theo người dẫn đầu và sự phát triển “lạnh lùng” của công nghệ - nó đã giúp cho việc sản xuất ra mọi sản phẩm chất lượng cao trở nên dễ dàng, nhanh chóng và ít chi phí hơn - hiện trạng này của hàng Trung Quốc sẽ không tiếp diễn lâu.

## **Chương 5**

### **Dịch vụ không phải là sự khác biệt**



*Tương tự như chất lượng, dịch vụ cũng dần trở thành một yếu tố gần như hàng hóa. Mọi người đều trông đợi một dịch vụ tốt đi kèm với giao dịch của mình. Nếu bạn không thể cung cấp dịch vụ tốt, bạn không thể tham gia cạnh tranh trên thị trường ngày nay. Và vì thế dịch vụ không phải là sự khác biệt.*

- ✚ Tuy nhiên, có sự khác biệt lớn giữa chất lượng sản phẩm và chất lượng dịch vụ. Chất lượng dịch vụ là điều vô cùng khó khăn cho các đối thủ khi họ muốn bắt chước, bởi dịch vụ không phải là một vật dụng vô tri vô giác.
- ✚ Các đối thủ cũng không thể mua lại công nghệ hoặc các máy móc để sao chép lại chất lượng dịch vụ vì dịch vụ thường là do con người thực hiện, hầu như không thể chuẩn hóa. Mỗi người đều có suy nghĩ và cảm xúc riêng và họ thường không thực hiện theo những gì được yêu cầu trước đó.
- ✚ Trong thực tế, không những con người không làm theo những gì mà người khác mong muốn, mà họ còn làm những điều không được chờ đợi. Người ta không nên hút thuốc vì có hại cho sức khỏe, nhưng dù sao đi nữa thì vẫn có nhiều người hút thuốc. Người ta không nên bỏ rác bừa bãi vì điều đó làm ảnh hưởng xấu đến môi trường nhưng trong thành phố vẫn tràn lan các túi rác thải.
- ✚ Bạn sẽ khó có thể huấn luyện được nhân sự của mình để họ luôn luôn cung cấp dịch vụ chất lượng cao và cũng vì thế mà các đối thủ của bạn cũng khó khăn khi muốn sao chép lại chất lượng dịch vụ của bạn.
- ✚ Bạn bước vào một quán cà phê để giải khát, rồi quan sát người pha chế trong quán. Ngay cả khi đó vẫn là một nhân viên quen thuộc ngày nào cũng pha cà phê cho bạn thì người đó cũng không thể luôn luôn thao tác chính xác như nhau trong tất cả các lần pha. Và mỗi người pha chế lại có cách riêng của họ, bạn đồng ý chứ?
- ✚ Chất lượng dịch vụ không những là điều khó sao chép đối với mọi đối thủ cạnh tranh mà nó còn là điều cực kỳ khó khăn cho chính bạn: không đơn giản chút nào nếu bạn muốn có chất lượng y hệt nhau ngay trong công ty của mình. Yếu tố nhất quán là điều khó đạt được nhất.



- ✚ Một sản phẩm có thể được chế tạo ra đồng nhất với các tiêu chí bề ngoài, cảm xúc, chức năng, hiệu quả sử dụng và những yếu tố quan trọng khác nhưng với dịch vụ thì khó có thể có điều này. Ngay khi dịch vụ đó do một người cung cấp thì chất lượng cũng khác nhau tùy theo từng thời điểm khác nhau. Đó là bản chất của con người.
- ✚ Một số chuyên gia đã thử dùng mô hình Six Sigma cho chất lượng dịch vụ để giảm thiểu sự không đồng nhất. Chúng tôi chỉ biết chúc họ may mắn. Jacky đã từng là một thành viên trong chương trình Six Sigma nhằm nỗ lực duy trì tính ổn định trong chất lượng dịch vụ, và anh cho biết kết quả không mấy khả quan. Nhưng vẫn còn chút hy vọng.
- ✚ Vì rất khó để có thể có chất lượng dịch vụ đúng nghĩa nên đây có thể là một yếu tố khác biệt hóa mạnh mẽ dành cho doanh nghiệp của bạn. Nhưng cần lưu ý rằng bạn phải thực sự có chất lượng dịch vụ. Nếu bạn đặt chất lượng dịch vụ của mình vào đúng “đẳng cấp” của nó và đảm bảo được các dịch vụ luôn đạt cấp độ này, bất kể khách hàng của bạn là ai và dịch vụ được thực hiện tại quốc gia nào, bạn sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn đến không ngờ.
- ✚ Nhưng nếu có thể sử dụng dịch vụ để khác biệt hóa thì tại sao chúng tôi lại không liệt kê yếu tố này trong số 13 chiến lược trong cuốn sách này?

### Có 3 lý do:

- ✚ Thứ nhất, chất lượng dịch vụ là điều rất khó có thể đạt được, bạn sẽ có thể thành công nhưng cũng có thể thất bại khi dùng chiến lược này. Không còn nghi ngờ gì nữa về thành quả to lớn nếu thành công, nhưng có quá nhiều yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát. Vì thế, việc sử dụng dịch vụ là yếu tố khác biệt hóa chỉ nên được thực hiện nếu bạn có năng lực đạt đến mức chất lượng cao hơn hẳn các đối thủ và bạn đủ sức duy trì tính ổn định trong chất lượng của mình.
- ✚ Thứ hai, khách hàng ngày càng trở nên khó tính, họ phần nào bị tuyên truyền từ những tư vấn bên ngoài rằng chất lượng là điều bắt buộc phải có. Cũng như chất

lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ là điều mà khách hàng mặc nhiên trông đợi bạn cung cấp cho họ.

- ✚ Thứ ba, sử dụng dịch vụ là yếu tố khác biệt hóa thật vô cùng rủi ro, bởi vì thương hiệu nào đã cam kết điều gì thì phải nghiêm túc thực hiện điều đó. Nếu bạn cam kết một dịch vụ tuyệt hảo nhưng lại không thực hiện được điều này thì kết quả thật là tệ hại vô cùng. Dịch vụ kém rất dễ nhận thấy. Cả thế giới sẽ biết điều đó và thương hiệu của bạn có thể tan tành.
- ✚ Madison, một giáo sư marketing của Jacky tại đại học Wisconsin, đã từng nói với các học viên của mình rằng: cách nhanh nhất để triệt tiêu một sản phẩm dưới trung bình là thông qua một chiến dịch quảng cáo “hoành tráng”. Tương tự như vậy, một trong những cách thức để xóa sổ một công ty là cam kết chất lượng dịch vụ tuyệt hảo rồi không thực hiện nổi điều đó!
- ✚ Điều này không có nghĩa là bạn không cần nỗ lực để cải thiện chất lượng dịch vụ. Một lần nữa, cũng giống như đối với chất lượng sản phẩm, chúng tôi nhắc bạn rằng chất lượng dịch vụ của bạn ít nhất cũng phải tương đương với các đối thủ cạnh tranh. Nếu không thì bạn phải có mức giá rất thấp để bù đắp cho sự thiếu hụt trong chất lượng dịch vụ, và chúng tôi không thể cam đoan rằng giá rẻ sẽ đủ sức bù đắp cho dịch vụ tồi, khi mà ngày nay nhu cầu của khách hàng ngày càng tăng cao.
- ✚ Có thương hiệu nào đã từng thành công với dịch vụ của mình chưa? Tất nhiên là có. Vì chất lượng trong các dịch vụ hoặc các nhãn hàng bán lẻ là điều dễ đánh giá nên chúng tôi sẽ dùng chúng làm ví dụ minh họa cho một số thương hiệu thành công với khác biệt hóa dựa vào dịch vụ, trong các phần tiếp theo của chương này.

### **Xếp loại chất lượng dịch vụ**

*Đã có nhiều người nói về chất lượng dịch vụ tồi tại Singapore, và đảo quốc này bị đánh giá thấp trong các cuộc nghiên cứu mang tính so sánh trong những năm qua.*

- ✚ Chúng tôi cho rằng sẽ thực sự bất ngờ khi nhận được một dịch vụ hoàn hảo trong một cửa hàng hoặc nhà hàng ăn uống. Tại Hoa Kỳ và Hongkong thì điều này ngược lại. Lần cuối cùng bạn ngạc nhiên khi thấy dịch vụ tốt khi dùng bữa tại một nhà hàng, thậm chí là khách sạn cao cấp tại Singapore là khi nào vậy?
- ✚ Nhiều công ty Singapore có thể cải thiện dịch vụ chỉ với những điều đơn giản, bình thường. Ví dụ, những người bán hàng cần hiểu rằng cứ lẻo đẻo đi theo khách hàng trong cửa hàng của mình là rất làm phiền họ.
- ✚ Nếu chúng ta cứ bị “bám đuôi” như vậy, có lẽ ai cũng sẽ rời khỏi cửa hàng vì quá phiền toái. Chúng tôi chắc là bạn cũng thấy thế. Chúng tôi cho rằng cần làm gì đó với tình hình rằng người Singapore đã được nuông chiều thái quá và sau nhiều năm được “ôm ấp” trong vòng tay của mẹ hoặc người bảo mẫu thì họ khó có thể thực hiện tốt các dịch vụ phục vụ người khác.
- ✚ Chúng tôi đã phần nào thay đổi quan điểm này trong vài năm gần đây. Dù vậy, chúng tôi vẫn cho rằng người Singapore (nhất là thế hệ trẻ) được bao bọc quá nhiều nên rất khó (nếu không muốn nói là không thể) để huấn luyện họ phục vụ chu đáo khách hàng. Nhưng thật bất ngờ, đã có hai công ty (không may đều là hai công ty nước ngoài) đã làm được điều này, rất ổn định theo như chúng tôi biết.
- ✚ Chắc là bạn biết Giordano và G2000. Có ai từng mua sắm ở đó chưa nhỉ? Một số trong các bạn chưa từng vào các cửa hàng này vì chúng chưa đạt mức cao cấp. Nhưng bất kể bạn nghĩ gì về hai công ty Hongkong này thì họ có năng lực để cung cấp dịch vụ tốt và ổn định trong nhiều năm. Mỗi lần bước vào một cửa hàng Giordano, chúng tôi đều được đón tiếp nồng nhiệt với lời “Xin chào!” và nụ cười thân thiện. Người bán hàng luôn nói: “Xin quý khách tự nhiên đi xem hàng, chúng tôi sẽ có mặt ngay nếu quý khách cần hỗ trợ”.
- ✚ Ngay khi chúng tôi thử rất nhiều sản phẩm nhưng không mua một cái nào thì người bán hàng vẫn mỉm cười với chúng tôi lúc ra về, gửi lời chúc một ngày tốt đẹp và hy vọng gặp lại. G2000 cũng tương tự như vậy. Đó là 2 thương hiệu đã nỗ lực khác biệt hóa chính mình so với các cửa hàng bán lẻ quần áo khác tại

Singapore, thông qua chất lượng dịch vụ cao của họ. Và 2 công ty này tuyển dụng những nhân sự Singapore.

### **Làm thế nào để bạn có thể đảm bảo dịch vụ tốt tương đương?**

*Đảm bảo rằng dịch vụ của bạn luôn luôn cao cấp hơn dịch vụ của đối thủ (nói thì dễ, làm mới khó, chúng tôi hiểu điều này). Nếu bạn có thể làm được thì hãy làm ngay đi nhé, vì khi đó bạn sẽ có sự khác biệt mạnh mẽ mà các đối thủ sẽ rất khó có thể sao chép lại từ bạn.*

#### **1. Chọn đúng người**

- ✚ Không có cách nào thay thế cho việc chọn đúng người, nên bạn cần chắc rằng mình đã có một quy trình tuyển chọn thích hợp. Bất kể chương trình đào tạo của bạn tốt đến mức nào hoặc việc kinh doanh của bạn ở đẳng cấp thế giới đi chăng nữa thì điều đó sẽ không còn ý nghĩa nếu bạn không chọn được đúng người.
- ✚ Khi Jacky làm việc cho công ty IE Singapore, người trưởng bộ phận đã nói với anh: “Nếu anh không tìm được đúng người thì anh sẽ “kẹt” đấy vì chọn sai người thì đơn giản là không thể đào tạo họ cho công việc”. Chúng tôi hoàn toàn nhất trí điều này.
- ✚ Khi nghiên cứu tại Hoa Kỳ, Jacky nhận thấy các công ty ở đây rất chú trọng đến việc tuyển chọn nhân sự. Anh đã thử xin vào vị trí trợ lý bán hàng trong một cửa hiệu tại địa phương (Kohls) và mặc dù chỉ ở mức lương \$5 một giờ, người ta đã dành cho anh 2 bài kiểm tra tâm lý, để đảm bảo anh phù hợp với công việc.
- ✚ Các công ty Singapore nhìn chung không đi theo hướng này. Một vài người cho rằng: đó không phải là vấn đề vì dù sao đi nữa cũng không thể có người “đúng” để chọn lựa tại Singapore, phiền phức thế để được gì? Nghe thật đáng buồn. Rất nhiều công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ đã phải dùng đến các nhân viên của Malaysia, Trung Quốc, Indonesia và Philippines. Nhưng Giordano và G2000 đã nỗ lực cung cấp dịch vụ chất lượng cao thông qua các nhân viên bản xứ

Singapore, họ phải tìm đúng người để làm việc chứ! Bạn thử nghĩ xem họ đã làm điều đó như thế nào.

- ✚ Năm 1994, sau khi tốt nghiệp, Jacky đi làm cho một công ty Hoa Kỳ khác là Lands End - một công ty có vốn 1.6 tỷ US\$ với trụ sở đặt tại Dodgeville, Winsconsin và đây là công ty bán quần áo trực tiếp đến người mua. Jacky ở vị trí đại diện thương mại, một trong số 6,000 nhân viên mà Lands End đã tuyển dụng cho mùa cao điểm là Giáng sinh. Trong chương trình đào tạo cắt lực trong 3 tuần, Jacky đã ngạc nhiên vì lợi thế công nghệ mà công ty lưu trữ trong “kho vũ khí” của họ.
- ✚ Điều đáng nhớ nhất của anh khi còn là nhân viên tập sự là khi có một ông cao to tên là Larry bước vào phòng và tạo sự chú ý khi nói: “Xin chào các bạn. Tại Lands End, chúng ta sở hữu một công nghệ tuyệt vời nhằm giúp cho cuộc sống của khách hàng và cả của chúng ta đều trở nên thoải mái hơn. Nhưng các bạn biết không, phần tinh túy nhất của công nghệ đó lại đang ở trong gian phòng này - đó chính là các bạn! Không có các bạn thì những hệ thống máy tính trị giá hàng triệu dollars cũng trở nên vô nghĩa”.
- ✚ Lands End là công ty nổi tiếng vì chất lượng dịch vụ và họ hiểu tầm quan trọng của những con người phù hợp là như thế nào.
- ✚ Một thương hiệu khác cũng có thể cung cấp dịch vụ chất lượng tốt và ổn định là McDonalds. Mặc dù có rất nhiều cửa hàng tại Singapore, thức ăn nhanh của họ thực sự đồng nhất về dịch vụ. Tất nhiên bạn không thể so sánh dịch vụ này với những gì bạn thưởng thức tại một khách sạn 5 sao (nhưng không phải mọi khách sạn 5 sao đều cung cấp dịch vụ tốt đâu nhé), nhưng ít nhất là các nhân viên của cửa hàng đều phục vụ với một thái độ nhất quán.
- ✚ Thử tìm xem có đối thủ Singapore nào có dịch vụ tương tự như vậy không - theo chúng tôi là rất khó. Kết luận của chúng tôi là chắc chắn McDonalds đã phải nỗ lực, bằng cách nào đó, nhằm tìm kiếm người phù hợp, rồi huấn luyện một cách đúng đắn.

## 2. Đào tạo phù hợp và giám sát

- ✚ Nhiều công ty nhấn mạnh đến việc họ đào tạo nhân viên của mình. Họ tuyên bố rằng các chương trình đào tạo mà họ đưa ra đạt tiêu chuẩn quốc tế. Bạn biết không, chúng tôi tin họ, nhưng vấn đề đôi khi không nằm ở chỗ đào tạo. Đó là ở quá trình kèm cặp. Sau khi nhân viên được đào tạo, bạn không nên “bỏ mặc” và lãng quên họ. Bạn cần kiểm tra thường xuyên để đảm bảo các nhân viên làm đúng công việc được giao.
- ✚ Một cách để thực hiện điều này là dùng “khách hàng bí ẩn” (mystery shoppers) - những người chuyên nghiệp trà trộn vào khách hàng thật để kiểm tra ngẫu nhiên chất lượng dịch vụ của thương hiệu. Một số công ty Singapore nhờ các sinh viên để làm việc này, nhưng đó chỉ là những nỗ lực chưa triệt để. Bạn cần đào tạo những người chuyên nghiệp để thực hiện công tác này.
- ✚ Khi Jacky làm việc cho IE Singapore, anh được biết Thủ tướng Lý Hiển Long đôi khi gọi điện thoại để kiểm tra một số cơ quan nhà nước xem họ có làm việc đúng chức trách hay không. À, bạn không nhất thiết phải có những “khách hàng bí ẩn” đầy quyền lực như vậy, nhưng sẽ tốt hơn cho các “sếp” (CEO và Hội đồng quản trị) nếu như họ thỉnh thoảng là “khách hàng bí ẩn”.
- ✚ Jacky đã biết rằng một công ty taxi thường đặt trong xe phiếu phản hồi bắt buộc để khách hàng phải điền vào sau mỗi chuyến xe. Chúng tôi cho rằng đây là cách thức thích hợp để lấy được các thông tin nhận xét từ khách hàng, và công ty đó còn cần thuê thêm những “khách hàng bí ẩn” chuyên nghiệp khác bởi vì khách thông thường có thể không nhận biết được là người lái xe taxi có phục vụ mình đúng mức hay chưa.
- ✚ Khi làm việc cho công ty Lands End, Jacky biết rằng người giám sát sẽ nghe ngẫu nhiên một số cuộc điện thoại để đảm bảo rằng các đại diện bán hàng của công ty đang thực hiện đúng chức năng công việc, và người giám sát cũng phản hồi lại ý kiến cho đại diện bán hàng. Khi bạn biết mình đang bị kiểm tra, bạn sẽ tập trung hơn vào công việc mình làm.



- ✚ Vợ của Jacky thường đùa rằng nhiều người nhận được sự phục vụ tốt của Giordano và G2000 vì trông họ rất giống các “khách hàng bí ẩn”. Nhưng thực ra thì việc kèm cặp, giám sát nhân viên là rất quan trọng đối với việc đảm bảo chất lượng dịch vụ. Dịch vụ của M1 cũng khá tốt, một phần của lý do là vì M1 gửi tới các khách hàng tin nhắn yêu cầu họ đánh giá cách làm việc của các đại diện thương mại sau khi khách hàng đã dùng dịch vụ.

### 3. Thù lao

- ✚ Bạn cần trả thù lao tương xứng cho những người thích hợp. Bạn biết câu thành ngữ này chứ: “Bánh ít đi, bánh quy lại”. Sự thật là như vậy. Một công việc dịch vụ không đơn giản chút nào. Jacky và vợ anh ta đã từng làm việc ở các nhà hàng khi họ còn là sinh viên. Wilson cũng vậy, khi anh còn là thiếu niên. Đó thực sự là những công việc khó khăn, nên khi nhận được tiền “bo” hậu hĩnh thì cảm giác thật tuyệt vời.
- ✚ Tại Singapore, người ta tính phí dịch vụ nên chẳng có động cơ nào khuyến khích làm việc chăm chỉ hơn. Nhưng chúng tôi hiểu tại sao lại cần tính phí dịch vụ, vì tiền “bo” không phải là tập quán của Á Đông.
- ✚ Bạn cần tìm ra những phương pháp để trả thù lao tương xứng cho các nhân viên dịch vụ của mình khi họ hoàn thành tốt công việc. Điều giản đơn này mà nhiều công ty chẳng bao giờ làm! Tại sao một siêu mẫu trông có vẻ như một triệu phú dollar khi cô tiến bước trên sàn diễn?
- ✚ Vì cô ta được trả nhiều tiền. Chúng tôi biết rằng lập luận này chưa sâu sắc, nhưng chúng ta hãy cùng nhau nhìn thẳng vào sự thật. Chúng ta là con người, chúng ta muốn được hưởng mức thù lao tương xứng khi đã hoàn thành tốt công việc.
- ✚ Dĩ nhiên là nếu bạn được trả lương cao, bạn nên làm việc tốt hơn, đây là mặt thứ hai của tâm huy chương. Nếu bạn được huấn luyện tốt và được trả lương cao, nhưng bạn không làm việc, công ty sẽ chẳng ngần ngại khi sa thải bạn. Đó là lẽ công bằng. Cần một đôi để trình diễn điệu tango, phải không bạn?



## Tóm tắt

- ✚ Khác với chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ là điều khó có thể sao chép. Vì thế nó có thể được dùng để khác biệt hóa và thể hiện lợi thế cạnh tranh. Nhưng trước khi dùng dịch vụ để tạo nên sự khác biệt, bạn cần: **Hiểu rõ thế nào là một dịch vụ tốt**
- ✚ Hiểu được khi nào nên dừng lại trước các khách hàng có những đòi hỏi phi lý. Đáp ứng tất cả các yêu cầu của khách hàng khó tính cũng không phải là một dịch vụ tốt. Làm vậy, bạn có thể đánh mất sự tôn trọng từ mọi phía. Làm thế nào và ở đâu mà bạn từ chối khách hàng là điều đòi hỏi sự đánh giá chính xác - một số điều chỉ có thể được huấn luyện đến một mức độ nào đó. Vì thế, điều quan trọng là bạn phải chắc chắn là trước hết bạn đã tuyển được “đúng người”.
- ✚ Hiểu rõ những loại nào được xem là dịch vụ chuẩn (cơ bản, tối thiểu phải có) và đâu là những dịch vụ gây ngạc nhiên thích thú và ấn tượng cho khách hàng ngay lần đầu nhìn thấy và sử dụng dịch vụ. Nhiều công ty Singapore trong lĩnh vực bán lẻ và cung cấp dịch vụ còn không thể nắm bắt được những yêu cầu tối thiểu mà khách hàng cần có.
- ✚ Đảm bảo rằng dịch vụ của bạn luôn luôn cao cấp hơn dịch vụ của đối thủ (nói thì dễ, làm mới khó, chúng tôi hiểu điều này). Nếu bạn có thể làm được thì hãy làm ngay đi nhé, vì khi đó bạn sẽ có sự khác biệt mạnh mẽ mà các đối thủ sẽ rất khó có thể sao chép lại từ bạn.

## Chương 6

### Nhân sự cũng không phải là sự khác biệt

Có vẻ như các công ty chẳng còn yếu tố nào để có thể khác biệt hóa chính mình. Tương tự như chất lượng và dịch vụ, yếu tố nhân sự cũng đã ngưng vai trò là yếu tố khác biệt hóa bởi vì khách hàng mong đợi bạn có những người giỏi trong tổ chức để họ có thể giao dịch thuận lợi.

- ✚ Chúng tôi tin rằng bạn đã từng nhìn thấy một số công ty có khẩu hiệu đại loại như: “Người của chúng tôi tạo nên sự khác biệt”. Thật không may, ngay khi bạn có những người giỏi nhất thì họ cũng không thể tạo nên tất cả sự khác biệt nếu thương hiệu của bạn yếu kém vì thiếu những ý tưởng khác biệt hóa mạnh mẽ và rõ ràng mang tính liên kết.
- ✚ Vâng, bạn không thể thực hiện các chức năng nếu không có một đội ngũ những nhân sự giỏi. Vì cả 2 chúng tôi đều trong ngành tư vấn nên chúng tôi nhận thức rõ điều này. Suy cho cùng thì kết quả của hoạt động tư vấn phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố con người. Có một đồng nghiệp tư vấn đã từng nói với Jacky: “Tư vấn là loại việc khó có thể điều chỉnh theo các cấp độ khác nhau (unscalable) vì kết quả phụ thuộc rất nhiều vào người thực hiện, chứ không phải người tư vấn”.
- ✚ Có lẽ điều này đúng. Chúng tôi có thể tạo ra các hệ thống, quy trình và phương pháp luận nhưng việc tất cả những thứ đó có giúp các doanh nghiệp đạt được mục tiêu thương hiệu hay không lại phụ thuộc nhiều vào những người trực tiếp thực hiện.
- ✚ Như vậy, có người giỏi là điều bắt buộc nếu bạn muốn xây dựng một thương hiệu mạnh. Kết luận là bạn cần cả 2: một chiến binh thương hiệu và những đại sứ thương hiệu để tạo nên một thương hiệu mạnh. Chiến binh thương hiệu chính là CEO, nhưng một mình cá nhân này không thể thành công được. CEO cần phải xây dựng một đội quân gồm nhiều đại sứ thương hiệu và tuyển mộ thêm vào đội quân này những người còn lại, tất cả những người nào có thể góp phần tạo nên công ty. Bạn biết đánh giá những nhân sự giỏi, và các đối thủ của bạn cũng thế. Bạn nỗ lực tìm kiếm và gìn giữ “nhân tài”, các đối thủ cạnh tranh của bạn cũng làm vậy.
- ✚ Nhưng không thể sử dụng con người là ý tưởng cho khác biệt hóa nếu như bạn không thể gắn liền công ty của bạn với một tập thể nhân viên mà tất cả họ đều đạt giải Nobel hoặc có chỉ số IQ từ 180 trở lên. Nếu bạn đủ khả năng thành lập công ty với những nhân sự xuất sắc, điều mà các đối thủ của bạn không thể làm theo,

thì bạn mới sở hữu được một ý tưởng khác biệt hóa hữu ích với cơ sở là con người. Nhưng khó thực hiện lắm đấy bạn ạ, vì nếu bạn làm được thì các đối thủ cũng hầu như có thể làm được.

- ✚ Tuy nhiên, vẫn có tình huống mà ý tưởng khác biệt hóa dựa trên yếu tố con người, nhưng chuyện này đã xảy ra lâu rồi và công ty đó ngày nay cũng không còn hoạt động nữa. Chắc hẳn bạn đã nghe nói đến tiền thân của doanh nghiệp kế toán Big Five, với tên gọi lúc đó là Arthur Andersen - cái tên rất giống với doanh nghiệp liên quan đến scandal Enron và đã phải đóng cửa sau đó. Doanh nghiệp này được Arthur Andersen và Clarence DeLany thành lập từ năm 1913 với tên gọi Andersen, Delany & Co., đến năm 1918 thì đổi thành Arthur Andersen.
- ✚ Arthur Andersen gắng sức xây dựng doanh nghiệp của ông trở thành hùng mạnh trong thời gian ngắn với những cải cách của ông trong thời điểm đó. Ông muốn xây dựng “một loại hình doanh nghiệp khác biệt” với việc tuyển dụng những loại nhân sự khác biệt. Vào thời đó, các công ty kế toán thường tuyển dụng những sinh viên tốt nghiệp từ các trường đào tạo kế toán hoặc thương mại, vì họ thường đề nghị mức lương thấp hơn so với những sinh viên tốt nghiệp đại học chuyên ngành.
- ✚ Tuy nhiên Arthur Andersen lại cho rằng cần làm khác đi. Ông chỉ tuyển dụng những sinh viên xuất sắc tốt nghiệp từ những trường đại học danh tiếng nhất như Northwestern, nơi ông từng giảng dạy. Điều này tốn chi phí hơn nhưng Arthur Andersen tin rằng mức lương cao dành cho các nhân sự này sẽ được bù đắp với những công việc tinh xảo mà họ sẽ làm cho công ty và các khách hàng của công ty.
- ✚ Điều mà Arthur Andersen thực hiện trong mảng nguồn nhân lực của công ty đã khác biệt hoàn toàn so với các đối thủ cạnh tranh bởi vì thời điểm đó chẳng có ai làm giống như ông. Và trong thời kỳ Arthur Andersen vẫn điều hành công ty thì tiêu chuẩn cao cấp này vẫn được duy trì. Ông qua đời năm 1947, thời điểm đó công ty vẫn lớn mạnh và liên tục phát triển.

- ✚ Những đối thủ cạnh tranh mới nhận ra rằng tuyển dụng được những người ưu tú trong chuyên môn sẽ giúp doanh nghiệp của họ lớn mạnh. Thế là việc gìn giữ sự khác biệt đã trở nên khó khăn hơn. Điều này thường đúng đối với mọi công ty. Khi công ty đã trở nên không lồ, mức chuẩn trung bình đương nhiên là bị giảm xuống. Nhưng hơn hết thì không phải tất cả những nhân sự được tuyển dụng sau đó đều được mong đợi là xuất sắc như ông Arthur Andersen và đội ngũ ban đầu mà ông thành lập, phải không bạn?
- ✚ Nếu muốn sử dụng nhân sự của mình làm ý tưởng khác biệt hóa, bạn phải chuẩn bị như những gì mà Arthur Andersen đã làm trong năm 1913. Để làm điều đó, bạn cần nghiên cứu xem những loại nhân sự nào mà đối thủ cạnh tranh đang tuyển dụng và gắng sức làm một cuộc cách mạng.
- ✚ Ví dụ, nếu bạn điều hành một doanh nghiệp vận chuyển bằng xe tải và đối thủ của bạn sử dụng những tài xế không biết nhiều tiếng Anh, thì cơ hội có thể dành cho bạn là nỗ lực để trở thành người dẫn đầu với việc tuyển dụng các tài xế thông thạo ngôn ngữ này. Điều đó có giá trị không, khách hàng có quan tâm đến điều đó không? Nếu có, bạn hãy làm đi. Xin lưu ý rằng ý tưởng khác biệt hóa luôn phải gắn liền với khách hàng.

### **Con người có thể tạo ra sự khác biệt thực sự hay không?**

*Chúng tôi muốn bạn xem xét viễn cảnh này. Hãy cùng nhau giả định rằng bạn là người bán hàng đẳng cấp quốc tế. Bạn có kiến thức xuất sắc về sản phẩm, có kỹ năng giao tiếp cao, vẻ bề ngoài thu hút. Bạn rất dễ mến. Bạn làm việc cho một công ty kinh doanh thiết bị viễn thông.*

- ✚ Đó là một công ty nội địa sản xuất kinh doanh các sản phẩm chất lượng cao có thể sánh ngang với các thương hiệu nổi tiếng trên thị trường. Nhưng công ty của bạn chưa có ý tưởng khác biệt hóa nào mạnh mẽ.

- ✚ Nó chưa nổi bật trong tập hợp các công ty trong ngành. Bạn có nghĩ là mình sẽ tạo nên sự khác biệt mà không cần phải có đẳng cấp là một người bán hàng xuất sắc? Chúng tôi cho rằng quá khó để làm được điều này.
- ✚ Nhưng nếu bạn làm việc cho SingTel, một công ty Singapore đầy uy tín và mọi người Singapore đều biết thương hiệu này, thì bạn sẽ nghĩ chuyện gì xảy ra khi bạn nhấc điện thoại lên và gọi cho một khách hàng tiềm năng? “Xin chào, tôi gọi từ công ty SingTel và xin được hẹn gặp quý khách để giới thiệu sản phẩm mới nhất của chúng tôi: thiết bị kết nối bằng thông rộng không dây cho laptop.”
- ✚ Vì bạn là người của SingTel, bạn sẽ dễ dàng có được cuộc hẹn. Như vậy, trong tình huống này thì bạn có thực sự tạo ra sự khác biệt không nhỉ? Hay là chính thương hiệu đã tạo nên sự khác biệt cho bạn?

#### Thương hiệu đi trước, con người theo sau

- ✚ Nếu bạn tìm hiểu Arthur Andersen đã làm những gì, bạn sẽ thấy có vẻ như con người tạo ra sự khác biệt. Đúng là con người đã tạo ra sự khác biệt, nhưng sự khác biệt đó là con người đã chuyển tải chiến lược thương hiệu của công ty vào cuộc sống. Họ giúp cho công ty Arthur Andersen thuận lợi. Nhưng chiến lược có trước, rồi những nhân sự mới được lắp ghép vào sau đó.
- ✚ Arthur Andersen có tầm nhìn rộng lớn. Công ty này muốn trở thành một loại hình khác biệt so với những đơn vị kế toán thông thường. Công ty muốn cung cấp những dịch vụ tài chính và kinh doanh với giá trị cộng thêm cao hơn (và giá trị cũng cao hơn) cho các khách hàng thay vì chỉ đơn giản là dịch vụ sổ sách kế toán. Họ còn muốn cung cấp cả dịch vụ tư vấn. Đó là chiến lược thương hiệu của Arthur Andersen. Chiến lược này ra đời trước, rồi sau đó Arthur Andersen mới tìm hiểu những loại nhân sự nào cần có để thực thi chiến lược này.
- ✚ Nếu Arthur Andersen tuyển dụng được tất cả những “ngôi sao sáng” nhưng họ không nắm bắt và hiểu bao quát về chiến lược thương hiệu của công ty thì liệu những cá nhân đó có thể tạo ra sự khác biệt không? Họ có thể là những người làm

kế toán, kiểm toán cao cấp, tầm cỡ quốc tế, nhưng điều đó có thể giúp công ty có những bước nhảy vọt như các thành công trước đây? Có lẽ là không.

- + Chúng tôi muốn nói rằng bạn vẫn cần có ý tưởng khác biệt hóa mạnh mẽ cho thương hiệu của mình trước đã, sau đó thì những nhân sự của bạn mới có thể tạo nên sự khác biệt. Nhân sự của bạn, không kể đến việc họ có giỏi hay không, cũng không thể giúp bạn xây dựng thương hiệu nếu chính bạn không có sự khác biệt trước họ.
- + Điều đó giải thích tại sao con người - nguồn nhân lực - lại không là yếu tố khác biệt hóa. Họ chỉ hỗ trợ cho các ý tưởng khác biệt hóa, duy trì ý tưởng đó, lên kế hoạch và truyền đạt ý tưởng đó. Còn nếu không có ý tưởng giúp xác định thương hiệu của bạn là gì, thì ngay cả người giỏi nhất cũng không thể giúp bạn thành công

## Tóm tắt

- + *Nhân sự của bạn giống tia nắng mặt trời, còn khách hàng của bạn giống như mẩu giấy mà tia nắng cần đốt cháy. (Suy cho cùng thì nếu nhân sự của bạn không thể “đốt cháy” được khách hàng thì việc kinh doanh nên xem lại).*
- + *Bản thân ánh nắng không thể đốt cháy được mảnh giấy nhỏ. Mặt trời tỏa năng lượng hàng triệu kW nhưng tối đa thì cũng chỉ có thể làm cho một mảnh giấy ngả sang màu vàng sau nhiều giờ phơi mình dưới nắng. Để dùng ánh mặt trời đốt cháy mảnh giấy, cần phải tập trung những tia sáng lại với việc sử dụng một chiếc kính lúp.*
- + *Kính lúp đó chính là ý tưởng khác biệt hóa của bạn. Với ý tưởng này, các nhân sự của bạn có thể tập trung và chỉ khi họ tập trung (khi hát ta hòa cùng một nhịp) thì mới có thể tạo ra sự khác biệt và đạt mức đột phá trước các khách hàng. Theo chúng tôi thì đây mới là phép loại suy thích hợp. Vì thế bạn đừng bỏ quên chiếc kính lúp của mình.*

## Chương 7



## Tại sao khác biệt hóa lại khó khăn đến vậy?

*Ngay cả những công ty tin chắc rằng khác biệt hóa là cách thức duy nhất để xây dựng được một thương hiệu mạnh vẫn có thể phải kết thúc với những thương hiệu chẳng có gì khác biệt - đừng cho là họ đã thiếu nỗ lực bản thân nhé.*

- ✚ Ý thức được là một chuyện, làm được đến đâu lại là chuyện khác. Thực sự sáng tạo được một ý tưởng khác biệt hóa có ý nghĩa là điều vô cùng khó khăn. Điều này lý giải tại sao khi bạn nhìn quanh thấy hàng ngàn thương hiệu đang cạnh tranh nhau để thu hút sự chú ý của bạn và thúc đẩy bạn mở hầu bao, thì bạn sẽ không thấy nhiều thương hiệu vượt trội.
- ✚ Không phải đó là những thương hiệu yếu kém, chỉ là vì tất cả chúng “xêm xêm” nhau. Trong không gian thị trường ngày nay, sự tương đồng không phải là tài sản, mà nó là “nụ hôn thần chết”. Vậy thì tại sao các công ty lại gặp nhiều khó khăn khi thực hiện khác biệt hóa đến vậy?

### Siêu cạnh tranh

- ✚ Các công ty khao khát phát triển không giới hạn. Mọi người đều thấy đây là điều tích cực, nhưng mỗi công ty đều có mức giới hạn trên cho sự phát triển của nó. Khi một công ty đã “kịch trần” trong một thị trường nhất định, công ty đó sẽ có 2 chọn lựa: một là mở rộng theo phạm vi địa lý (đem các sản phẩm dịch vụ sẵn có đến kinh doanh tại những thị trường trong khu vực khác), hai là mở rộng dòng sản phẩm (line extension: sản phẩm mới có liên quan mật thiết với sản phẩm hiện có, dùng chung với thương hiệu hiện có). Chọn lựa thứ hai này được hiểu là công ty dịch chuyển sang một loại hình sản phẩm dịch vụ khác nhằm mục tiêu doanh số.
- ✚ Dù là công ty chọn hình thức nào đi nữa thì điều đó cũng góp phần gia tăng thêm mức độ “siêu cạnh tranh” ngày nay. Hãy nhìn lại ví dụ về bóng đèn Blue Sparks và White Heat đã trình bày trước đây. Cho phép chúng tôi giả định rằng thị trường nguyên thủy của Blue Sparks là Singapore và của White Heat là Trung Quốc. Sau



khi Blue Sparks đã khai thác hết các cơ hội phát triển tại Singapore, họ muốn mở rộng thị trường sang Trung Quốc. White Heat tại Trung Quốc chợt nhận ra rằng mình có thêm một đối thủ xuất hiện ngay tại “sân sau”.

- ✚ Và không chỉ có mỗi một Blue Sparks, còn nhiều thương hiệu bóng đèn khác đầy kinh nghiệm bán hàng đến từ nhiều quốc gia cũng đang chuẩn bị xâm nhập thị trường Trung Quốc để phát triển. Vậy là thị trường bóng đèn tại Trung Quốc trở nên đông đúc và “siêu cạnh tranh”.
- ✚ Nhưng vấn đề khó khăn của White Heat chỉ mới bắt đầu. Trong khi họ đang phải đau đầu tìm cách phòng thủ thị trường của mình trước những đội quân ngoại bang xâm lấn thì họ vẫn phải tranh đấu với các đối thủ mới - những công ty mà chưa từng có truyền thống sản xuất và kinh doanh bóng đèn.
- ✚ Để minh họa, cho phép chúng tôi giả định rằng có một công ty Trung Quốc mang tên là Top Pow chuyên sản xuất kinh doanh ổ cắm điện. Để phát triển, Top Pow quyết định sản xuất và kinh doanh bóng đèn, thế là White Heat lại phải đối mặt với một “tay chơi” mới.
- ✚ Cuộc chạy đua tăng trưởng đã khiến cho mọi doanh nghiệp đều cố gắng chen chân vào lĩnh vực kinh doanh của các doanh nghiệp khác. Chưa khi nào mà thương hiệu của bạn lại chịu nhiều sức ép như ngày nay. Các đối thủ vây quanh bạn như đàn cá mập đang cơn đói, chờ đợi bạn phạm sai lầm và họ sẽ thưởng thức bữa ăn của bạn, thậm chí là xơi tái luôn chính bạn. Trên không gian thị trường hiện nay, những lỗi lầm nhỏ nhất cũng có thể phải trả giá.
- ✚ Do đó, các công ty rất khó có thể giữ vững được chào bán độc nhất (USP) của mình. Ngay khi bạn tìm thấy một USP thì các đối thủ đã nhảy đến, tháo tung sản phẩm của bạn ra và sao chép công nghệ, cải tiến cho tốt hơn và giảm giá bán sản phẩm của họ.
- ✚ Chúng tôi gặp một nhà sản xuất kính polycarbonate và được biết trong vòng từ 3 đến 6 tháng sau khi họ lại tung ra một đợt cải tiến sản phẩm thì các đối thủ đã có thể trưng bày phiên bản của sản phẩm đó và thắng thế trên thị trường, vì đó là

những thương hiệu mạnh hơn như Essilor, Hoya và Nikon. Thế là mặc dù thực sự đã phát triển sản phẩm mới nhưng bạn vẫn rất khó khăn để giữ vững được chào bán độc nhất của mình.

### **Nhận thức nhầm lẫn**

*Không có nhiều người thực sự hiểu rõ thế nào là khác biệt hóa, ngay cả những người lẽ ra phải hiểu rõ nhất cũng còn lúng túng trước khái niệm này. Chúng tôi lấy làm ngạc nhiên khi thấy chỉ một số ít người có thể nắm bắt được làm cách nào để có sự khác biệt thực sự*

- ✚ Chúng tôi đã gặp rất nhiều người nói rằng khác biệt hóa là quan trọng và người đó đang tích cực làm việc để tạo dựng một thương hiệu khác biệt, nhưng sau cùng họ cho chúng tôi xem một thương hiệu chẳng có gì khác biệt cả.
- ✚ Hãy xem xét một loại sản phẩm dịch vụ nào đó và thử nhận xét xem những thương hiệu cùng cạnh tranh trong lĩnh vực đó có gì khác biệt không. Thậm chí khi có sự khác biệt thì những cơ hội chỉ là rất ít và hầu như vô dụng đối với việc xây dựng thương hiệu.
- ✚ Rất nhiều thương hiệu đã nói về tầm quan trọng của khác biệt hóa và việc họ đã tách khỏi đám đông đối thủ cạnh tranh như thế nào, nhưng sau cùng thì họ cũng chẳng có gì khác biệt. Sao vậy? Bởi vì đơn giản là nhiều doanh nghiệp đã không hiểu đâu là cách làm đúng.
- ✚ Không những thế, nhiều thương hiệu còn không biết những gì tạo nên một yếu tố khác biệt hóa tích cực. Vâng, có những sự khác biệt “tích cực” và “tiêu cực”. Không phải cái gì khác biệt cũng đều tốt đẹp. Chúng tôi cho rằng bạn cũng nghĩ giống như vậy.

### **Những khẩu hiệu vô nghĩa**

- ✚ Các công ty thường phung phí chào bán độc nhất của mình với những khẩu hiệu vô nghĩa. Và không phải chỉ có người không biết mới phạm sai lầm này. Ngay cả

những thương hiệu lớn nhất thế giới cũng vậy. Nhưng khi họ có khẩu hiệu vô nghĩa, họ vẫn cứ là thương hiệu lớn. Họ thì có thể sai lầm, nhưng bạn hãy tránh xa ra và không thể như thế được.

### Liên kết cái gì?

- ✚ Có vẻ như cả Tom, Dick và Sally đều có điện thoại di động. Vậy thương hiệu điện thoại nào là nổi tiếng nhất trên thế giới? Nokia. Tốt nhất chưa? Có lẽ vậy. Cũng có thể không. Vậy sao nó nổi tiếng thế nhỉ? Vì cứ 3 máy điện thoại được bán ra thì có 1 cái là Nokia. Đó là chào bán độc nhất của công ty này. Nhưng họ sử dụng một ý tưởng khác biệt hóa mạnh mẽ chẳng? Không. Chúng tôi cảm thấy Nokia đã dùng một khẩu hiệu vô nghĩa: “Nokia, liên kết mọi người”.
- ✚ Liên kết mọi người? Đó chẳng phải là chức năng mà bất cứ điện thoại di động nào cũng được thiết kế để thực hiện? Nếu không liên kết mọi người thì Nokia sẽ liên kết cái gì? Khẩu hiệu này thể hiện một điều hiển nhiên và vì thế là dư thừa. Người ta mua điện thoại đều biết rằng thiết bị này giúp họ liên kết được với người khác.
- ✚ Khẩu hiệu mà Nokia nên sử dụng là “Nokia, điện thoại di động số 1”. Đây chưa phải là khẩu hiệu hấp dẫn, nhưng các nhà tâm lý khách hàng cho chúng tôi biết rằng có đến 95% khách hàng là những người bắt chước - họ mua những gì mà người khác đã mua.
- ✚ Một khách hàng điển hình sẽ nghĩ rằng: “Nếu cứ 3 người mua điện thoại thì có 1 người mua sản phẩm Nokia, vậy hẳn đây là sản phẩm tốt. Mua nhãn hiệu khác để làm quái gì? ”. Vẫn có thể người mua sau cùng sẽ chọn một thương hiệu khác, nhưng nếu họ đã biết rằng cứ 3 điện thoại được bán ra thì có 1 cái là Nokia thì thương hiệu này sẽ làm ảnh hưởng mạnh hơn đến quyết định mua hàng của họ.

### Chỉ làm cái gì?

- ✚ Nike là một thương hiệu khác cũng có khẩu hiệu vô nghĩa. Đừng cho rằng chúng tôi sai lầm. Đây là một khẩu hiệu hấp dẫn, nổi tiếng đến mức nếu giấu đi tên và

logo thì mọi người đều có thể hiểu “Just Do It” chính là Nike. Rất nổi tiếng nhưng khẩu hiệu này có lẽ không góp phần làm nên sức mạnh của thương hiệu Nike - công ty này đã chi hàng trăm triệu dollar mỗi năm cho quảng cáo để giúp khẩu hiệu này vẫn nổi tiếng Theo New York Times thì Nike đã bỏ ra 678 triệu US\$ cho quảng cáo trong năm 2006 chỉ tại thị trường Mỹ. Vậy thì điểm khác biệt của Nike là gì?

- ✚ Người ta mua sản phẩm Nike vì các vận động viên chuyên nghiệp, có tên tuổi đã sử dụng sản phẩm này. Đồng sáng lập viên Phil Knight đã khởi nghiệp công ty vì cựu ngôi sao đường chạy này đã không thể tìm cho mình một đôi giày đạt yêu cầu. Vì thế ông tự làm cho mình sản phẩm giày thể thao. Những ngôi sao trong làng thể thao khác cũng mua sản phẩm của ông. Vậy là công ty Nike ra đời. Chào bán độc nhất của Nike là thương hiệu được giới thể thao chuyên nghiệp ưu dùng, và điều này giúp tạo dựng thương hiệu mạnh.
- ✚ Ngày nay thì Nike vẫn giữ chào bán độc nhất đó. Những vận động viên giỏi nhất thế giới đều mang giày Nike. Không cần phải khó chịu khi biết công ty trả tiền để cho các vận động viên mang giày và các phụ kiện thể thao khác của họ. Thực tế là sản phẩm Nike được giới thể thao sử dụng nhiều hơn bất cứ thương hiệu nào khác, và rất nhiều trong số họ là các tên tuổi đã quen thuộc như Roger Federer (tennis) và Tiger Woods (golf). Vậy thì khẩu hiệu của Nike nên như thế nào? Chúng tôi cho rằng câu “Nike là sản phẩm mà những vận động viên giỏi nhất thế giới sử dụng” sẽ trở nên phù hợp hơn.
- ✚ Nếu sản phẩm này đạt chất lượng cho các vận động viên giỏi nhất thế giới thì có lẽ nó cũng đủ đáp ứng yêu cầu của bạn. Đó là động cơ chính thúc đẩy bạn mua Nike. Trong tiềm thức, bạn có thể cho rằng những sản phẩm thể thao với công nghệ Dri-Fit (giúp thoát mồ hôi nhanh và tạo cảm giác mát mẻ khi chơi thể thao) của Nike có lẽ không qua khác biệt so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác, và sản phẩm của Nike không rẻ chút nào.

- ✚ Vậy sao bạn không thử thương hiệu khác? Bạn mua Nike vì họ đã bỏ ra hàng trăm triệu dollar chỉ để nhắc bạn rằng “chỉ làm điều đó” thôi à? Không phải là lý do, bạn đâu dễ bị thuyết phục như vậy.

### Một bước tiến, hai bước lùi

- ✚ Sao khách hàng lại chọn mua xe Toyota? Vì tính tin cậy của sản phẩm này. Ngay cả những người không đam mê xe đều biết rằng Toyota là siêu bền. Chúng tôi cho rằng bạn chẳng thể tin xe Toyota có thể bị hỏng bất ngờ. Vậy thì làm thế nào mà Toyota truyền tải chào bán độc nhất rằng sản phẩm của họ bền bỉ và nên sở hữu một chiếc Toyota? Khẩu hiệu (cho khu vực Đông Nam Á) “Moving Forward - thẳng tiến” có phải là một khẩu hiệu kém không? Tùy theo nhận xét của bạn thôi, nhưng theo chúng tôi thì nó gần như vô nghĩa. Xe Toyota cũng là xe hơi, trong lưu thông thì có đến 99.9% thời gian là xe tiến lên phía trước. Đó là lý do tại sao người ta mua xe: để xe đưa họ chuyển động tiến lên.
- ✚ Một số người lại cho rằng khẩu hiệu này ngụ ý một sự dịch chuyển quyết đoán của Toyota hướng đến chất lượng cao hơn, độ an toàn cao hơn, năng lực sản xuất và doanh thu lớn hơn (hãng này đã lật đổ vị trí số 1 của General Motors trên toàn cầu). Tuy vậy, khẩu hiệu đó là thừa. Cũng như đã quan niệm chất lượng là điều mặc nhiên phải có, thì tiến lên phía trước cũng là điều đương nhiên. Khách hàng mong đợi (đôi lúc là yêu cầu) một công ty luôn tiến lên phía trước.

### Tóm tắt

- ✚ *Khó có thể tìm thấy một chào bán độc nhất. Nếu bạn may mắn tìm thấy, đừng lãng phí nó chỉ vì những khẩu hiệu vô nghĩa. Chúng tôi không nói rằng Nokia, Nike và Toyota là những thương hiệu yếu, họ là những tên tuổi mạnh mẽ nhất thế giới và chúng tôi trân trọng những thành tựu của họ. Nhưng đó là những “đại gia” và vì thế họ sử dụng những khẩu hiệu vô nghĩa.*

✚ *Bạn thì khác, hình như bạn không thể so sánh với những thương hiệu mạnh như vậy. Nếu bạn cũng sử dụng một khẩu hiệu vô nghĩa và với khẩu hiệu đó bạn không đưa ra được chào bán độc nhất của mình thì thương hiệu của bạn sẽ rơi vào tình trạng nguy hiểm - trừ khi bạn gặp các đối thủ dễ thương và thiếu năng lực nên không thể chiếm ưu thế từ sai lầm của bạn.*

## Chương 8

### Những tiêu chí nhằm xác định một sự khác biệt đúng đắn

*Chúng tôi thường nói với các doanh nghiệp rằng khác biệt hóa là rất quan trọng, nhưng chúng tôi cũng lưu ý thêm rằng khác biệt hóa với một ý tưởng hay chứ không phải là ý tưởng kém thông minh còn quan trọng hơn nhiều. Vậy thì đâu là những tiêu chí để đánh giá sự khác biệt? Để đơn giản, chúng tôi dùng 3 thước đo như sau:*

#### Sự phù hợp

- ✚ Trong Chương 1, chúng tôi đã đề cập đến việc thương hiệu của bạn cần được khác biệt hóa theo những phương pháp sao cho phù hợp với khách hàng. Tuy nhiên, ngày nay rất khó để có thể tìm thấy những yếu tố khác biệt hóa thích hợp đó. Khác biệt hóa là chuyện nhỏ, nhưng khác biệt hóa sao cho phù hợp với khách hàng là điều khiến cho rất nhiều vị CEO phải mất ngủ.
- ✚ Wilson đã thức nhiều đêm để tìm kiếm một chiến lược khác biệt hóa phù hợp cho công ty của mình. Còn bây giờ bạn hãy xem những chiến lược khác biệt hóa dành cho khách hàng, kết quả sau nhiều buổi thức khuya của Wilson và Jacky (Như họ nói thì đây là một công việc khó chịu nhưng một số người phải làm).
- ✚ Để minh họa khái niệm này, hãy tưởng tượng là chúng ta có một công ty sản xuất bộ phận cảm ứng xác định tần số radio (Radio Frequency Identification RFID) và sản phẩm của họ chính xác đến 99.9%. Sản phẩm của đối thủ gần nhất cũng chỉ đạt mức chính xác 98.7%.



- ✚ Vậy là công ty thứ nhất đã thực sự có lợi thế về hiệu quả hoạt động (và người dẫn đầu về hiệu quả cũng là một sự khác biệt rất tốt) - và điều này rất quan trọng đối với sản phẩm dịch vụ nhạy cảm theo hiệu quả hoạt động, chẳng hạn các thiết bị soi chiếu trong y khoa hay các microchip.
- ✚ Vậy thì khoảng cách 1.2% kia có là sự khác biệt phù hợp với yêu cầu của khách hàng? Có thể có, mặc dù khác biệt ở đây là nhỏ, tùy vào việc khách hàng sẽ là ai. Nếu khách hàng là một nhà tù tuyệt đối nghiêm ngặt, họ cần biết chính xác các tù nhân đang ở đâu vào bất cứ lúc nào thì 1.2% có thể là chưa thích hợp. Một số trường hợp mà trong đó ranh giới 1.2% cũng là sự khác biệt giữa sự sống và cái chết. Một số trường hợp khác thì tỷ lệ này là thích hợp.
- ✚ Bạn cần tìm hiểu xem điểm khác biệt của mình đã phù hợp với khách hàng hay chưa. Có thể nó phù hợp với người này và không phù hợp với người khác. Nhưng vì bạn không thể làm tất cả hài lòng, hãy tập trung vào những gì phù hợp với các khách hàng tốt nhất của bạn.

## Sự hấp dẫn

- ✚ Không phải mọi sự khác biệt đều hấp dẫn như nhau. Một số sự khác biệt sẽ hấp dẫn hơn. Bạn cần chắc chắn rằng sự khác biệt của mình là hấp dẫn. Tuy nhiên nếu như tất cả các yếu tố khác biệt hóa hấp dẫn trong lĩnh vực của bạn đều đã bị các đối thủ lấy đi thì bạn có chấp nhận một yếu tố kém hấp dẫn hơn không? Hãy nên trả lời là “có” khi mà các yếu tố đó vẫn đủ sức giúp bạn xây dựng một thương hiệu mạnh.
- ✚ Hãy xem một tình huống giản đơn sau đây: xe hơi. Những thuộc tính như uy tín, hiệu quả, an toàn và độ tin cậy đều là hấp dẫn. Sở hữu được một thuộc tính hấp dẫn sẽ có thể là một ý tưởng khác biệt hóa mạnh mẽ, chúng tôi sẽ thảo luận chi tiết hơn trong chương 15.
- ✚ Vậy thì ai đã chiếm cái gì trong ngành xe hơi? Vì Mercedes-Benz phát minh ra xe hơi nên họ là người đầu tiên được quyền lựa chọn, và họ chọn uy tín. Họ có yếu tố

khác biệt hóa này và thiết kế các xe hơi hơn hẳn một bậc (hoặc 2 bậc) so với bất cứ thương hiệu nào khác. BMW đến sau nhưng cũng giành được một yếu tố hấp dẫn: hiệu quả.

- ✚ Trong nhiều thập kỷ, khẩu hiệu mà các đoàn điều hành của họ thường hô vang là “cỗ máy tối thượng”. Gần đây họ chuyển đổi thành “Sheer Driving Pleasure - chạy sướng mê” nên có vẻ “yếu” hơn vì không nói đến yếu tố hiệu quả như câu trước. Nhưng dù sao đi nữa thì hoạt động hiệu quả cũng là một yếu tố hấp dẫn.
- ✚ Volvo không thể giành được 2 yếu tố rất hấp dẫn như trên, người Đức đã nhanh tay giành trước. Nhưng nhà sản xuất xe hơi Thụy Điển này lại tìm ra một yếu tố khác cho riêng mình: tính an toàn. Không quá hấp dẫn, nhưng yếu tố này đủ giúp cho Volvo trở thành một thương hiệu mạnh.
- ✚ Tính tin cậy, như chúng tôi đã nói trên đây, là yếu tố khác biệt hóa mà Toyota xác định cho họ, cho đến ngày nay.
- ✚ Cả 4 công ty xe hơi trên đều là những thương hiệu mạnh bởi vì họ đã tìm cho mình những yếu tố khác biệt hóa hấp dẫn. Nhưng không chỉ có họ, những công ty đi sau khác cũng tìm kiếm các yếu tố hấp dẫn để giúp thương hiệu của họ nổi bật. Ví dụ như Mazda là tính thể thao, Honda với thể mạnh của động cơ xe, Fiat với những xe hơi nhỏ nhắn. Điều mấu chốt là sự khác biệt của bạn phải hấp dẫn thực sự.

*Trong hai phần trước, chúng ta đã nói đến hai thước đo là "sự phù hợp" và "sự hấp dẫn". Một tiêu chí quan trọng khác chính là "sự bảo tồn, gìn giữ"*

### Sự bảo tồn, gìn giữ

- ✚ Trong chương trước, chúng tôi có nói đến việc khó khăn như thế nào để sở hữu và bảo vệ sự khác biệt vì hiện tượng được gọi là “siêu cạnh tranh” ngày nay. Mọi đối thủ đều cố gắng chen chân vào lãnh địa của bạn và làm xói mòn sự khác biệt của bạn. Cũng có thể là chính bạn đang làm điều này đối với các đối thủ của mình.

- ✚ Kinh doanh là trận chiến. Và trong cuộc chiến thì có chiến lược phòng thủ và chiến lược tấn công.
- ✚ Các công ty cần tích cực và nhanh chóng sở hữu hoặc tuyên bố một yếu tố khác biệt của riêng mình. Trong chiến tranh, các vị tướng đều tìm kiếm lợi thế từ trên cao. Khi đã chiếm được cao điểm thì đối phương sẽ khó có thể đánh bật bạn ra khỏi vị trí. Trong kinh doanh cũng vậy, chỉ khác là “cao điểm” ở trong tâm trí của khách hàng.
- ✚ Bạn cần nhanh chóng giành được một vị trí trong tâm trí của họ để sở hữu được một “bất động sản” đầy giá trị tại đó. Để đạt được điều này, bạn cần yếu tố khác biệt hóa sao cho đầu óc của khách hàng luôn nhớ đến bạn.
- ✚ Các công ty đã sẵn có sự khác biệt cần phải chú tâm gìn giữ nó, vì nếu yếu tố khác biệt này là phù hợp và hấp dẫn thì các đối thủ sẽ gắng sức giành lấy và sở hữu thay cho bạn. Gìn giữ một sự khác biệt thì dễ dàng hơn là việc dùng sức mạnh để giành giật nó từ tay đối thủ, nhưng bạn phải làm những việc của mình và trước hết hãy chắc chắn rằng sự khác biệt của mình là có thể được bảo tồn, gìn giữ vững vàng.
- ✚ Năm 2004, Jacky gặp Tiến sĩ Datos Jannie Tay của Hour Glass, một cửa hàng bán lẻ sản phẩm đồng hồ cao cấp được xem là một trong các biểu tượng của thương hiệu Singapore. Theo Tiến sĩ Tay thì một trong những điều khó khăn nhất mà Hour Glass cần làm là tìm cho được một sự khác biệt sao cho các đối thủ khó có thể sao chép lại.
- ✚ Bà nói rằng khi đơn vị này thử khác biệt hóa chính mình thông qua thiết kế các cửa hàng thì các đối thủ cũng đi theo hướng đó chỉ trong vòng vài tháng. Hiện nay, đây không còn là một yếu tố khác biệt hóa được gìn giữ nữa. Bất cứ yếu tố nào có thể bị sao chép lại dễ dàng đều không được coi là có thể được gìn giữ trong dài hạn.
- ✚ Một yếu tố khác biệt hóa được bảo tồn phải là điều gì đó gần như yếu tố của Ice Mountain, một thương hiệu nước khoáng. Trong năm 2007, Ice Mountain bắt đầu

thể hiện trên một dải băng nhỏ màu đỏ trên nhãn chai của họ với dòng chữ: “nước khoáng số 1 bán chạy nhất Singapore”. Điều này được xác thực bởi một công ty nghiên cứu thị trường nổi tiếng là AC Nielsen.

✚ Đó là một yếu tố khác biệt hóa có thể được gìn giữ, vì dẫn đầu doanh số bán là sự khác biệt và không thể nào có cùng lúc 2 nhãn hiệu nước khoáng cùng là “bán chạy nhất” tại Singapore. Nhưng chúng tôi cảm thấy rằng Ice Mountain vẫn chưa tận dụng hết sự khác biệt to lớn này khi họ không làm nổi bật dải băng lên hơn nữa. Khẩu hiệu cũng chưa phải là tiếng Anh chuẩn: “số 1” và “bán chạy nhất” là như nhau, dùng chung trong một câu là dư thừa. Nhưng điều này không ảnh hưởng nhiều lắm đến việc yếu tố khác biệt hóa của Ice Mountain được gìn giữ.