

# THUNG LŨNG SILICON

**NHỮNG BÍ MẬT MARKETING  
CHƯA TỪNG ĐƯỢC TIẾT LỘ**

**INSIDE THE TORNADO**

Geoffrey A. Moore



# Lời tác giả

Sau hai lăm năm làm việc trong ngành công nghiệp máy tính, tôi đã chứng kiến ngành này từ một phần nhỏ của nền kinh tế phát triển tới mức doanh thu trên một ngàn tỷ đô la và đã len lỏi vào mọi ngóc ngách của cuộc sống. Làm cách nào mà chỉ trong một thời gian ngắn ngành này lại có được sự thay đổi lớn đến như vậy?

Câu trả lời nằm trong một hiện tượng phát triển thị trường mà cuốn sách này gọi là tornado (con lốc xoáy). Thuật ngữ này ám chỉ một giai đoạn ngắn phát triển siêu tốc khi thị trường tăng trưởng ở tỷ lệ ba con số và các danh mục sản phẩm mới gia tăng cực nhanh. Tại sao lại xảy ra điều này, điều này xảy ra như thế nào và các công ty phải làm gì để tham gia vào hiện tượng này là chủ đề của cuốn sách này.

Xuất bản đầu tiên của cuốn sách này được viết vào giữa thập kỷ trước: thời điểm mà con lốc máy tính lớn, máy tính nhỏ, PC, LAN, máy in laser và cơ sở dữ liệu quan hệ xuất hiện rồi biến mất, khi con lốc Windows, máy in phun mực, và máy khách – máy chủ xuất hiện đầy đủ, và khi con lốc điện thoại di động và Internet chỉ mới bắt đầu xuất hiện. Tại thời điểm đó thế giới chỉ dường như là một con đường lốc xoáy lớn. Và sau đó chỉ còn lại bọt bong bóng.

Bong bóng tượng trưng cho thị trường tài chính cuối cùng cũng hiểu được hiện tượng lốc xoáy và quyết định định giá nó vào tương lai của thị trường chứng khoán, mà sau này chúng ta gọi là dot.coms (những công ty kinh doanh mạng Internet) và một vài năm sau đó là dot.bombs (những công ty thất bại trong việc kinh doanh mạng Internet). Sự tan vỡ ảo tưởng này bắt nguồn từ việc vỡ bong bóng vẫn chưa hoàn toàn tiêu tan tại thời điểm viết cuốn sách này, và đến lượt nó lại khiến cho mọi người băn khoăn liệu hiện tượng lốc xoáy có không phải là một xu hướng nhất thời hay không. Tôi xin đảm bảo với các bạn rằng không có gì chân thực hơn hiện tượng này.

Như bạn sẽ thấy trong cuốn sách này, giai đoạn lốc xoáy của sự phát triển thị trường bám chặt vào những động lực đáng tin của Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ. Nó có thể theo dõi một cách cụ thể hành vi của những người ra quyết định thực tế khi phải đối mặt với một quyết định mua hàng có rủi ro cao. Bản chất của hành vi này là mong chờ những đồng nghiệp theo chủ nghĩa thực dụng của họ dẫn đường trong việc quyết định có hay không cam kết việc: họ sẽ làm theo bất cứ điều gì mà đồng nghiệp của họ

làm.

Cách ra quyết định tập thể này tạo ra hai kết quả trái ngược nhau. Vào thời điểm bắt đầu chu kỳ sống, khi rất ít người tiếp nhận công nghệ sẽ dẫn tới việc toàn bộ cộng đồng những người theo chủ nghĩa thực dụng cảm thấy ngần ngại, và tạo ra một hiện tượng phát triển thị trường mà tôi gọi là chasm (vực thẳm). Crossing the Chasm (Vượt qua vực thẳm) là cuốn sách đầu tiên của tôi miêu tả cách các nhà cung cấp tự tìm cách thoát ra khỏi cơn lạng sóng này. Ngược lại, một khi đã có đủ khách hàng tiếp nhận công nghệ, cán cân sẽ chuyển sang phía bên kia, và giờ hiệu ứng tập thể hoạt động theo chiều đối ngược. Điều này tạo ra cơn lốc xoáy, và do đó Inside the Tornado – Trong cơn lốc xoáy tự cho mình là người bạn đồng hành của những người tiên nhiệm.

Các động lực thị trường được miêu tả trong cả hai cuốn sách vẫn được trình bày giống như đã được trình bày cách đây một thập kỷ. Vào thời điểm viết cuốn sách này, chúng tôi thấy vực thẳm trong các dịch vụ mạng, trong việc thay thế RFID cho mã vạch, sinh sản di truyền, pin nhiên liệu trong khi các cơn lốc lại diễn ra ngay trong lĩnh vực chụp ảnh kỹ thuật số, sắp xếp kỹ thuật số nhạc và video, tin học di động, phần mềm nguồn mở và an ninh Internet. Do đó nhiệm vụ của chúng ta trong ngành công nghệ là tiếp tục rèn luyện kỹ năng giải quyết cả hai vấn đề này.

Chắc chắn có một số điều đã thực sự thay đổi và hai là một cơn số cụ thể. Một là các nhà cạnh tranh ngày càng nhận thức được sự tồn tại của các cơn lốc và họ đã tính đến nó trong các suy nghĩ chiến lược của mình. Khách hàng cũng nhạy cảm hơn với quyền lực mà những nhà dẫn đầu thị trường có thể có được bằng cách chi phối được một cơn lốc và giờ họ ít ngây thơ hơn về việc cố gắng củng cố quyền lực đó. Kết quả là các giám đốc tiếp thị phải đưa ra các sáng tạo mới để tận dụng được cơ hội hiếm hoi này.

Một thay đổi khác làm khác biệt cơn lốc tiếp thị hiện tại với cơn lốc tiếp thị của thập kỷ trước là sự tích tụ của cơ sở hạ tầng công nghệ mà những cơn lốc trong quá khứ đã giúp rải rắc khắp hành tinh. Mỗi mẫu cơ sở hạ tầng mới phải cung cấp cho việc sát nhập tài sản đúng chỗ: các cơ hội cho sự phát triển “lĩnh vực xanh” càng ngày càng hiếm. Điều này có nghĩa là những nhà lãnh đạo thị trường đã bỏ lỡ mất cơ hội trong những thời kỳ trước giờ phải được trao cho cơ hội mới. Họ giữ chỗ của mình trên thị trường mà điều này sẽ làm tăng thêm sự phức tạp cho cơ sở tiếp theo và khắc sâu tính tổn thương của cuộc tấn công chớp nhoáng từ một đối thủ cạnh tranh tại chỗ.

Nói ngắn gọn tiếp thị công nghệ cao cũng giống như bất cứ thứ gì khác trên hành tinh này được hình thành bởi các động lực phát triển. Yêu cầu của bạn không hề thay đổi:

Cải tiến hoặc là Chết (hoặc nói một cách nhẹ nhàng hơn là, cải tiến hoặc chịu đựng sự hàng hóa hóa liếng xiếng sẽ loại bỏ các mối tương quan của công việc trong khi vẫn dồn ép bạn với các tiêu chuẩn thị trường cao hơn). Tin tốt là các mô hình trong cuốn sách này đều nhằm làm rõ rằng các cơ hội cải tiến được tạo ra bởi chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ rõ ràng là vô hạn. Bạn sẽ không thất bại vì thiếu đi vị trí quan trọng, nhưng để có thể đạt được một cách an toàn thực sự là một thử thách và thậm chí để thành công lại là một thử thách lớn hơn nữa.

Chúc may mắn!

GEOFFREY MOORE

# Lời cảm ơn

Cuốn sách này là nỗ lực thu thập kiến thức trong bốn năm làm tư vấn kể từ khi cuốn *Crossing the Chasm* được xuất bản. Nguồn kiến thức gồm một lượng nhỏ các tài liệu đã được xuất bản mà tôi không hề lưu lại hay chú thích ở cuối trang, và nhiều thư tin tức công nghiệp giá trị của Dick Shaffer, Jeff Tarter và Seymour Merrin cùng với *Computerworld* và *PC Week* đã cập nhật cho tôi tin tức về ngành công nghiệp nói chung.

Nhưng phần lớn kiến thức tôi có được là từ các đồng nghiệp và khách hàng của mình. Về phía đồng nghiệp, các cộng sự của tôi, Paul Wiefels, Tom Kippola và Mark Cavender đều đã đóng góp rất lớn vào công trình này ở mọi giai đoạn, chia sẻ ý tưởng, nhận xét các khái niệm, đưa ra các ví dụ, và nhìn chung đã chỉ đường cho tôi khi tôi lạc hướng. Với những cố gắng đó của họ mà tôi vẫn lạc đường thì đó không phải là do họ thiếu cố gắng.

Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn tới các đồng nghiệp của tôi ở bên kia bán cầu, tại Cộng hòa Nam Phi, những người đã ứng dụng hệ phương pháp luận Chasm Group (Nhóm vực thẳm) vào ngành công nghệ mới nổi của đất nước đó: Adriaan Joubert, Renier Balt, Herman Malan và Johan Visagie.

Cùng với các cộng sự này là những đồng nghiệp không chính thức, rất nhiều trong số họ là những nhà tư vấn đã bỏ thời gian từ công việc kinh doanh của họ để nhận xét và phát triển các tranh luận của cuốn sách này. Họ gồm có con gái tôi Margaret Moore tại Regis McKenna Inc., Paul Johnson, nhà phân tích tài chính của Robertson Stephens, Tom Kucharvy của Summit Partners, Charles Dilisio của KPMG Peat Marwick, Tom Byers, giờ là một giáo sư xác xược của Stanford, Andy Salisbury, nhà tư vấn độc lập, Tony Morris cùng với hãng riêng của mình và Ann Badillo, Bruce Silver, Phillip Lay, Brett Bullington và David Dunn-Rankin. Nhóm trợ giúp khác gồm những đồng nghiệp cũ ở Regis McKenne Inc. là Greg Ruff, Page Alloo, Glenn Helton, Rosemary Remacle, Karen Lippe, và Doug Molitor. Tất cả chúng tôi đều đã chứng minh rằng không thể làm việc cho ai khác ngoài chính bản thân chúng tôi – điều này không làm ngạc nhiên bất kỳ ai tại RMI. Và một phần ba là từ những đồng nghiệp trong lĩnh vực quan hệ công chúng bao gồm Sabrina Horn, Maureen Blanc, Simone Otus và Pam Alexander.

Tôi cũng nhận được những ủng hộ sâu sắc từ cộng đồng vốn liên doanh gồm các hãng của Accel Partners, The Charles River Group, Atlas Partners, St. Paul Venture Capital, The Mayfield Fund và Institutional Venture Partners. Tôi mang một món nợ đặc biệt với tập đoàn Institutional Venture Partners vì đã áp ủ Nhóm vực thẩm trong văn phòng làm việc của họ hơn một năm, và tôi muốn chuyển lời cảm ơn chân thành tới Reid Dennis, Pete Thomas và Norm Fogelsong vì sự quan tâm tận tình của họ.

Việc tham gia vào ban ngành của các công ty cũng đã mang lại cho tôi rất nhiều bài học, và tôi đặc biệt muốn gửi lời cảm ơn tới Carl Herrmann và Walt Pounds của Solbourne, Tom Quinn của Gyration và Richard Furse của PC Upgrades.

Và đây là lời cảm ơn của tôi dành cho các khách hàng của mình. Trong khi đồng nghiệp tư vấn, bạn bè hỗ trợ thì khách hàng đã dạy bảo tôi. Tôi đã có đặc ân được làm việc với gần một trăm nhóm khách hàng khác nhau trong bốn năm vừa qua, những người đã mang đến cho mối quan hệ của chúng tôi không chỉ rất nhiều rắc rối mà còn cả hiểu biết để giải quyết những vấn đề đó. Trong số những người này có những nhóm người của Hewlett – Packard, có quá nhiều người để kể tên từng cá nhân, đã mang lại một ảnh hưởng đặc biệt với cuốn sách này cũng như đã chiếm một vị trí đặc biệt trong trái tim tôi. Tôi chỉ muốn cảm ơn Bonnie Paradies và Darleen Bevin vì đã giúp hình thành mối quan hệ toàn diện này. Đây là một phần thưởng kỳ diệu đối với tôi và tôi thực sự trân trọng nó.

Các cá nhân không phải là khách hàng cũng quá nhiều mà không nghi ngờ gì việc tôi có thể sẽ không nhận ra được những người xứng đáng. Trong số những người xuất hiện lập tức trong suy nghĩ của tôi, tôi muốn cảm ơn đặc biệt đến Steve Jobs của NeXT Inc., Scott Silk của Unisys, Jeff Miller và Rob Reid của Documentum, Dave và Al Duffield của PeopleSoft, Bernard Hulme của SCO, Dominic Orr của bay Network, Peter Strub của AT&T, Gerry Greeve của Intel, Mark Hoffman và Bob Epstein của Sybase, Richard Probst và Stew Plock của Sun, Franki D’Hoore và Evert Polak của ASM Lithography, Dan Metzget của Lawson Software, Pat Maley của Client Systems, Heather McKenzie của Crystal Services, Rob Reis của Savi, và Al Miksch của Tektronix.

Với những người này và những người tôi quên chưa kể tên nhưng đều có ý nhắc đến, tôi xin cảm ơn những thử thách, hiểu biết và tình bạn mà các bạn đã mang đến cho tôi.

Và sau cùng là những người đã hỗ trợ tác giả ở giữa chặng đường viết lách. Họ là Jim Levine, đại diện văn chương và Kristen Sandberg, biên tập của tôi. Tại *Nhóm vực thẩm* công việc này được giao cho một trong những cộng sự sáng giá nhất mà ai cũng

mong có là Angelynn, Hanley. Và nhiều nơi khác nữa...

Một người nữa là Marie, người đã tiếp tục biến cuộc sống của tôi thành một chuyến phiêu lưu sau nhiều năm chung sống. Marie chính là người đã làm cho tất cả mọi thứ có ý nghĩa đến phút cuối cùng, và ngắm nhìn thế giới qua đôi mắt của mình rồi kể lại cho tôi hàng ngày. Cùng làm công việc này với Marie là ba đứa con đáng yêu của chúng tôi, Margaret, Michael, và Anna. Tôi thực sự đã được ban phước lành và vui mừng vì điều đó.

# Lời giới thiệu

Khi viết một cuốn sách tôi thường để dành phần giới thiệu đến cuối cùng với suy nghĩ là một khi có thể thấy được nơi bạn đã đến thì sẽ dễ dàng hơn khi nói cho mọi người biết bạn sẽ đi đâu. Nhưng để viết được lời giới thiệu thứ hai sau bốn năm kể từ lần xuất bản lần đầu tiên – thì đây là một ưu đãi đặc biệt. Vì thế tôi sẽ tập hợp và trả lời các ý kiến phản hồi của rất nhiều người, *tất cả chỉ để không phải viết một cuốn sách khác nữa!* Đây thực sự là một cách rất tiết kiệm thời gian.

Ý kiến phản hồi về *Inside the Tornado* thực sự rất đáng đọc. Ngành công nghệ cao, đặc biệt là tại Mỹ đã thu tóm mọi khái niệm then chốt của ngành này và biến nó thành từ ngữ ẩn dụ cốt lõi thông dụng cho việc đánh giá sự trưởng thành của các thị trường mới nổi và tình trạng của các nhà cung cấp trong các thị trường đó. *Nhóm vực thăm* đã tạo nền tảng cho cuốn sách này trong lần phát hành đầu tiên và đã tăng số đối tác từ ba lên sáu đối tác và ngày nay chúng tôi vẫn đang trong quá trình bổ sung thêm các chi nhánh. Thực tế đó dần càng mang tính quốc tế với việc cuốn sách được dịch sang tiếng Trung, Nhật, Hàn, Pháp, Đức và Bồ Đào Nha, cùng với lượng khách hàng trên sáu châu lục và các chi nhánh nằm rải rác trên ba châu. Cuốn sách này cũng được coi là giáo trình tiêu chuẩn tại Stanford, Harvard, MIT, Northwestern và các trường kinh doanh và kỹ thuật khác, để rồi một thế hệ mới của các doanh nhân xuất hiện trên thị trường đều thành thạo với các ý tưởng của mình. Thật khó cho tôi để có thể tưởng tượng ra việc một tác giả yêu cầu điều gì nhiều hơn thế, và tôi rất biết ơn những phản hồi này.

Mặc dù nói vậy, các phản hồi sẽ không mang lại nhiều hiệu quả nếu như không chỉ ra được các cơ hội cải thiện. Rõ ràng là mọi mô hình trong cuốn sách này đều đã trải qua một số mức độ biến hóa trong bốn năm qua, vì áp lực của các cam kết tư vấn trong thế giới thực đã vạch trần được các mâu thuẫn và sai lầm. Trong khoảng thời gian này, tôi và các đồng nghiệp của mình có thể đưa những kiến thức này vào trong các cập nhật trong thư viện các slide Powerpoint của mình. Các kiến thức này vẫn chưa vượt quá giới hạn của mình, dù chắc chắn rằng điều đó cuối cùng rồi sẽ xảy ra, ở một mức độ nào đó tôi sẽ nhắc lại điều này trong một ấn bản sửa đổi và kiểm tra nền tảng của ngành công nghiệp này một lần nữa.

Tuy nhiên đã có một làn sóng thay đổi lớn trong hình thức của Internet và sự xuất hiện của thương mại điện tử cần phải được đề cập đến vào lúc này. Nhưng trước khi làm điều đó tôi phải cảnh báo rằng: để áp dụng được các ý tưởng trong cuốn sách này



vào thị trường Internet, tôi sẽ giả định rằng các bạn là những người đã quen thuộc với thị trường đó! Trừ khi bạn là một người sáng suốt, điều này có vẻ mang chút gì đó tự phụ. Do đó, trừ khi bạn đang đọc cuốn sách này lần thứ hai, trước hết hãy để tôi chào mừng các bạn, thứ hai là nói lời cảm ơn vì đã mua cuốn sách này và dành thời gian để đọc; và thứ ba là đề nghị các bạn hãy gấp ngay trang này lại và đọc luôn Chương 1. Sau đó, khi kết thúc cuốn sách, nếu vẫn còn mong muốn tìm hiểu, hãy quay trở lại và hoàn thành phần đọc tại đây, hãy coi phần giới thiệu như một lời chào sau cuối.

[Chen ngang, trong khi những độc giả đọc lần đầu nghiên cứu tỉ mỉ phần còn lại của cuốn sách thì những độc giả khác chuyển ngay đến đoạn tiếp theo.]

Bạn đây rồi. Chào mừng bạn đã quay trở lại. OK, vì giờ chúng ta đều có chung một nền tảng, hãy cùng tập trung vào câu hỏi then chốt thực sự: theo như phần mục lục, trong toàn bộ bản thảo của Inside the Tornado, Internet được nhắc đến chính xác ba lần. Làm thế nào mà tôi có thể bỏ qua cái được cho là sẽ trở thành cơn lốc lớn nhất mọi thời đại? Tất cả những gì tôi có thể nói rằng đó là một món quà kỳ diệu.

Nhưng tôi lại biện hộ rằng, hạn chót nộp bản thảo là tháng 6 năm 1995, tròn sáu tháng trước khi Netscape phát hành Navigator 1.0. Vào thời điểm đó, chắc chắn Internet sẽ là “điều vĩ đại tiếp theo”, nhưng tôi lại không hề có một chút ý niệm nào về việc Internet diễn ra nhanh và toàn diện đến vậy.

Khi viết điều này thì đã gần cuối năm 1998, và không có một ngành nào trong nền kinh tế Mỹ lại không thể chạm tới thông qua Internet. Mặt khác trên thế giới, tốc độ tiếp nhận về căn bản đã chậm hơn, do sự xóa bỏ điều tiết dần dần của ngành công nghiệp viễn thông. Tuy nhiên, để có thể đưa được mọi thứ thành từ vựng trong cuốn sách này, chúng tôi đã phải chứng kiến một loạt các cơn lốc trên toàn thế giới, và tôi nghĩ rằng chúng tôi đã có đủ hiểu biết để có thể xây dựng một quỹ đạo cho những gì sẽ diễn ra tiếp theo.

Trước tiên, hãy xem chúng ta đã đi tới đâu, vào năm 1996 và 1997 chúng tôi đã chứng kiến cơn lốc Internet, tập trung chủ yếu vào các trình duyệt. Trong cuộc cạnh tranh này, Navigator rõ ràng là một đối thủ lớn ngay từ lúc ban đầu, có hơn 80% thị phần trong thị trường siêu tăng trưởng. Sự dẫn đầu này đáng lẽ là không thể nào vượt qua được, điều này đáng lẽ đã biến Netscape thành một tiêu chuẩn thực tế, được phong tước hiệu Khỉ Đột, và mang lại cho các cổ đông những khoản lợi nhuận lâu dài. Vậy chuyện gì đã xảy ra?

Microsoft đã có một chiến lược phản hồi xuất sắc và sau đó đã thực thi phản hồi đó

rất hà khắc về mặt hiệu quả. Chiến lược chủ chốt là tạo ra bản sao của trình duyệt Netscape chứ không phải cạnh tranh với nó. Nói cách khác, Microsoft đã chơi trò bắt chước chứ không phải tranh giành với mối đe dọa đầy nguy hiểm này. Bằng cách đó Microsoft có thể bám vào thị trường mà Netscape đang tạo ra. Tuy nhiên, chỉ phản hồi sao chép thôi thì chưa đủ vì Netscape vẫn có đặc quyền của Khi Đột để mở rộng tiêu chuẩn kế tiếp, theo cách mà Intel đã sử dụng để duy trì vị trí dẫn đầu vượt qua AMD và National Semiconductor. Nhưng theo cách này thì một thiếu sót chiến lược của Netscape đã xuất hiện: công nghệ mà trình duyệt này sử dụng không quá khó đối với kỹ sư phân tích nguyên lý. Kết quả là Microsoft đã bắt kịp vị trí dẫn đầu của Netscape trong chưa đầy một năm, đứng ở vị trí ngang hàng bằng trình duyệt Internet Explorer 3.0. Điều này sau đó đã cho phép Microsoft cạnh tranh một chọi một – vẫn sử dụng các thủ thuật sao chép – để chiến thắng trong các cạnh tranh về giá – tại những nơi mà “giá” là miễn phí.

Trong lúc đó thì chiến lược cơ bản của Microsoft đã bắt đầu xuất hiện theo các phương cách sau:

- Không ai có thể đánh bại một con Khi Đột trong lãnh địa của nó, nhưng
- Lãnh địa của Netscape phải phụ thuộc trước hết vào lãnh địa của chúng ta, hệ điều hành Windows, do đó
- Hãy hợp nhất trình duyệt vào trong hệ điều hành Windows và sau đó
- Đánh bại con Khi Đột này bằng cách làm tan rã lãnh địa của nó.

Một khi chiến lược này trở nên rõ ràng, thì đó sẽ là “kết thúc” cho cuộc chiến tranh giữa các trình duyệt. Mọi người sẽ thấy rằng Microsoft là không thể đánh bại, và mọi vốn liếng của Netscape sẽ bị chôn vùi chỉ qua một đêm.

Kết quả là, xã hội của chúng ta lại bắt đầu một cuộc tranh luận mở rộng về các hệ quả của chiến lược này và kết quả của nó, một kết quả buộc tất cả chúng ta phải suy nghĩ lại về hiểu biết của chúng ta về cạnh tranh, độc quyền, cản trở kinh doanh, tự do kinh tế, chủ nghĩa tư bản, quy tắc, trách nhiệm chính trị và xã hội, và những thứ như vậy. Các vấn đề này được đan chặt vào nhau và hết sức phức tạp và không có quy tắc riêng biệt nào là không thay đổi được. Thay vào đó, nó sẽ chỉ là một phần của việc điều chỉnh văn hóa hiện tại tới một xu hướng rộng hơn từ một nền kinh tế dựa vào tài sản sang nền kinh tế dựa vào thông tin. Nhưng cũng trong thời gian đó, siêu tăng trưởng của Internet vẫn tiếp tục, và chúng ta không thể để các cơ hội của nó tuột khỏi tầm

tay.

Con bão Internet thứ hai, diễn ra với toàn bộ ảnh hưởng vào năm 1997 và vẫn còn diễn ra rất ác liệt tại thời điểm viết cuốn sách này, là sự bùng nổ trên các website. Ngược lại với trình quản lý ứng dụng cho cơn bão trình duyệt là sự duyệt tìm, trình quản lý ứng dụng ở đây tận dụng tất cả các cầu nhân duyệt tìm bằng cách để cho chúng nhìn thấy bạn. Với các tập đoàn, trang web đã trở thành địa chỉ cần thiết, một nơi để đăng tải các thông tin công cộng, một lối vào tiền sảnh khi bạn muốn bước vào các tòa nhà lớn. Khi ảnh hưởng của các website trở nên rõ ràng, các chuyên gia IT sẵn sàng triển khai các kế hoạch của mình, không nghi ngờ gì về việc làn sóng thay đổi bị cản trở tại đây, cho mọi người một chút thời gian để bình tĩnh lại và vươn tới những thay đổi trong tương lai một cách cẩn trọng hơn.

Nhưng không. Hầu hết những người sử dụng trong nội bộ công ty đều cùng vượt qua mục đích ban đầu của trang web – chia sẻ thông tin giữa các nhóm làm việc liên quan đến nhau – và sự bùng nổ website thực sự diễn ra dưới biểu ngữ mạng nội bộ (intranet). Mạng nội bộ được thúc đẩy bởi thư điện tử (email) đã trở thành lối mòn lựa chọn thông tin nội bộ cho tất cả các công ty công nghệ cao và các dịch vụ cần tới công nghệ như ngân hàng và mô giới. Đây là bằng chứng cho thành công của triển khai mà hầu hết mọi người trong những lĩnh vực này ở mức độ nào đó đều cảm thấy dư thừa với sự xuất hiện mới này.

Cả hai cơn bão mạng công cộng và nội bộ đều dẫn đến nhu cầu về các máy chủ mạng và phần mềm, không kể tới kết nối mạng, tất cả đều làm nổi bật các đầu đọc cơ sở hạ tầng như Cisco, Sun, Microsoft, và Netscape. Vào thời điểm đó, Internet cũng chuyển đổi thư điện tử từ phần mềm sở hữu của Lotus và Microsoft thành một giao thức thư điện tử Internet phổ biến đơn giản. Và khi thế giới mới của các địa chỉ hợp nhất xuất hiện, thư điện tử tự bản thân nó trở thành một thế lực thị trường của cơn bão, gia tăng lưu lượng một cách đáng kể (không may là phần lớn đều là spamming – gửi nhiều thư không liên quan đến cho mọi người), và tạo ra một thị trường mới trong các ngành dịch vụ thư mục.

Sự gia tăng khổng lồ về lưu lượng và thời gian đang ảnh hưởng đến mạng lưới của mọi người. Khi các tổ chức tìm cách thoát ra khỏi cơn đại hồng thủy này, họ chuyển sang việc đặt các thiết bị cạnh nhau giống như Exodus hoặc thuê ngoài hoàn toàn từ một nhà cung cấp dịch vụ mạng gia tăng giá trị như MCI/Worldcom hoặc GTE/BBN. Đến lượt mình, mạng lưới của các cơ quan này lại ảnh hưởng đến mạng điện thoại chuyển đổi công cộng – giọng nói của chúng ta – bị che lấp bởi vẻ bề ngoài của nó, giống như một dịch bệnh của những người gọi điện thoại, những người chỉ đơn giản là

không cúp máy. Và điều đó tạo ra nhiều cải tiến cơ sở hạ tầng hơn – sự hợp nhất to lớn và các hành động đạt được – khi các nhà thầu chuyển đổi giọng và dữ liệu truyền thông tìm cách để dung hòa các hệ thống cho thế giới mới. NorTel mua lại Bay Networks trông có vẻ như không gì hơn là một động tác mở màn cho một trò chơi mở rộng.

Tất cả các hoạt động của cơn bão này đã được tiến hành một cách riêng biệt bằng ba trình quản lý ứng dụng chia sẻ thông tin là trình duyệt, chế bản web và thư điện tử. Ở bước này của phát triển thị trường, các đầu đọc cơ sở hạ tầng là những đối thủ then chốt và phần còn lại là những nhà cung cấp công nghệ cao chủ yếu như là sân chơi bóng gỗ đầu tiên cho những người tiếp nhận thực dụng. Tuy nhiên khi năm 1998 tới gần, chúng tôi đã thấy hai sân chơi khác xuất hiện – viễn thông và các dịch vụ tài chính – và các trình quản lý ứng dụng tương ứng là các giao dịch chăm sóc khách hàng và tài chính điện tử. Trong cả hai trường hợp này chúng tôi đều thấy sự bắt đầu của một loạt các cơn lốc thứ hai, không xuất phát từ đầu tư vào cơ sở hạ tầng mà là từ đầu tư vào *các ứng dụng*.

Các hệ quả dịch vụ khách hàng của Internet thường là rất lớn. Trong các ngành kinh doanh dựa vào công nghệ, Internet trở thành điểm dừng đầu tiên trong việc hỗ trợ khách hàng. Cùng với thư điện tử và được hỗ trợ bởi các ứng dụng dịch vụ khách hàng từ Vantive, Clarify, Baan (Aurum) và Siebel (Scopus) việc các hệ thống hỗ trợ dựa trên web tái thiết kế lại cách các công ty tương tác với bạn hàng kinh doanh, với các tác động qua lại với khách hàng cuối cùng là không quá xa vời. Lần lượt tất cả những điều này sẽ trở thành một phần của một loạt các cơn lốc trong khu vực quản lý quan hệ khách hàng và quản lý chuỗi cung cấp. Trong mọi trường hợp, những gì chúng ta đang thấy là sự cấy ghép của phương tiện truyền thông mới lên các quy trình kinh doanh tập trung từ bên ngoài – tất cả các kỹ thuật tự động văn phòng đã được tiến hành bằng cách thay thế các hệ thống bên trong để chuẩn bị cho năm 2000.

Khi các nhà cung cấp ứng dụng bị cuốn vào các thế lực thị trường của cơn bão Internet, họ phải xem xét lại các giả thiết chiến lược cơ sở của mình. Chiến lược sân chơi bóng gỗ là tốt nhất cho hầu hết các nhà cung cấp ứng dụng tại tất cả các thời điểm. Tuy nhiên các thế lực của cơn bão coi việc có được thị phần thị trường là “cướp đất.” Vấn đề là việc đạt được khách hàng đều đặn về cơ bản lại mâu thuẫn với việc tái thiết kế lại quy trình kinh doanh phức tạp, và do đó các công ty ứng dụng bị mắc kẹt giữa việc để thua một đối thủ cạnh tranh hoặc không đáp ứng được nhu cầu của một khách hàng giá trị. Bài học cơ bản của tiếp thị lốc xoáy rất rõ ràng về vấn đề này: đánh bại đối thủ trước sau đó xin lỗi khách hàng sau.

Về lĩnh vực dịch vụ tài chính, cùng với các ứng dụng chăm sóc khách hàng, chúng tôi cũng thấy sự xuất hiện của thương mại điện tử xử lý giao dịch thương mại. Do đó, việc quản lý đầu tư trực tuyến, dịch vụ khách hàng đang được ghép cặp với thương mại chứng khoán trực tuyến, dịch vụ giao dịch. Sự đổ vỡ nhẹ nhàng của con đập dự báo trước sự xuất hiện của cơn đại hồng thủy. Về phương diện lịch sử, hai cơ sở hạ tầng đã được phát triển để hỗ trợ cho việc xử lý giao dịch truyền thống – mạng Verifone dành cho thẻ tín dụng khách hàng, chủ yếu là từ MasterCard và Visa, một giao thức EDI cho việc xử lý đơn hàng mua giữa các công ty trong cùng chuỗi cung cấp. Cả hai đều sẽ bị áp đảo và đồng hóa bởi cơn thủy triều dựa trên Internet đang đến gần. Các nhà thầu trong từng hạng mục cần phải bắt đầu với việc “xóa bỏ sáng tạo” để cạnh tranh hiệu quả với chính tương lai của họ. Không có nhiệm vụ quản lý nào thử thách hơn thế, như dân gian ở H-P vẫn nói “hãy tự ăn bữa trưa của mình.”

Tuy nhiên thương mại điện tử tới khách hàng đang gặp phải thử thách trước khi bán hàng, đó là việc áp đặt kỹ thuật đi mua hàng – không phải kỹ thuật mua hàng – lên trang web. Cụ thể hơn thì đó là vấn đề về danh mục. Với các mặt hàng bán lẻ có phong cách khác biệt, vấn đề chủ yếu lại là các danh mục giấy phát quang được đặt trên đỉnh của bức ảnh hoàn thiện, cao hơn hẳn độ phân giải sẵn có bình thường trên web. Hơn nữa, hầu hết các khách hàng bán lẻ truy cập vào trang web thông qua kết nối tạm thời có băng tần hạn chế và sẽ còn tiếp tục làm như vậy trong nhiều năm tới. Và cuối cùng, Internet hấp dẫn như vậy vì có một nguồn khách hàng tiềm năng, đại diện cho một lượng nhỏ của lưu lượng bán lẻ. Tất cả những điều này đã kết hợp lại để đầu tư vào bán lẻ trực tuyến một sự chấp vá thay vì một hiện tượng toàn cầu trong tương lai có thể dự đoán được.

Nói như vậy có nghĩa là, tại đâu nhu cầu cấp bách có thể bỏ qua được thì tại đó đang diễn ra sự thao túng thị phần khổng lồ. Ví dụ điển hình cho điều này là Amazon.com, và rất đáng để xem xét đã có bao nhiêu thuộc tính đặc trưng đóng góp vào thành công ngoại mục của Amazon. Đầu tiên, như đã ghi chú rất nhiều, sách là một trong những mặt hàng bán lẻ không cần phải được “thử” theo một cách nào đó trước khi mua. Do đó việc đi mua sắm tại các cửa hiệu không làm giảm đáng kể việc ghé thăm các cửa hàng trực tuyến. Thứ hai, vấn đề danh mục đã được giải quyết bởi những nhà phân phối đã có của ngành – danh mục phải được chuyển sang cho mục đích trực tuyến chứ không được tập hợp lại chỉ để cho lần xem đầu tiên. Thứ ba, trong khi những người đi mua sắm sách tiếp tục ghé thăm các cửa hàng sách thường xuyên thì những người mua sách thích sự tiện lợi của việc không phải đi lại. Thứ tư, số lượng người mua sách đặc biệt là rất nhiều trong đội ngũ những người kinh doanh, những người ghé thăm Amazon.com không phải từ nhà mà là từ nơi làm việc – với tốc độ mạng cao hơn nhiều, tạo ra một giao dịch thân thiện với người sử dụng hơn. Và thứ năm, việc

mua sách không đòi hỏi người mua phải tiết lộ thông tin bí mật cá nhân có thể gây nguy hại cho các giao dịch thương mại của họ. Và thứ sáu, hệ thống dự trữ, phân phối và hoàn trả cho việc mua và bán sách mà Amazon.com sử dụng thực sự đi vào quy củ ngay từ khi mới ra đời.

Giờ, chắc chắn rằng Amazon.com đã thực hiện một công việc tuyệt vời trong việc tái tạo lại kinh nghiệm mua hàng của người tiêu dùng ở thế giới trực tuyến, biến trang web của mình thành một trang “phải xem” cho bất kỳ ai đang muốn thực hiện thương mại điện tử. Nhưng những công ty khác cần chỉnh sửa cẩn thận sản phẩm của họ để chắc chắn rằng nó cũng có thể tạo ra chuyển đổi.

Một cản trở khác đang làm chậm đi quá trình áp dụng thương mại điện tử là về phía thương mại từ công ty tới công ty, nơi mà thử thách là hệ thống đã có của doanh nghiệp cho việc đăng ký của khách hàng, quản lý đơn hàng, kiểm tra tín dụng, độ sẵn có của hàng tồn kho, quản lý vận chuyển, lập hóa đơn và thu nợ. Với những công ty có một gói hợp nhất đơn giản, vấn đề chỉ là bề mặt chung và an ninh. Nhưng với những công ty có một hệ thống đa dạng không hợp nhất thì đây đáng được vỗ tay tán thưởng nhiều hơn. Đơn giản là có quá nhiều rắc rối ngay từ lúc ban đầu và trong quá trình để chỉnh lại tấm màn này. Điều đó dự báo đúng lúc rằng sẽ có một cơn bão khác khi thế giới chuyển đổi cơ sở hạ tầng khách / chủ vì sử dụng web.

Cũng vì thế, với việc thương mại qua Internet bị trì hoãn trong khoảng thời gian kéo dài như vậy, chúng ta cũng có thể đoán được rằng các hệ quả mở rộng của nó cũng sẽ bị trì hoãn, mà rất nhiều trong số đó được xây dựng dựa trên lời hứa hẹn về tiếp thị một đối một. Trong khi tiền đề đó rất hấp dẫn, thì nó vẫn còn bất động cho đến khi dòng giao dịch đơn hàng hoàn toàn diễn ra qua Internet.

Trong thời gian đó, sự phát triển và tập trung của thị trường thương mại điện tử đang chuyển dần từ những nhà cung cấp sản phẩm, những người đã thu được rất nhiều lợi nhuận từ các cơn lốc cơ sở hạ tầng sang những nhà cung cấp dịch vụ, những người sẽ ở cơ trên trong giai đoạn ứng dụng sắp tới – Có hai dạng nhà cung cấp dịch vụ cơ bản – các dịch vụ chuyên nghiệp, tiêu biểu là bên tư vấn, là những dịch vụ tập trung vào việc tạo ra các hệ thống mới, và các dịch vụ giao dịch, tiêu biểu là các trang web, tập trung vào việc sử dụng hệ thống mới vì lợi ích cuối cùng của khách hàng. Cái trước được coi là dịch vụ cung cấp công nghệ, và cái sau được coi là dịch vụ sử dụng công nghệ.

Với chuyển đổi kiến tạo sang nền kinh tế thông tin, nhu cầu về những nhà cung cấp dịch vụ sử dụng Internet bị ứ đọng rất nhiều, và nhân tài để giải phóng khu vực ứ

động này thực sự khan hiếm. Kết quả là những hãng dịch vụ chuyên nghiệp trước đây đã có mức doanh thu ở mức một thì giờ đáng giá gấp năm hoặc sáu lần số đó. Sự chuyên đổi trong giá trị này cho phép những hãng lâu năm đã thất bại trong việc giới thiệu những sản phẩm mới hấp dẫn tự xác định lại mình như là những hãng tư vấn với những dịch vụ mới hấp dẫn. Miễn là nhu cầu đang lan rộng này còn tiếp tục gắn liền với sự phức tạp vốn có thì nhu cầu trên đầu trường này sẽ không bị giới hạn một cách hiệu quả và cạnh tranh, như trong tất cả các cơn lốc, sẽ giao phần thắng vào tay những người có khả năng nhất để thúc đẩy nguồn cung.

Một khi bất kỳ một cơ sở hạ tầng nào được triển khai một cách bền vững, sức mạnh sẽ chuyển từ những người xây dựng – những hãng dịch vụ chuyên nghiệp – sang những người vận hành, hoặc chúng ta gọi là những hãng dịch vụ giao dịch. Chìa khóa của mô hình dịch vụ giao dịch là cơ sở hạ tầng cần thiết đã được đồng hóa (giữ chi phí hỗ trợ giảm) và kế thừa (tối thiểu hóa đầu tư tiếp diễn). Không may là, không có điều kiện nào xấp xỉ giống với tình trạng hiện tại của Internet. Kết quả là, các công ty dịch vụ giao dịch vận hành trong thâm hụt lớn, và tất cả đều bị ép phải tăng vốn theo kế hoạch Ponzi với hi vọng là sẽ được làm mới bằng sự xuất hiện của các điều kiện ổn định trước khi hết khả năng gây vốn. Sự suy sụp trong nền kinh tế thế giới, như đang đe dọa nền kinh tế, đưa cơ cấu gây quỹ như vậy vào tình thế cực kỳ nguy hiểm, và các nhà đầu tư sẽ cần phải có một lớp bảo vệ cứng rắn để tồn tại trong những năm tới. Nói như vậy có nghĩa là, nơi nào mà cơ sở hạ tầng được ổn định (ít nhất là bây giờ), thì có thể tìm được những công ty có giá trị cao nhất trong nền công nghệ cao ngày nay – Yahoo!, America Online, và Amazon.com là những ví dụ hiển nhiên nhất.

Tuy nhiên, khu vực hiệu quả nhất về doanh thu giao dịch là Main Street (Phố Chính), khoảng thời gian khi công nghệ then chốt được làm thành hàng hóa, các công ty tạo khác biệt dựa trên sự đa dạng và khách hàng chấp nhận những lời mời chào hợp với khu vực của họ. Biết được điều này chúng ta có thể khép lại bằng cách tóm tắt những phát hiện như sau:

- Mỗi giai đoạn của Chu Kỳ Đời Sống Tiếp Nhận Công Nghệ có một mô hình kinh doanh tối ưu:
  - Thị trường khởi tạo: Các dịch vụ chuyên nghiệp
  - Sân chơi bóng gỗ: Các sản phẩm ứng dụng
  - Cơn lốc: Sản phẩm cơ sở hạ tầng

- **Phổ Chính:** Các dịch vụ giao dịch

- Tuy nhiên cơn lốc thị trường Internet quá mạnh nên đã cuốn cả bốn mô hình vào tâm bão của nó.
- Do đó, mỗi mô hình có một nhịp độ riêng để theo kịp cơn lốc, và vì có rất nhiều cơn bão nhỏ trong một cơn lốc chung, nên cũng để theo kịp với từng cơn bão này.

Vì những điều trên, thực tiễn tư vấn của chúng tôi trong Nhóm vực thăm, có truyền thống nhằm vào các công ty kinh doanh sản phẩm, không còn duy trì sự tập trung đó nữa. Sự chuyển đổi sản phẩm / dịch vụ đã trở thành điều cần thiết để thông qua việc lãng vốn chịu ảnh hưởng của Internet mà mọi công ty cần có chút linh hoạt “để đi đường khác”. Điều này tượng trưng cho cơ hội to lớn duy nhất mà *Inside the Tornado* được viết, và bởi vì tác giả có cơ hội đó, tôi đề nghị các bạn, các độc giả hãy tạo cơ hội cho riêng mình ngay bây giờ.

Và với điều đó, tôi mong cho tất cả các bạn những điều tốt đẹp nhất khi các bạn bước ra ngoài thế giới và đầu tư trong nền kinh tế mới này.



# PHẦN I. SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC THỊ TRƯỜNG SIÊU TĂNG TRƯỞNG

## 1. Vùng đất của OZ

Ở đầu cuốn “Phù thủy xứ Oz”, Dorothy và Toto đã bị cuốn vào trong một cơn lốc, bị đưa đi xa khỏi vùng đất Kansas và bị gửi đến vùng đất huyền bí của Oz. Hình thức huyền bí của việc nâng lên này cũng được lặp đi lặp lại rất nhiều lần trong thị trường chứng khoán công cộng của chính chúng ta.

Hãy xem xét những điều sau:

- **Máy tính Compaq**, trong những năm gần đây đã vượt qua IBM để trở thành người dẫn đầu trong thị trường PC dựa vào Intel, phát triển từ con số 0 đến trị giá một tỷ đô la trong vòng chưa đến năm năm.
- Tương tự như vậy với **Conner Peripherals**, công ty về ổ đĩa lưu trữ, trượt theo sự siêu tăng trưởng của Compaq bằng cách cung cấp cho nó và các đối thủ cạnh tranh của nó ổ cứng Winchester giá rẻ.
- Trong giai đoạn sáu năm từ 1977 đến 1982, công ty kinh doanh trò chơi tại nhà **Atari** đã nhân đôi quy mô của mình mỗi năm, từ một công ty có doanh thu 50 triệu đô la lên 1,6 tỷ đô la.
- Trong các năm liên tiếp giữa thập kỷ 1980, **Mentor Graphics** đã tăng trị giá từ 2 triệu đô la lên 25 triệu rồi 85 triệu, 135 triệu và rồi 200 triệu đô la.
- Trong toàn bộ thập kỷ 1980, Oracle Corporation phát triển với tỷ lệ hàng năm là 100%.
- Gần đây hơn, **Cisco Systems** và **Bay Networks** đã bất ngờ xuất hiện và trở thành các công ty trị giá hàng tỷ đô la – riêng từng công ty là người đứng đầu trong thị trường cầu dẫn và cuộn băng mạng. Chúng tôi thậm chí đã không hề biết cầu dẫn với cuộn băng là gì cho đến cách đây vài năm.
- Bảy năm trước năm 1992, **Sony** đã giao đi mười triệu máy đọc CD-ROM đầu tiên

của mình. Mười triệu máy tiếp theo được chuyển đi trong vòng bảy tháng sau đó, và mười triệu máy tiếp theo được giao trong năm tháng tiếp theo.

- Công ty máy in PC **Hewlett-Packard**, một doanh nghiệp có số vốn 10 tỷ đô la trong năm 1994, đã giao sản phẩm đầu tiên của mình cách đây mười năm.
- Và cuối cùng là **Microsoft** trong vòng chưa đến 15 năm đã phát triển từ một công ty phần mềm ngôn ngữ dựa trên BASIC trở thành công ty phần mềm giàu có và quyền lực nhất thế giới.

Các thể lực thị trường đó được tạo ra bởi *sự cải tiến gián* đoạn hoặc theo cách mà gần đây người ta gọi là *chuyển đổi mô thức*. Chuyển đổi này bắt nguồn từ sự xuất hiện của một loại sản phẩm mới hợp nhất với công nghệ đột phá tạo ra những lợi ích chưa từng có. Ngay lập tức người ta đề xuất nó như là sự thay thế tự nhiên cho một lớp cơ sở hạ tầng, giành thắng lợi ngay bước đầu trong việc chuyển đổi cùng những dự báo nhiệt tình về một trật tự thế giới mới. Nhưng thị trường là một thể chế bảo thủ, và nó nhấn mạnh vào việc chống lại những cái mới, ưa thích việc giữ nguyên hiện trạng. Trong một thời gian dài, mặc dù đã viết rất nhiều về sự tiến hóa mới, rất ít thay đổi kinh tế xảy ra. Thực sự thì, đôi khi cải tiến không bao giờ được thực thi, quay trở lại với món súp đầu tư nguyên thủy, tương tự như vậy là trí thông minh nhân tạo trong những năm 1980 và máy tính bút điện tử trong đầu những năm 1990. Nhưng trong rất nhiều các trường hợp khác, có một chút thay đổi lóe lên khi toàn bộ thị trường, dưới áp lực của sự mất cân bằng gia tăng tiếp diễn về giá cả / hiệu suất, đã chuyển lòng trung thành của mình từ kiến trúc cũ sang một kiến trúc mới.

Hậu quả của những sự kiện này là sự xuất hiện của cơn lốc nhu cầu. Cơ sở hạ tầng, để mang lại lợi ích, phải là chuẩn mực và mang tính toàn cầu, do đó một khi thị trường có động tĩnh gỡ bỏ cấu trúc cũ và chuyển sang cấu trúc mới, nó muốn hoàn thành chu kỳ quá độ này càng nhanh càng tốt. Do đó tất cả các lợi ích dồn đọng trong sản phẩm được chuyển đổi thành cuộc chiến mua hàng khối lượng lớn, khiến cầu tăng nhanh hơn rất nhiều so với cung. Các công ty phát triển ở tỷ lệ siêu tăng trưởng với lợi nhuận hàng tỷ đô la bất ngờ xuất hiện.

Chúng ta đã chứng kiến điều này diễn ra rất nhiều lần trong cuộc sống của chúng ta. Hãy nói về truyền thông. Sau hơn một nửa thế kỷ bằng lòng với thư tín, điện tín, điện thoại, trong ba mươi năm cuối chúng ta chuyển sang điện thoại cảm nhận giọng nói, quay số trực tiếp từ xa, Federal Express, máy trả lời tự động, máy fax, thư thoại, thư điện tử và giờ là địa chỉ Internet. Trong từng trường hợp, cho đến khi đạt được một khối lượng lớn nhất định, chúng ta không cần thiết phải chuyển đổi. Nhưng ngay sau

khi đạt được khối lượng đó, sẽ là không thể chấp nhận được nếu không quá độ. Là một thành viên của thị trường, hành vi của chúng ta là bất biến: chúng ta di chuyển theo bầy đàn, chúng ta chạy vòng quanh, và sau đó bất ngờ tản ra. Và đây là điều tạo ra cơn lốc xoáy.

Không nơi nào mà các cơn lốc lại diễn ra thường xuyên trong giai đoạn phần tư cuối của thế kỷ này hơn là trong ngành công nghiệp điện tử và máy tính. Trong lĩnh vực máy tính, cơn lốc bắt đầu với sự tăng nhanh của máy tính lớn IBM, hãng máy tính giành được sự ủng hộ trên toàn thế giới như là tiêu chuẩn cơ sở hạ tầng máy tính lớn đầu tiên. Sau đó, trong khoảng thời gian chưa đến một thập kỷ bắt đầu vào cuối những năm 1970, có ba kiến trúc mới xuất hiện đã thách thức và thay thế sự biến hóa đó: máy tính nhỏ, máy tính cá nhân và trạm làm việc kỹ thuật, và chúng ta cũng biết đến một tập hợp mới các công ty gồm DEC, HP, Sun, Apollo, Compaq, Intel và Microsoft. Đến cùng với ba kiến trúc mới này là chuyển đổi mô thức của mạng truyền thông từ phương pháp tiếp cận đặt trung tâm vào cuộn băng – và – tay quay của máy tính lớn trung tâm tới thế giới phân quyền của Local Area Networks được nối kết với nhau thông qua Wide Area Networks, và chúng ta có ba công ty như 3-Com, Novell, Cisco và Bay Networks. Và xảy ra đồng thời cùng với những chuyển đổi này, thực tế là tất cả các phần mềm của chúng ta, từ hệ thống vận hành ngầm cho đến các cơ sở dữ liệu, tới các ứng dụng và các công cụ xây dựng lên chúng, đều bị đánh bại hoặc được xây dựng lại, trong hầu hết các trường hợp hơn là chỉ một lần, các công ty ổ đĩa như Oracle, Sybase, Lotus, Ashton-Tate và WordPerfect đều có trong nhận thức của chúng ta.

Nhưng trong cùng khoảng thời gian đó, chúng ta vẫn mua xe của General Motors, Ford và Chrysler. Và chúng ta bay qua các hãng hàng không United hoặc American hoặc Delta. Và chúng ta vẫn uống đồ uống của Coke hoặc Pepsi hoặc Dr Pepper. Nói một cách khác, khi một số lĩnh vực đang ra tạo những ngành công nghiệp mới, tạo ra một nhóm những người lãnh đạo thị trường từ những người trước đó chưa được biết đến, những ngành khác vẫn tiếp tục con đường tương đối quen thuộc – *bởi vì họ không đưa sự gián đoạn vào trong các chuyển đổi cơ sở hạ tầng của mình*. Xe hơi mà bạn đi ngày hôm nay về bản chất không khác nhiều so với một chiếc xe cách đây bốn mươi năm. Phương tiện hàng không và đồ uống cũng. Ngược lại, sự nhấn mạnh của công nghệ cao trong việc lặp đi lặp lại sự thay đổi về cơ sở hạ tầng của nó là đặt lên một cách phi thường, và nhiều hơn một tập đoàn đã thách thức toàn bộ lý do căn bản phía sau hành vi này. Nhưng vẫn có một động lực đang diễn ra mang lại cho mọi người một ít cơ hội. Tất cả các máy tính đều được xây dựng trên nền móng của mạch tích hợp dựa trên cơ sở bán dẫn, có đặc tính nổi bật là gia tăng giá cả / hiệu suất của nó nhanh hơn rất nhiều so với bất cứ thứ gì trong lịch sử nền kinh tế của chúng ta.

Trong những năm 1970, cứ mười năm một lại có một sự tăng bật rất đáng ngạc nhiên. Trong những năm 1980, nó giảm xuống còn bảy năm. Vào giữa những năm 1990, thời gian đã nén lại còn ba năm rưỡi. Vào cuối thập kỷ này, hệ thống vi xử lý sẽ tăng lên mười lần về độ lớn mạnh trong mỗi hai năm rưỡi. Và không có bất kỳ một kết thúc nào có thể dự đoán trước.

Hiện tượng này có ảnh hưởng tái ổn định phi thường lên mọi ngành trong lĩnh vực công nghệ cao. Tất cả các sản phẩm công nghệ cao cuối cùng sẽ tạo ra giá trị từ phần mềm, và các phần mềm được viết ở bất kỳ điểm nào cũng phải hoạt động trong phạm vi hiệu lực của phần mềm hiện tại hoặc sẽ-sớm-xuất hiện. Nhưng chỉ sau vài năm ngắn, một bộ thập tiền khác của sức mạnh bổ sung sẽ xuất hiện biến những giới hạn về thiết kế tương tự như thế này trở nên lỗi thời. Những sản phẩm mới, được thiết kế cho những nhà cung cấp về chất lượng mới, hợp nhất các phần mềm đã thổi bay các chuẩn cũ. Khả năng mới của chúng là chuyển đổi thành lợi thế cạnh tranh thúc đẩy gần như là bất kỳ khách hàng kinh doanh nào – truyền thông tốt hơn, thời gian tung ra thị trường nhanh hơn, tiến hành giao dịch hiệu quả hơn, hiểu sâu hơn về khách hàng, phòng chống sớm hơn các khuynh hướng. Bạn hãy gọi tên nó, nó giờ nằm trong tầm với của bạn.

Chắc chắn là hiện tại không ai đang tận hưởng thành công của họ vì những biến hóa cũ thực sự muốn thay đổi. Mọi người đều đồng ý rằng có quá nhiều chu kỳ và tái chu kỳ của các sản phẩm công nghệ cao, và rằng chúng ta sẽ được phục vụ tốt hơn nếu chúng ta dành chút thời gian và nghỉ ngơi. Nhưng cùng thời điểm đó động cơ bán dẫn tiếp tục ồn ào dưới chân chúng ta, và ở một điểm nào đó, sự hấp dẫn của các khả năng tăng dần một cách đáng kể đã vượt qua mặt nghiêng không thay đổi, và bất chấp ý đồ tốt của mọi người, một cơn bão khác đã diễn ra.

Mỗi thay đổi này tạo ra khuynh hướng tiêu dùng mới với khối lượng lớn, như thế chúng ta sẽ xây dựng và sau đó lại phá hủy thành phố của chúng ta, cứ thế, lặp đi lặp lại. Những nguồn vốn này, đến lượt nó tạo ra một số cuộc cạnh tranh kinh tế đáng sợ nhất trên hành tinh, một phần nào đó bởi vì chiến thắng hay thất bại được dồn nén vào một khoảng thời gian khá ngắn. Và dường như là mỗi cuộc cách mạng không phải là một cựa cựa vệ mà là một tập hợp những tay chơi mới bước ra ánh hào quang đang vẽ lại các ranh giới của thị trường công nghệ cao và tập hợp lại các cấu trúc năng lượng đã vượt qua nó.

Chúng ta không còn ở Kansas nữa

Theo tiêu chuẩn của bất kỳ ai, đây là một ngành kinh doanh được tiến hành bởi một

tập hợp các quy tắc mới, với tiềm năng bề nổi là cung cấp thừa thãi cho bất kỳ ai trừ những nhà tư bản liên doanh tham vọng. Đồng thời chúng ta cũng nên chú ý đến mặt tối của câu chuyện này, một đại lộ thông tin được tạo ra bởi những công ty phá sản, sa thải nhân công với khối lượng lớn, những tòa nhà bỏ hoang, khách hàng què quặt và những nhà đầu tư cáu kỉnh. Đây không còn là Easy Street (Cuộc Sống Sung Túc) nơi chúng ta đã từng đặt chân nữa mà giống với Tombstone và Dodge City nơi mà tiền và quyền chuyển tay rất nhanh, và trật tự đầu tiên của ngành kinh doanh này sẽ không kết thúc trong Boot Hill (Nghĩa trang).

Với những điều này, với những ảnh hưởng của các biến động và thảm họa lớn, sự phân bổ và tái phân bổ của cải trên hành tinh này bị ảnh hưởng sâu sắc bởi những gì đang diễn ra trong thử thách gặt gao của thị trường công nghệ cao, chúng ta phải có một am hiểu tốt hơn về các thế lực đã khiến các cơn lốc này hoạt động.

Với những người đang hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao hoặc những người đang đầu tư vào những công ty này, điều cần thiết là phải giải thích được một loạt các câu hỏi đơn giản nhưng dễ gây lầm lẫn sau:

- Chúng ta có thể làm gì trong suốt giai đoạn lốc xoáy để tận dụng được cơ hội của chúng ta?
- Làm cách nào chúng ta có thể dự báo khi nào thì có bão và chúng ta có thể chuẩn bị được gì?
- Làm cách nào chúng ta có thể cảm nhận được khi nào cơn bão kết thúc, và chúng ta có thể làm gì sau đó?
- Cuối cùng, làm cách nào chúng ta có thể tái cấu trúc lại các khái niệm quản lý chiến lược của chúng ta để thích nghi tốt hơn các động lực của thị trường bão nói chung?

Mục đích của cuốn sách này là trả lời những câu hỏi này một cách chi tiết, và cụ thể là qua nội dung của các ví dụ được lấy từ sự phát triển hiện tại của lĩnh vực công nghệ cao.

Cùng thời điểm đó, có một lớp những nhà quản trị bên ngoài lĩnh vực công nghệ cao cũng chờ đợi lợi nhuận từ việc đào sâu vào những vấn đề này, những người làm việc trong những lĩnh vực thay đổi cao nơi các lực gián đoạn đang tạo ra một loại tái thiết kế lại cơ sở hạ tầng của họ. Bao gồm:

- **Dịch vụ tài chính:** Vì thị trường tài chính đã được rèn luyện theo cách khắc nghiệt

nhất có thể, việc tích trữ vào vốn phái sinh và những công cụ tài chính ngoại lai khác là cải tiến gián đoạn cao.

- **Bảo hiểm:** Với những đối thủ coi thường khách hàng của mình với những lựa chọn tài chính cách tân, các nhà quản lý truy lùng khách hàng về phí bảo hiểm và tính sinh lợi nhuận, và doanh số bán hàng của họ bị tấn công tại các phiên tòa, việc tái thiết kế trở nên cần thiết.
- **Chăm sóc sức khỏe:** Vấn đề ở đây là thuế thân, giới hạn của việc hoàn trả những chi phí cố định cho các thủ tục, mục tiêu mới của những nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe – là để không bị xử trảm.
- **Hàng không và quốc phòng:** Việc giảm quy mô do hậu quả của chiến tranh lạnh cùng với việc tái xác định mở rộng các chiến lược quốc phòng đang buộc ngành này tái thiết kế lại các ngành kinh doanh cũ và chuyển các ngành khác sang lĩnh vực thương mại – những thay đổi gián đoạn lớn.
- **Tính hữu dụng:** Những gì bãi bỏ điều tiết đã làm với ngành hàng không trong những năm 1980 thì đang diễn ra cho những công ty năng lượng trong những năm 1990. Điều này sẽ tạo ra những cơn lốc xoáy của cơ hội và phá hủy.
- **Dược phẩm:** Với việc doanh thu bị ảnh hưởng bởi thuế thân và những sản phẩm mới phụ thuộc vào nguồn cải tiến và công nghệ sinh học gián đoạn, ngành công nghiệp này đang trải qua sự thay đổi lớn.
- **Bán lẻ:** Toàn bộ cơ sở hạ tầng hậu bị điện tử đang kết hợp các liên kết của chuỗi cung bán lẻ chưa từng có trước đó, dẫn tới việc tái thiết kế lại các quan hệ cũng như cung cấp nguồn dữ liệu lớn cho việc phân tích hành vi thị trường.
- **Chế bản:** Điều này có nghĩa là đặt từ ngữ lên trang giấy. Đã nói nhiều.
- **Phát thanh:** Giới hạn của phát thanh, điện thoại, phần mềm máy tính, xuất bản và giải trí đã sụp đổ thành nguồn kỹ thuật số hình ảnh có thể viết lại quy tắc của ngành này trong vòng mười năm tới.

Vì những ví dụ trong cuốn sách này chủ yếu có từ thực tiễn tư vấn của chính tôi và các đồng nghiệp của tôi, nên chúng rất có giá trị đối với ngành công nghệ cao. Tuy nhiên các độc giả liên quan đến các ngành công nghiệp kể trên sẽ thấy những mô hình trong các ví dụ này thân quen, và tôi hi vọng rằng các bạn sẽ lượm lặt được chút gì từ

việc xem xét thật kỹ các ví dụ đó, các bạn có thể biến chúng thành các phương pháp tiếp cận mới phù hợp ngành của chính các bạn. Nói một cách khác, công nghệ cao không phải chỉ là một ngành vì lợi ích của chính nó mà còn là thử thách cho các chiến lược kinh doanh mới ra đời.

## Bản đồ của Oz

Cuốn sách này sẽ bắt đầu xây dựng bản đồ về một vùng đất mới và sau đó phân tích các hệ quả của nó để hình thành chiến lược kinh doanh. Bản đồ này được xây dựng trên đỉnh của Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ, một mô hình phát triển thị trường được giới thiệu cách đây bốn mươi năm bởi Everett Rogers và các cộng sự của mình, miêu tả cách cộng đồng tiếp nhận một thay đổi gián đoạn. Trong phạm vi phác thảo địa hình này, chúng ta sẽ tách ra và đặt tên cho sáu vùng khác nhau, hoặc sáu giai đoạn của chu kỳ sống, các điểm uốn cong là nơi mà các thế lực thị trường buộc các công ty phải thay đổi chiến lược một cách mạnh mẽ hoặc sẽ bị tụt lại phía sau.

Hai giai đoạn đầu tiên đã là chủ đề của một cuốn sách trước đó, *Crossing the Chasm*. Để thuận tiện cho độc giả, nội dung của cuốn sách đó và một phần tiếp nhận chung chung trong mô hình chu kỳ sống được tóm tắt trong chương tiếp theo. Tài liệu này đủ để cung cấp hiểu biết cho những độc giả mới, những người đặt trọng tâm chính vào sự phát triển thị trường bên trên vực thẳm. Những độc giả quan tâm đến cái trước đó của chu kỳ sống nên nghiên cứu tác phẩm trước đó.

Sau chương 2, cuốn sách này sẽ tập trung vào ba chu kỳ tiếp theo, giai đoạn thị trường chính nơi các giá trị công nghệ cao được tạo ra. Để lột tả được các thế lực hình thành sự phát triển thị trường tại mỗi giai đoạn và chỉ ra được cách mà các công ty có thể tự chỉnh đốn mình với những thế lực này để giành được vị trí dẫn đầu thị trường, chúng ta sẽ xem xét một mô hình đảo lộn tự khẳng định mình lặp đi lặp lại:

Chiến lược chiến thắng không chỉ thay đổi khi chúng ta dịch chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác, nó thực sự ngược lại với chiến lược ưu tiên.

Những động thái tạo nên thành công cho một công ty từ lúc bắt đầu thị trường chính tạo ra thất bại bên trong cơn bão và phải được loại bỏ. Và tương tự như vậy những gì tạo nên thành công cho các công ty bên trong cơn bão gây nên thất bại và phải được loại bỏ khi giai đoạn siêu tăng trưởng đi qua. Nói cách khác, không phải chỉ chú ý tới các chiến lược mà nhu cầu loại bỏ từng chiến lược liên tiếp và nắm bắt các đối ngược của nó đã chứng minh được tính thử thách.

Khi chúng ta hiểu được logic của những thay đổi hoàn toàn này, rất nhiều nghi ngờ có truyền thống bao quanh thị trường công nghệ cao có thể được xóa bỏ. Đã rất lâu rồi, con người biết rằng một chiến thuật như vậy và như vậy có thể luôn luôn hiệu quả hoặc không bao giờ hiệu quả. Họ biết điều này vì họ đã tận mắt chứng kiến nó trong một chuyển nhượng trước đó, và đây là kinh nghiệm mà họ đang phải chịu đựng ở tình hình hiện tại. Tuy nhiên sự thật rõ ràng là các mô hình chiến lược được xây dựng tốt có hiệu quả trong một số trường hợp và thất bại trong một số trường hợp khác, do đó kỹ năng thực sự trong hiểu biết về chiến lược ít hơn là trong việc phân loại các tình huống mà nó thực sự ứng dụng.

Cuối Phần Một, chúng tôi sẽ làm rõ về những vấn đề này và trong Phần Hai chúng tôi sẽ tập trung hiểu biết mới tìm ra của mình vào bốn phạm vi lớn của chiến lược kinh doanh đang bị ảnh hưởng sâu sắc bởi các thể lực của Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ:

- Hợp tác chiến lược
- Lợi thế cạnh tranh
- Định vị
- Lãnh đạo tổ chức

Mỗi thể lực có cùng mối liên quan chung đến sự phân bổ quyền lực; và chủ đề của nửa cuối cuốn sách là qua chu kỳ sống bản chất và địa điểm của quyền lực thị trường chuyển đổi và tiến triển theo những cách riêng biệt.

Trong nội dung của Hợp tác chiến lược, chúng ta sẽ tìm hiểu cách mà qua chu kỳ sống quyền lực chuyển đổi từ những người cung cấp dịch vụ sang những người cung cấp sản phẩm và ngược lại, và cách mà chu kỳ tuần hoàn này ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa các công ty hợp tác, và những hệ quả cho các chiến lược tạo hình. Trong nội dung của Lợi thế cạnh tranh, chúng ta sẽ nghiên cứu mối tương tác giữa các lãnh đạo, những người thách thức, những người làm theo, chỉ ra cách từng người trong số họ tận hưởng giai đoạn lợi thế khi thị trường chính chuyển qua giai đoạn của nó, từ đó phát hiện ra khi nào một người nên tiến tới một cách liều lĩnh và khi nào thì nên lùi lại và bảo toàn nguồn lực. Tất cả những điều này đến lượt nó sẽ hình thành cách mà chúng ta nhìn về việc định vị, không phải như một bài tập trong việc liên lạc với khách hàng mà là một tập hợp các hành vi lễ nghi mà chúng ta khẳng định vị trí hợp pháp của mình trong thứ bậc các mối quan hệ quyền lực lãnh đạo thị trường vào thời



điểm quy định.

Trong toàn bộ quy trình này chúng ta sẽ thấy được các trụ cột của kiến thức được coi trọng trong một giai đoạn sẽ bị vứt bỏ trong giai đoạn tiếp, buộc chúng ta vào sự chuyển đổi liên tiếp trong tầm quan trọng chiến lược khi các dòng sản phẩm đã trưởng thành và những dòng mới xuất hiện. Thực sự thì, bởi vì các tổ chức đa bộ phận với bất kỳ quy mô nào có thể được mong chờ là sẽ đưa ra những sản phẩm mới nhiều bao nhiêu cũng được nếu các giai đoạn của chu kỳ sống không xảy ra đồng thời, các quản lý hàng đầu phải học cách tán thành và hỗ trợ các nguyên tắc tiếp thị mâu thuẫn, thậm chí trong một cuộc họp riêng lẻ! Đây rõ ràng không phải là trò chơi cho những ai chỉ có một cách duy nhất để làm mọi việc và gắn chặt với cách đó. Và đến lượt điều đó sẽ dẫn chúng ta tới chủ đề cuối cùng của câu hỏi này, lãnh đạo tổ chức.

Nhu cầu cho những thay đổi to lớn và thường xuyên vốn có trong chu kỳ sống gây ra những trục trặc đau đớn cho cả các cá nhân cũng như các công ty. Và thẳng thắn mà nói, ít ai trong chúng ta phụ thuộc vào điều đó. Những gì chúng ta sẽ thấy ở cuối cuốn sách này là không có cách nào dễ dàng quanh vấn đề này cả. Nó có cải thiện được vấn đề, tuy nhiên, phải có cách rõ ràng để chỉ ra thử thách, một vốn từ vựng mà các đội quản trị có thể đương đầu với tình huống một cách kiên quyết, đánh giá được điểm mạnh và điểm yếu của từng người, và cố gắng hết sức để đặt kiểm soát quyền lực vào đúng người và đúng thời điểm. Để thoát ra khỏi khu rừng này, chúng ta sẽ nhận thức được rằng những gì chúng ta không thể hoàn thành khi là một cá nhân, chúng ta có thể hoàn thành khi làm việc theo nhóm.

Như đã được nói, Inside the Tornado là một cuốn sách được sinh ra từ kinh nghiệm kinh doanh cụ thể là ngành công nghệ cao, và vì được viết bởi người Mỹ, nên cũng được tập trung vào nước Mỹ một cách khác biệt. Tuy nhiên, cùng lúc đó những kiến thức của nó vượt ra khỏi ranh giới của bất kỳ ngành công nghiệp nào cũng như của bất kỳ quốc gia nào. Những gì mà chuyến đi toàn cầu đã dạy cho tôi trong vài năm qua là Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ là một hiện tượng vũ trụ, và các thể lực vận hành rất khác biệt trong thị trường công nghệ cao tạo nên cuộc sống của chúng ta rất sâu xa, và có lẽ tinh tế hơn bất cứ nơi nào khác. Theo tinh thần đó, dù lĩnh vực của bạn là công nghệ cao hay chỉ là thay đổi cao, tôi mời bạn đọc những chương tiếp theo đây.

## 2. Vượt qua vực thẳm - và xa hơn thế nữa

hực tế là tất cả các suy nghĩ đương thời về chiến lược tiếp thị công nghệ cao bắt nguồn từ Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ, một mô hình vượt ra khỏi nghiên cứu xã hội bắt đầu vào cuối những năm 1950 về cách công chúng phản ứng với những cải tiến gián đoạn.

Những cải tiến gián đoạn là những sản phẩm mới hoặc dịch vụ mới yêu cầu người sử dụng cuối cùng và thị trường phải thay đổi rất nhiều hành vi cũ của họ, với lời đảm bảo sẽ giành được những lợi ích mới lớn tương đương. Ứng dụng vào tiếp thị, mô hình cho rằng khi thị trường phải đương đầu với cơ hội chuyển đổi đến một mô thức cơ sở hạ tầng mới – như từ máy đánh chữ sang máy xử lý chữ - khách hàng tự tách ra khỏi trục ác cảm với rủi ro, những người tiến hành cải tiến được miễn khỏi rủi ro di chuyển dần lên phía trước, thậm chí yêu cầu được là người đầu tiên thử cơ hội mới, trong khi những người chậm chạp ác cảm với rủi ro lùi lại phía sau đường thẳng (trục chính vẫn trong tầm tay). Ở giữa, mô hình xác định ba nhóm người bổ sung – những người tiếp nhận sớm, những người trưởng thành sớm và những người trưởng thành muộn hơn.

Bằng đồ thị, mô hình được thể hiện như một đường cong hình chuông:

Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ



Mỗi một phân khúc trên đường cong hình chuông đại diện cho một độ lệch chuẩn so với tiêu chuẩn. Do đó những người trưởng thành sớm và muộn là độ lệch chuẩn so với tiêu chuẩn, chiếm một phần ba tổng số dân, trong khi những người tiếp nhận sớm và những người chậm chạp là hai và những người tiến hành cải tiến là ba độ lệch chuẩn rời xa. Ý tưởng là thay đổi sẽ được tiếp nhận từ trái qua phải, với mỗi phân khúc chiếm vị trí nổi bật liên tục.

Trước khi tiếp cận mô hình này, những giám đốc tiêu thụ đang kêu cứu trong tuyệt vọng. Hầu hết chúng ta đều lớn lên trong môi trường kinh doanh nơi sự xuất sắc trong tiếp thị được xác định có liên quan tới Procter & Gamble. Trong nỗ lực áp dụng phương pháp tiếp cận với công nghệ của công ty đó, chúng ta đang cố gắng vùng vẫy trong khốn khó. Cụ thể là những công cụ tiếp thị truyền thông không luôn luôn hoạt

động hiệu quả, và khi chúng ta đi tìm kiếm sự giúp đỡ thì lại bị chỉ trích vì thông điệp của chúng ta quá dài, quá phức tạp và quá lỗi thời. Khi Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ xuất hiện, chúng ta vui mừng vì nó giúp chúng ta giải thích tại sao các công cụ truyền thông của chúng ta nhận được phản hồi nhiệt tình từ một số người và những phản hồi lạnh lùng từ những người khác.

Đề mô hình này thực sự phù hợp với chúng ta, chúng ta sẽ đặt lại tên cho năm phân khúc này như sau:

**1. Những người tiến hành cải tiến = Những người say mê công nghệ:** Đây là những người về cơ bản được giao phó cho nền công nghệ mới bởi vì, không sớm thì muộn, nó chắc chắn sẽ cải thiện cuộc sống của chúng ta. Hơn nữa, họ thích thú với việc kiểm soát được các rắc rối của nó, chơi đùa với nó và họ yêu thích được chạm tay vào những cải tiến mới nhất và vĩ đại nhất. Và do đó, họ tiêu biểu là những khách hàng đầu tiên cho những gì mới.

Thực tế là các tổ chức cần hỗ trợ của các chuyên viên giỏi. Trong chính gia đình của bạn, có thể sẽ có một người – chỉ một người – có thể lên chương trình cho máy trả lời, đặt đồng hồ trên VCR, và tìm ra máy pha cà phê. Điều này cũng tương tự như ở văn phòng của bạn. Bạn sẽ tìm ai khi máy tính của bạn không hoạt động tốt? Đó chính là chuyên viên của bạn.

Từ quan điểm tiếp thị, đặc biệt trong buôn bán từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp, chỉ có một khó khăn cho các chuyên viên: họ không có tiền. Thay vào đó, thứ họ có là sự ảnh hưởng. Nguyên nhân mà chúng ta dành quá nhiều thời gian với họ là vì họ là người giữ cửa cho phần còn lại của chu kỳ sống. Nếu họ chỉ trích một sản phẩm mới, không ai nữa sẽ nhìn sản phẩm đó lần thứ hai. Chỉ cần có sự tán thành của họ, một cải tiến gián đoạn sẽ có cơ hội phát triển, và do đó chúng ta thường “gieo” (có thể gọi là “cho”) các sản phẩm trong cộng đồng này để giành được sự ủng hộ của họ.

**2. Những người tiếp nhận sớm = Những người nhìn xa trông rộng.** Đây là những nhà cách mạng thực sự trong kinh doanh và chính quyền muốn sử dụng sự gián đoạn của bất cứ cải tiến nào để cắt đứt với quá khứ và bắt đầu một tương lai hoàn toàn mới. Mong muốn của họ là bằng việc là những người đầu tiên tìm ra khả năng mới, họ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh lớn và không thể vượt qua được so với trật tự cũ.

Những người nhìn xa trông rộng có ảnh hưởng đặc biệt với công nghệ vì họ là những người đầu tiên có thể và sẽ mang lại khoản tiền thực sự. Bằng cách làm như vậy, họ cung cấp nguồn vốn cho các doanh nghiệp ít nhất cũng bằng với vốn liên doanh sở

hữu chung. Và bởi vì họ có khuynh hướng ưa thích ánh đèn quảng cáo, họ cũng sẽ giúp quảng bá cải tiến mới, mang lại lực đẩy cần thiết để thành công trong thị trường khởi tạo.

Nhưng vì những điều này, có một hiểu lầm lớn ở đây. Mỗi người nhìn xa trông rộng yêu cầu những sửa đổi đặc biệt mà không ai khác muốn sử dụng, và nhanh chóng những yêu cầu này đòi hỏi quá nhiều ở nguồn lực R&D của những công ty mới vào ngành. Không sớm thì muộn điều này sẽ buộc các công ty tìm kiếm những khách hàng khác thực sự muốn những gì mà mọi người khác đều muốn, một khách hàng được biết như một người theo chủ nghĩa thực dụng.

Gộp lại với nhau, những người say mê công nghệ và những người nhìn xa trông rộng tạo nên thị trường khởi tạo. Mặc dù động cơ riêng của họ khá khác nhau, họ được gắn kết lại bởi mong muốn là những người đầu tiên, các chuyên viên giỏi mong muốn khám phá và những người nhìn xa trông rộng mong muốn khai thác khả năng mới. Không ai khác trong Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ có bất kỳ quan tâm nào đến việc là người đầu tiên, như bạn có thể thấy từ phần còn lại của đường bao quanh.

### **3. Những người trưởng thành sớm = Những người theo chủ nghĩa thực dụng.**

Những người này tạo ra số lượng mua lớn cơ sở hạ tầng công nghệ. Họ không thích công nghệ vì vai trò của nó, khác so với các chuyên viên, họ tin vào sự tiến triển chứ không phải cách mạng, do đó họ cũng không phải là những người nhìn xa trông rộng – họ khác xa. Thay vào đó, họ quan tâm đến việc làm cho các hệ thống của công ty làm việc hiệu quả. Do đó, họ trung lập về công nghệ và mong muốn áp dụng những cải tiến chỉ sau khi có được báo cáo theo dõi đã được chứng minh về khả năng cải thiện hiệu suất hữu dụng, bao gồm tham khảo mạnh mẽ từ những người họ tin tưởng.

Những người theo chủ nghĩa thực dụng là những người có khả năng đảm nhiệm những hệ thống có nhiệm vụ quan trọng của công ty. Họ biết cơ sở hạ tầng này chỉ có tính ổn định biên, và họ rất cẩn thận bảo vệ nó khỏi những xâm nhập mới lạ. Và như vậy, họ chứng minh được là những người khó có thể bị tổn thương khi đến lượt họ phải chuyển sang mô thức mới.

Khi cuối cùng đã thực hiện việc chuyển đổi này, những người theo chủ nghĩa thực dụng thích mua hàng từ những người dẫn đầu thị trường vì hai lý do. Trước hết, mọi người khác trong thị trường đều tạo ra sản phẩm phù hợp với những người dẫn đầu, do đó trong khi sản phẩm của người đứng đầu có thể không phải là những sản phẩm tốt nhất, hệ thống được xây dựng dựa trên đó sẽ đáng tin tưởng nhất. Thứ hai là, người dẫn đầu thị trường thu hút rất nhiều các công ty thứ ba vào thị trường sau của nó, vì

thể thậm chí khi lãnh đạo thị trường không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, thị trường sẽ như một tổng thể chung. Kết quả là, những người theo chủ nghĩa thực dụng quyết định rằng khách hàng của những nhà lãnh đạo thị trường sẽ có được giá trị tổng thể tốt hơn từ thị trường.

**Những người trưởng thành muộn = Những người bảo thủ.** Những người tiêu dùng này bị quan về khả năng thu được bất cứ giá trị gì từ đầu tư vào công nghệ và chỉ áp dụng công nghệ vì bị cưỡng chế - tiêu biểu vì con đường còn lại là để cho phần còn lại của thế giới chuyển tiếp chúng. Họ rất nhạy cảm về giá, rất đa nghi, và rất đòi hỏi. Hiếm khi yêu cầu của họ được đáp ứng, một phần vì họ không sẵn lòng trả cho dịch vụ thêm, và tất cả những điều này chỉ tái khẳng định lại tầm nhìn hạn hẹp của họ về công nghệ cao.

Tuy nhiên, những người bảo thủ đại diện cho một cơ hội lớn cho những sản phẩm công nghệ cao chưa được khai thác, đảm bảo về một nhóm những khách hàng mới có thể được đưa vào thị trường nếu được chăm sóc cẩn thận, mặc dù họ là đại diện cho những thử thách sâu xa đối với những nhà đầu tư lựa chọn phục vụ họ. Chìa khóa để kinh doanh thành công và mang lại lợi nhuận là đơn giản hóa và biến hệ thống thành hàng hóa tới mức độ hoạt động hiệu quả. Nói cách khác những người bảo thủ vui lòng mua một số bộ vi xử lý tiên tiến nhất của thế giới miễn là chúng được đặt sâu bên trong một chiếc BMW.

**4. Những người chậm chạp = Những người đa nghi.** Những người này là những con ruồi hút máu công nghệ cao, những người vui mừng thử thách tính cường điệu và tăng tốc của tiếp thị công nghệ cao. Họ không có tiềm năng làm khách hàng như những người vẫn luôn phê bình. Và như vậy, mục tiêu của tiếp thị công nghệ cao không phải là để bán cho họ mà là để bán xung quanh họ.

Liên kết tất cả lại với nhau là năm nét đặc trưng của Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ. Ý tưởng phát triển thị trường bằng cách làm việc từ phân khúc này sang phân khúc tiếp theo đã cung cấp cơ sở cho chiến lược tiếp thị công nghệ cao trong những năm 1980. Tiến trình mong muốn diễn ra như sau:

- Bắt đầu bằng việc gieo những sản phẩm mới với những người say mê công nghệ do đó họ có thể giúp bạn đào tạo những người nhìn xa trông rộng.
- Khi bạn đã nắm bắt được mối quan tâm của những người nhìn xa trông rộng, hãy làm bất cứ điều gì để biến họ thành những khách hàng hài lòng để họ có thể là những tham chiếu tuyệt vời cho những người theo chủ nghĩa thực dụng.

- Thu được rất nhiều doanh thu bằng việc phục vụ những người thực dụng, lý tưởng là bằng cách trở thành lãnh đạo thị trường và lập ra những tiêu chuẩn trên thực tế.
- Thúc đẩy thành công với những người thực dụng để tạo ra đủ khối lượng và kinh nghiệm để sản phẩm trở nên đủ tin cậy và rẻ để đáp ứng nhu cầu của những người bảo thủ.
- Và với những người đa nghi, hãy để tự họ lo liệu xoay sở lấy.

## Giới thiệu về Vực thẳm (the Chasm)

Không may là, dù chiến lược này có vẻ rất hợp lý và hấp dẫn trên lý thuyết, nhưng trong thực tế nó không thường hoạt động hiệu quả. Cụ thể là, các công ty mắc sai lầm mỗi khi đến giai đoạn chuyển đổi từ nhóm người nhìn xa trông rộng sang những người thực dụng. Vấn đề là hai nhóm này, mặc dù ở ngay trên chu kỳ sống tiếp nhận, nhưng lại khá khác về các giá trị tiềm ẩn do đó tạo liên kết giữa họ là gần như không thể, như minh họa trong các so sánh dưới đây:



Có lẽ cách dễ dàng nhất để tóm tắt sự khác biệt giữa hai nhóm này là so sánh cách họ sử dụng cụm từ “Tôi thấy”. Khi những người nhìn xa trông rộng nói “Tôi thấy”, họ nói như vậy với *đôi mắt khép chặt lại*. Đó là cách mà những người nhìn xa trông rộng nhìn. Ngược lại những người thực dụng muốn nhìn bằng chính đôi mắt mở to của mình. Họ không tin những người nhìn xa trông rộng với cùng lý do họ không tin những người muốn thông qua việc sử dụng *sức mạnh*.

Ngắn gọn là, những người nhìn xa trông rộng nghĩ những người thực dụng là khách bộ hành, và những người thực dụng nghĩ những người nhìn xa trông rộng là những người nguy hiểm. Kết quả là, những người nhìn xa trông rộng – không nói một cách liêu lĩnh - với các dự án mang tính cải tiến cao không tạo ra những tham chiếu tốt cho những người thực dụng và sự phát triển của thị trường thay vì lướt qua điểm quá độ này lại đứng yên. Không may là, tới lúc các công ty công nghệ cao vươn xa được tới mức này trong thị trường, họ có đủ động lực về tài chính mà bất kỳ tiếng nấc cục nào (và sự đứng yên này có xu hướng ảnh hưởng nhiều hơn là một cơn ho gà) sẽ khiến họ bị suy sụp về mặt tinh thần – hoặc chúng ta gọi nó là  *rơi vào trong vực thẳm*.



Ý tưởng về vực thẳm là một ví dụ đơn giản. Nó nói lên rằng bất cứ khi nào các sản

phẩm công nghệ cao mang tính cải tiến thực sự lần đầu tiên được đưa ra thị trường, chúng ban đầu sẽ nhận được sự chào đón từ một thị trường khởi tạo được tạo nên bởi những người say mê công nghệ và những người nhìn xa trông rộng nhưng sau đó sẽ rơi vào vực thẳm, trong suốt thời gian đó doanh số bán sẽ dao động và thường xuyên giảm mạnh. Nếu sản phẩm có thể vượt qua vực thẳm này một cách thành công, chúng sẽ có được sự chấp nhận trong thị trường chính bị chi phối bởi những người thực dụng và những người bảo thủ. Vì với những công ty có định hướng về sản phẩm thì thực tế là các tài sản công nghệ cao của họ đều đến từ giai đoạn thứ ba của sự phát triển thị trường, vượt qua vực thẳm trở thành yêu cầu bắt buộc mang tính tổ chức.

Không may là, quá ít sản phẩm mang tính cải tiến có thể thực sự vượt qua được. Thay vào đó, những gì xảy ra là các nhà đầu tư, quá phấn khởi với kết quả chấp nhận của thị trường khởi tạo, trở nên nôn nóng muốn thấy sự chuyển đổi ngay lập tức sang tăng trưởng nhanh trong thị trường chính lợi nhuận cao. Sau cùng thì đó là những gì mà mô hình chu kỳ sống đã dự đoán. Thay vào đó khi họ rơi vào vực thẳm, họ cho rằng cách quản lý đang có sai lầm, và trong khi cố gắng sửa chữa những sai lầm này, họ rơi vào các vận hành còn thiếu ổn định hơn tới một mức mà họ sẽ không bao giờ có thể hồi phục.

May mắn là, khi ý tưởng về vực thẳm trở nên phổ biến, đây là điểm khởi đầu để thay đổi.

## Vượt qua vực thẳm

Chiến lược cơ bản để tạo ra một sự “vượt qua” thành công là chỉ dựa trên một quan sát: sự khác biệt chính giữa những người nhìn xa trông rộng của thị trường khởi tạo và những người thực dụng của thị trường chính là những người nhìn xa trông rộng sẵn sàng đánh cược vào “những gì sẽ đến” trong khi những người thực dụng lại muốn thấy những giải pháp đang diễn ra trước khi họ mua hàng. Đó là, khi một người nhìn xa trông rộng thấy bạn đã có được 80% giải pháp cho vấn đề của cô ta, cô ta sẽ nói “Tuyệt thật, hãy cùng nhau ngay lập tức xây dựng 20% còn lại.” Ngược lại một người thực dụng sẽ nói “Đợi một phút – không phải bạn là người sẽ cải thiện năng suất của tôi sao? Tôi sẽ mua thứ này khi nó được hoàn thành chứ không phải trước đó.” Cụ thể là, những gì mà những người thực dụng muốn nhiều hơn bất cứ thứ gì khác là 100% giải pháp cho vấn đề của họ - hay chúng ta gọi là một *sản phẩm đầy đủ*.

Ý tưởng về sản phẩm đầy đủ đã được nhắc đến một thời gian, ban đầu được phổ biến bởi Theodore Levitt của Harvard và cuối cùng được nhắc đến rất nhiều ở Silicon Valley từ Tiếp thị Công nghệ cao (Tiếp thị High Technology) của Bill Davidow. Tuy

nhiên, trong phạm vi của vực thăm, nó có một ý nghĩa đã được đơn giản một cách căn bản. Về cơ bản, sản phẩm đầy đủ được xác định là *một bộ sản phẩm và dịch vụ tối thiểu cần thiết để khách hàng mục tiêu có thể có được lý do hợp lý để mua sản phẩm*. Theo quan niệm này, chúng ta thấy rằng các công ty công nghệ cao đang kéo dài thời gian của họ tại vực thăm vì họ không thể hoặc không sẵn sàng cam kết sẽ tạo ra một sản phẩm đầy đủ cụ thể nào bằng mọi cách để đạt được mức độ hoàn chỉnh này.

Thay vì thế thì đây là những gì đã xảy ra. Các công ty công nghệ cao nhận thấy rằng mình đang ở trong vực thăm và nhận ra rằng khách hàng cần nhiều hơn một sản phẩm vừa đủ. Thay vì tập trung vào một khách hàng mục tiêu đơn lẻ, nhà quản lý chắc chắn sẽ từ bỏ việc đặt toàn bộ số trứng vào trong một giỏ. Thay vì đó, nó sẽ nhắm tới bốn hoặc năm phân khúc khách hàng có thể khác với ý tưởng tập trung một cách bao quát vào bất cứ chỗ nào có cơ hội phát triển.

Quyết định này được theo sau bởi một loạt những chuyển việc thăm của khách hàng với những khách hàng lớn từ từng phân khúc mục tiêu, trong suốt quá trình đó, “danh sách mong muốn” các yêu cầu được ghi chép lại cẩn thận. Những danh sách này sau đó được xem xét bởi một hội đồng tiếp thị sản phẩm gồm các giám đốc tiếp thị và thiết kế, những người có thể sao chép ra từ đó những chủ đề chung, những cải thiện được yêu cầu nhiều nhất. Đây là những “quặng vàng” hay các yêu cầu then chốt sẽ xác định sản phẩm tiếp theo. Theo cách này, khi sản phẩm tiếp theo được tung ra thị trường, theo đúng mục đích của nó, nó có một số thứ cho mọi người.

Tuy nhiên không may là, nó có mọi thứ cho không ai cả. Đó là vì không nhóm nào có được 100% yêu cầu sản phẩm đầy đủ được hoàn thiện. Chúng ta không bao giờ hoàn thành được danh sách của một khách hàng. Nhưng đó chính xác là yêu cầu mà những người thực dụng khăng khăng đòi có trước khi họ mua hàng. Do đó những người thực dụng sẽ tuyên dương những nỗ lực của chúng ta, tán thưởng chúng ta, nhưng họ sẽ không mua hàng của chúng ta. Do vậy, sau một loạt phát triển yêu cầu một loạt nguồn vốn, công ty thu được một loạt tiếng vỗ tay, nhưng than ôi, không hề có cái gọi là một loạt doanh số bán.

Chỉ sau đó một số trong chúng ta mới khác thường – thực sự kinh khủng – nhận ra rằng *cách an toàn duy nhất để vượt qua vực thăm thực sự là đặt toàn bộ số trứng vào trong một giỏ*. Chìa khóa cho một chiến lược thành công là xác định chỉ một vị trí bổ đầu của khách hàng thực dụng tại phân khúc thị trường chính và hoàn thành 100% sản phẩm đầy đủ theo yêu cầu của họ. Mục tiêu là giành được vị trí vững chắc trong thị trường chính càng nhanh càng tốt – đó là ý nghĩa của việc *vượt qua vực thăm*.



## Ví dụ

Khi viết *Crossing the Chams*, tất cả các ví dụ đều được lấy từ những công ty đã vượt qua vực thẳm ít nhiều một cách vô tình. Đó là, vì chúng tôi không có một khái niệm cụ thể về giai đoạn quá độ này (mặc dù nhiều nhà đầu tư và nhà quản trị có kinh nghiệm biết điều này bằng cách nhìn xa trông rộng), rất khó có thể có một chiến lược rõ ràng để đàm phán về việc chuyển qua. Tuy nhiên, cuối cùng các công ty cũng có một cơ hội để liên kết các ý tưởng của họ vào trong các kế hoạch để thành công. Một công ty như vậy là Documentum.

Documentum là công ty phần mềm quản lý tài liệu với hệ thống đầu tiên được thiết kế đầu tiên tại Xerox. Thực tế dù không được biết đến cho đến năm 1994, nó đã trải qua phần đầu của những năm 1990 trong vực thẳm, ị ạch với vài triệu đô la một năm về doanh thu và một vài người nhìn xa trông rộng mới mỗi năm, và không có gì nhiều đề nói về công ty này. Năm 1994, nó bất ngờ trở thành nhà cung cấp thống trị lớn về hệ thống cho ngành công nghiệp dược phẩm, bắt đầu với phần mềm cụ thể Computer Aided New Drug Approval (CANDA). Sao nó có thể làm được điều này?

Vào cuối năm 1993, trong một loạt các cuộc họp quản lý, nhóm quản trị của Documentum đã xem xét khoảng tám mươi thí sinh đứng đầu phân khúc. Từ đây, họ thu hẹp nó xuống thành mục tiêu của họ dựa trên năm tiêu chuẩn:

1. Khách hàng mục tiêu có khả năng tài chính và sẵn sàng tiếp cận với nguồn lực bán hàng của chúng ta?
2. Họ có lý do hợp lý để mua hàng?
3. Liệu hôm nay chúng ta có thể, với sự giúp đỡ của các đối tác, đưa ra được một sản phẩm đầy đủ để hoàn thành lý do mua hàng?
4. Không có cạnh tranh vững chắc nào có thể ngăn cản chúng ta đánh cuộc trong ngành này?
5. Nếu chúng ta giành được phân khúc này, chúng ta có thể dùng nó làm đòn bẩy để bước vào các thị trường khác?

Trong trường hợp của công ty dược phẩm, không có thắc mắc về việc họ có tiềm lực tài chính, và khách hàng mục tiêu cho ứng dụng này sẵn sàng tiếp cận, là một ban ngành cụ thể mà công việc của họ là kiểm soát các ý kiến chuẩn. Vậy là nó vượt qua được hàng rào đầu tiên.

Về lý do hợp lý để mua hàng, với đời sống của một loại thuốc có bằng sáng chế tiêu biểu, doanh thu trung bình là 400 triệu đô la một năm. Bằng sáng chế tồn tại trong mười bảy năm, nhưng giai đoạn đó bắt đầu từ khi nhận bằng sáng chế chứ không phải lúc được thông qua. Mỗi ngày trì hoãn từ thời điểm này sẽ làm mất của công ty 1 triệu đô la về cơ hội doanh thu bị mất. Điều đó đủ hợp lý cho nhóm làm việc của Documentum.

Đó là một sản phẩm đầy đủ và là thử thách thực sự. Bộ tài liệu CANDAs tiêu biểu có từ 200.000 đến 500.000 trang, từ rất nhiều nguồn khác nhau, một số được thực hiện bằng máy tính, rất nhiều thì không. Documentum tập trung sự phát triển các hệ thống và tiếp thị sản phẩm đầy đủ vào việc tạo ra một bộ cụ thể các nguồn đa dạng lại cùng nhau. Để làm được vậy, nó phải tạo ra các nguồn hợp tác từ rất nhiều nhà thầu lớn như Sun, Oracle và CSC (Computer Sciences Corporation). Nhưng từ kinh nghiệm của họ cùng với dự án được tài trợ bởi một người nhìn xa trông rộng ở Syntex, công ty có thể thấy được điều này là khả thi, và do đó phân khúc này qua được vòng kiểm tra.

Về cạnh tranh, trong khi những đối thủ khác lớn hơn nhiều và được chấp nhận về mặt công nghệ hơn với nhiều nhóm người sử dụng chắc chắn hơn, không đối thủ nào thực sự bước vào thử thách CANDAs toàn bộ. Bằng những nỗ lực của mình, Documentum thấy rằng nó có thể thay đổi một cách cơ bản phương trình kinh tế và truyền đạt sự thật đó tới người mua hàng kinh tế.

Và cuối cùng, nếu chiến thắng với ứng dụng CANDAs trong ngành dược phẩm, nó thực sự có thể mở rộng tới các ban ngành khác trong phạm vi ngành dược phẩm, như sản xuất và R&D cũng như những ngành công nghiệp được điều tiết bởi FDA như thiết bị y học và xử lý thực phẩm.

Kết quả của tất cả những điều này là gì? Trong khoảng thời gian một năm, từ sự tích cực trong ba tháng đầu của năm 1994 tới cuối năm, Documentum đã giành được 30 trong số 40 khách hàng chủ chốt của họ. Trong khoảng thời gian đó, đối thủ gần nhất của họ chỉ giành được một. Tỷ lệ doanh thu của họ trong năm đó đã tăng gấp ba và đang trong mục tiêu lại tăng gấp ba nữa. Họ không nghi ngờ gì là lãnh đạo thị trường trong phân khúc này, phân khúc đã mang lại cho họ nhiều ảnh hưởng hơn giấy chứng nhận quy mô của họ. Họ không bao giờ có thể rời khỏi thị trường này, thực sự không thể được phép ngừng hoạt động, từ quan điểm của ngành công nghiệp dược phẩm.

Như vậy, họ đang lên kế hoạch tấn công thị trường bằng sức mạnh và có tiềm năng rất lớn cho việc mở rộng thị trường. Đó là sức mạnh của việc vượt qua vực thẳm.

Điểm chính để kết thúc tại đây là ảnh hưởng mạnh mẽ lên sự phát triển của thị trường trong việc giành được vị trí vững chắc đầu tiên trong thị trường chính. Hãy lấy một ví dụ khác, hãy xem xét sự khác nhau giữa tình trạng hiện tại của máy nhắn tin và hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân (PDA) trên thị trường ngày nay. Hầu hết mọi người đều không mang theo chúng. Nếu bạn hỏi một ai đó Nếu bạn mang theo máy nhắn tin, bạn có nghĩ nó sẽ hiệu quả?, hầu hết câu trả lời là có. Khi bạn hỏi câu hỏi tương tự về PDA, hầu hết câu trả lời là không. Khi hỏi tại sao, họ sẽ chỉ ra thực tế là họ đã nhìn thấy một loạt những người sử dụng máy nhắn tin thường xuyên – bác sĩ, quản trị LAN và những người khác nữa – ngược lại họ không biết bất cứ ai sử dụng PDA thường xuyên. Kết quả là, họ sẵn sàng hơn trong việc xem xét việc tiếp nhận cái trước hơn là cái sau. Đây là phần then chốt của lý do ẩn sau việc giành được vị trí bỏ đầu. Nó không chỉ mang lại cho bạn khách hàng ngay lập tức mà còn tạo điều kiện dễ dàng hơn cho các khách hàng tương lai trong việc mua hàng.

Phía sau vực thẳm

*Inside the Tornado* tập trung vào việc hình thành thị trường phía sau vực thẳm. Nó tập trung vào ba chương sau của mô hình chu kỳ đời sống, như được minh họa bằng biểu đồ sau:

Quang cảnh của Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ

Bản đồ chia quang cảnh thành sáu khu vực được chi tiết như sau:

1. Thị trường khởi tạo, khoảng thời gian tuyệt vời khi khách hàng là những người say mê công nghệ và những người nhìn xa trông rộng mong muốn là người đầu tiên sử dụng mẫu sản phẩm.
2. Vực thẳm, khoảng thời gian tuyệt vọng, khi lợi nhuận của thị trường khởi tạo suy tàn nhưng thị trường chính vẫn chưa đầy đủ với sự chưa trưởng thành của giải pháp đã có.
3. Sân chơi bóng gỗ, giai đoạn chấp nhận vị trí thích hợp trước thị trường chung, được dẫn dắt bởi nhu cầu khách hàng hợp lý và sự sẵn lòng của các nhà đầu tư để tạo ra những sản phẩm đầy đủ.
4. Con lốc, giai đoạn chấp nhận ồ ạt của thị trường, khi thị trường trung chuyển sang một mô hình cơ sở hạ tầng mới.
5. Phổ Chính, giai đoạn phát triển của thị trường tiếp theo, khi cơ sở hạ tầng cơ bản đã

được triển khai và mục tiêu bây giờ là khai thác các tiềm năng của nó.

6. Kết thúc đời sống, giai đoạn này có thể đến quá sớm trong thị trường công nghệ cao vì những động cơ bán dẫn đưa giá cả / hiệu suất tới những mức độ chưa từng có, cho phép các mô hình hoàn toàn mới bước vào thị trường và hắt cẳng những lãnh đạo chỉ vừa mới tới.

Chủ đề chính của cuốn sách này là chiến lược kinh doanh phải thay đổi thật nhiều khi thị trường chuyển qua các giai đoạn. Những điểm chính xung quanh các tranh luận như sau:

- Các thể lực hoạt động trong sân chơi bóng gỗ tranh luận cho một chiến lược dựa vào vị trí đề cao vị trí trung tâm của khách hàng (Chương 3).
- Các lực đẩy trong cơn bão đi theo chiều hướng ngược lại với chiến lược thị trường đại chúng trong việc triển khai cơ sở hạ tầng tiêu chuẩn chung (Chương 4).
- Sau đó trên Phổ Chính các thể lực thị trường đẩy lại về phía phương pháp tiếp cận đặt khách hàng là trung tâm, tập trung vào những tiếp nhận cụ thể của cơ sở hạ tầng này cho giá trị gia tăng thông qua việc chế tạo theo yêu cầu của khách hàng với khối lượng lớn (Chương 5).
- Với những thay đổi hoàn toàn trong chiến lược này, các tổ chức buộc phải xác định được đâu là thị trường của họ trong chu kỳ sống (chương 6 và kết thúc Phần Một).
- Trong lúc đó, cơn đại hồng thủy kinh tế của cơn lốc phá hủy rồi lại xây dựng cấu trúc sức mạnh trong thị trường nhanh đến mức để biết được ai là bạn ai là thù cũng là một thử thách (Phần Hai, chương 7).
- Trong phạm vi cấu trúc thị trường mới nổi này, các công ty phải cạnh tranh để giành lợi thế dựa trên tình trạng của họ trong phạm vi đó (chương 8).
- Định vị trong phạm vi này bao gồm một công ty đã có được vị trí đứng đầu của mình về thứ tự sức mạnh và bảo vệ vị trí đó chống lại các kẻ thách thức (chương 9).
- Và cuối cùng, việc di chuyển một cách trôi chảy từ chiến lược này qua chiến lược khác là thử thách cuối cùng của bất cứ tổ chức nào, yêu cầu sự phản ứng linh hoạt đặc biệt từ đội ngũ quản lý của nó (chương 10 và kết thúc Phần Hai).

Với các hướng dẫn này trong một tay và bản đồ của chúng tôi trong tay còn lại, chúng

tôi giờ có thể bắt đầu đi vào Yellow Brick Road (Con đường lát gạch vàng).

### 3. Sân chơi bóng gỗ

Để có thể đến được thành phố Emerald của xứ Oz, Dorothy đã phải du hành qua rất nhiều vùng đất kỳ lạ. Các hãng kinh doanh công nghệ cao cũng vậy, sau khi vượt qua được vực thẳm và đặt chân lên vị trí đầu cầu, các hãng bị cuốn sâu vào – *một sân chơi bóng gỗ*? Giá như đó chỉ là đưa ra một vấn đề.

Sân chơi bóng gỗ đại diện cho một giai đoạn trong Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ mà một sản phẩm mới có được sự chấp nhận từ những vị trí khuyết trong thị trường chính nhưng vẫn chưa giành được sự chấp nhận chung và rộng rãi. Mục đích của tiếp thị trong sân chơi bóng gỗ là để tiếp tục di chuyển hướng tới cơn bão, để phát triển từ đà phát triển của vị trí khuyết này đến vị trí khuyết khác. Mỗi vị trí khuyết giống như một con ki bóng gỗ, có thể bị đánh đổ nhưng cũng có thể giúp đánh đổ những con ki khác. Trong bóng gỗ là vậy, trong marketing cũng thế - càng nhiều ki, càng nhiều điểm – do đó những gì mà chương này sẽ minh họa là phương pháp đòn bẩy để tiếp thị vị trí khuyết.

Nhưng tại sao lại tập trung vào những vị trí khuyết trước? Sao không đề cập ngay đến cơn bão? Có hai lý do. Một là, rất nhiều khách hàng thấy rằng vẫn còn nhiều sự sống trong mô thức cũ mà bạn đang thay thế. Họ có thể thấy được sự hấp dẫn của mô thức mới đang được chào bán nhưng không có lý do hợp lý để di chuyển. Vì những thay đổi cơ sở hạ tầng của bất cứ mô thức nào cũng đều ẩn chứa những hậu quả về sau, những khách hàng này trên thị trường sẽ tìm kiếm những thay đổi đó một cách tự nhiên.

Hai là, mặc dù đã vượt qua được vực thẳm và chứng minh được rằng ít nhất với một vị trí khuyết bạn đã có được một sản phẩm đầy đủ có thể thay thế mô thức cũ, nhưng bạn vẫn chưa chứng minh được rằng mô thức mới có thể phổ cập hóa. Do đó, lý do chính cho việc tập trung vào một vị trí khuyết khi vượt qua vực thẳm là đơn giản hóa cấu trúc của sản phẩm đầy đủ. Để chuyển tiếp thành một sản phẩm đầy đủ đa năng mà thị trường trong giai đoạn bão táp yêu cầu, đòi hỏi phải bổ sung lượng công việc tương đối lớn, cả bên trong doanh nghiệp và trong việc tuyển dụng các đối tác và đồng minh để phát triển một bộ giải pháp phức tạp và phong phú hơn.

Ví dụ như khi máy xử lý văn bản lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường dựa trên hệ thống máy tính văn phòng loại nhỏ của Wang và những công ty khác, máy xử lý văn bản đã nhận được sự tiếp nhận cho vị trí khuyết của các hãng luật, cơ quan chính phủ,

các hãng tư vấn và các tổ chức khác tạo ra rất nhiều văn bản mẫu. Hầu hết các công ty khác khi nhìn vào giá mua, lượng nhân viên bổ sung và các đạo tạo cần có đã trung thành với máy đánh chữ. Lịch sử tương tự đã từng xảy ra với bảng tính, ban đầu được tiếp nhận chỉ bởi các chuyên gia tài chính (Đối thủ cạnh tranh ban đầu chính của Lotus 1-2-3 về PC IBM là gói tạo mẫu tài chính tinh vi được gọi là Context MBA) hay máy tính xách tay giống như máy Compaq đầu tiên ban đầu được sử dụng độc quyền bởi các chuyên gia hỗ trợ bán hàng kỹ thuật làm việc với dân chúng tại hiện trường, hoặc DEX VAXs đầu tiên chỉ dành cho các chuyên gia kỹ thuật, hoặc máy nhắn tin ban đầu được tiếp nhận chủ yếu bởi các bác sỹ làm việc theo yêu cầu.

Nói cách khác, trong suốt giai đoạn này của chu kỳ sống tiếp nhận, dân chúng nói chung không thực sự tiếp nhận mô thức mới, mà chỉ tiến hành làm quen với mô thức đó. Điều này giúp làm dịu đi thị trường chính để sau đó tham gia vào trong giai đoạn siêu tăng trưởng của cơn bão. Nhưng vẫn có lợi ích lớn trong giai đoạn hiện tại vì thị trường khuyết trong sân chơi bóng gổ đại diện cho việc kinh doanh lặp đi lặp lại có lợi nhuận, và do đó các công ty thầu khoán có thể chuẩn bị vốn cho mình khi lần đầu tiên hết vốn luân chuyển, tập trung vào nguyên tắc tạo ra lợi nhuận và tiếp tục nâng cao và giảm chi phí những chào hàng của họ để mở rộng trong tương lai.

Những vị trí khuyết trong giai đoạn này của thị trường không đủ rộng để hỗ trợ nhiều nhà cung cấp, và chúng cũng không dễ dàng làm điều đó. Thay vì thế chúng muốn tập trung hỗ trợ chỉ một nhà cung cấp có giải pháp ứng dụng cụ thể cao được điều chỉnh theo các sản phẩm cụ thể của chúng. Do đó, để thực sự chiếm được một phân khúc, bạn phải loại bỏ được tất cả các đối thủ cạnh tranh khác và tự xây dựng hình ảnh của mình như một người dẫn đầu thị trường thống trị.

Điều này không khó như vẻ bề ngoài. Về định nghĩa, với vị trí cho trước trong chu kỳ sống, bạn có một sản phẩm hết sức cải tiến. Tất cả những gì bạn phải làm là tập trung sản phẩm đó vào một phân khúc khách hàng có lý do hợp lý để mua hàng, có một vài nhu cầu cấp bách mà hiện tại chúng không được đáp ứng. Bạn “cung cấp” cho những khách hàng này bằng cách cam kết hoàn thành “danh sách ước muốn” của họ, hoàn thành sản phẩm đầy đủ đặc biệt của họ, đổi lại họ sẽ trao cho bạn công việc của họ. Và một khi có đủ lượng khách hàng làm như vậy, sẽ có truyền miệng về một công ty ở đâu đó với một phương pháp tiếp cận mới rất tuyệt vời, và sau đó tất cả các khách hàng sẽ trao cho bạn công việc của họ. Kỹ xảo truyền miệng này cũng có hiệu quả trong việc ngăn ngừa các đối thủ cạnh tranh về sau, vì thị trường đã gán cho bạn thương hiệu nhà cung cấp “hợp pháp”, một địa vị mà bạn sẽ có suốt đời (hoặc ít nhất cho đến khi xảy ra chuyển đổi mô thức tiếp theo).

Đây là cách mà cộng đồng kỹ sư đồ họa đáp lại lời chào hàng về chế bản văn phòng của Apple, cách Phố Wall phản ứng với các trạm thương nghiệp được cung cấp bởi Sun và Sybase, cách mà cộng đồng ngân hàng phản ứng với Tandem Computers cho Máy trả lời tự động (Automated Teller Machines), và cách mà ngành công nghiệp điện ảnh hiện tại đang phản ứng với Đồ họa Silicon (Silicon Graphics). Không còn những lời cam kết không đáng tin cậy nữa. Mỗi cam kết giờ được kỳ vọng sẽ tồn tại trong một thập kỷ hoặc hơn – một đời trung thành với Thung Lũng Silicon (Silicon Valley) – đại diện cho việc khi họ thực hiện hành động có chủ ý và thận trọng của một nhóm khách hàng thực dụng đảm bảo rằng ngành công nghiệp của họ có được cơ sở hạ tầng thích hợp với sự ủng hộ thích hợp.

Nói một cách ngắn gọn, ở trong sân chơi bóng gỗ có nghĩa là bạn đã đến được thị trường chính. Bạn là “có thật”. Sản phẩm của bạn được xác nhận bởi “những khách hàng thực sự” (không phải những người nhìn xa trông rộng), và hiển nhiên với những khách hàng trung thành như thế này bạn sẽ không bị phá sản nhanh chóng. Những lời chúc mừng đang chờ đón bạn.

Tuy nhiên, cùng lúc đó địa vị của bạn không phải là địa vị của một công ty đã được thiết lập đầy đủ, như Compaq, Intel hay Novell. Những công ty này được xác định như những người dẫn đầu thị trường một cách riêng biệt trong thị trường PC, bộ vi xử lý, LAN. Thị trường của họ được xác định bởi *sản phẩm* của họ. Thị trường của bạn thì không. Thay vì thế thị trường của bạn được xác định bởi *ứng dụng của khách hàng*. Nói cách khác, trong giai đoạn này Apple giành chiến thắng với thị trường chế bản văn phòng chứ không phải thị trường PC, Tandem giành chiến thắng với máy trả lời tự động chứ không phải thị trường máy tính kháng lỗi, và Silicon Graphics giành chiến thắng với thị trường giải trí chứ không phải với thị trường trạm làm việc 3-D.

Do đó, không giống như con lóc nơi mà loại sản phẩm tự trở thành mốc chuẩn, trong các thị trường khuyết của sân chơi bóng gỗ thì đó thực sự là thị trường của khách hàng chứ không phải của bạn. Điều này có những hàm ý quan trọng về chiến dịch. Bạn phải hiểu rằng quyền lực của bạn trong thị trường không phải là không có mà là vị trí hỗ trợ. Bạn không thực sự là một người chơi, bạn là một người được bảo hộ với những khách hàng của thị trường khuyết vừa là nhà tài trợ, vừa là người bảo vệ. Bạn không nên bước ra khỏi chiếc ô bảo hộ của họ quá sớm.

Với vai trò là nhà tài trợ, những khách hàng này sẽ xác nhận giá trị của bạn trong phạm vi của họ và cho bạn một giới thiệu đáng tin cậy vào các thị trường khuyết khác có trao đổi với họ. Và với vai trò là người bảo vệ, họ sẽ trung thành với bạn, trao cho bạn thị phần lớn nhất trong công việc kinh doanh của họ ngay cả khi bạn không cung



ứng được sản phẩm tốt nhất, do đó cung cấp cho bạn một khoảng thời gian nghỉ ngơi trong cuộc cạnh tranh khốc liệt và một nơi để lui lại trong những thời khắc khó khăn. Nếu bạn vẫn chưa đạt được những mong ước cao nhất của mình, thì lần đầu tiên trong chu kỳ sống, bạn đã có được những người bạn và đồng minh bền vững.

## Ảnh hưởng của khả năng dẫn đầu thị trường

Giờ thì tại sao những công ty này lại tử tế với bạn như vậy? Đó là bởi vì họ nhận thức được rằng bạn sẽ là người dẫn đầu thị trường, và hành vi của họ là một thước đo địa vị mà những khách hàng thực dụng dành cho danh hiệu đó.

Những người thực dụng rất coi trọng các cơ sở trật tự và ổn định mà dựa vào đó họ có thể xây dựng và phát triển các hệ thống cải tiến không ngừng. Thị trường mà không có người dẫn đầu rõ ràng thiếu những cơ sở như vậy và do đó không ổn định. Ví dụ cho điều này là không hề có người dẫn đầu rõ ràng trong thị trường cơ sở dữ liệu định hướng đối tượng hay hội thảo video đặt trên máy tính bàn, và không có gì ngạc nhiên khi không có một người thực dụng nào đầu tư vào các lĩnh vực này.

Đây không phải là do thiếu sự quan tâm. Hầu hết những nhà quản trị IT (Công nghệ thông tin) thực dụng sẽ nói với bạn rằng họ thấy được giá trị to lớn trong những công nghệ này và hoàn toàn mong chờ chúng sẽ được chấp nhận rộng rãi trong công ty của họ một ngày không xa. Nhưng ngày nay, thiếu đi một người dẫn đầu rõ ràng những thị trường này không có điểm chuẩn cho các tiêu chuẩn, cấu trúc hay tầm nhìn. Thiếu những bảng chỉ dẫn như vậy, không thể ra quyết định với những hệ quả dài hạn được – đó chính xác là loại quyết định mà những khách hàng thực dụng của ngành công nghệ cao thấy rằng họ liên tục phải thực hiện. Kết quả là những khách hàng này trở nên trung lập – họ quan sát, họ tham gia các hội thảo, họ kể cho nhau nghe, nhưng họ không tiếp nhận công nghệ đó.

Mặt khác, một khi một nhà dẫn đầu rõ ràng được thiết lập, trật tự sẽ tự nhiên xuất hiện trong hệ thống thị trường tự do. Điều đầu tiên sẽ xảy ra là các bên thứ ba sẽ tập hợp lại để tương thích và bổ sung cho sản phẩm và giao diện của người dẫn đầu thị trường. Tại sao? Vì người dẫn đầu đã *tạo ra thị trường* cho họ. Những khách hàng đã mua cơ sở của người dẫn đầu giờ trở thành những khách hàng sau thị trường tiềm năng cho sản phẩm cũng như dịch vụ của họ. Và khi các bên thứ ba bán sản phẩm của họ, một sản phẩm đầy đủ ngày càng giá trị và đầy đủ sẽ phát triển xung quanh cấu trúc được cụ thể bởi người dẫn đầu thị trường. Đến lượt mình khách hàng có thể thúc đẩy cơ sở hạ tầng ngày càng phong phú để đạt được ngày càng nhiều các mục tiêu mua hàng, từ đó mở rộng được doanh thu trên khoản đầu tư ban đầu của họ gấp nhiều lần, mà điều

này sau đó sẽ mang lại nhiều doanh thu hơn, thu hút nhiều nhân tố đóng góp hơn cho gia đình sản phẩm đầy đủ không ngừng mở rộng.

Trong dạng thị trường mới nổi này, những đối tác và đồng minh tương tự như vậy một cách tự nhiên phải miễn cưỡng hỗ trợ cho người ở vị trí thứ hai, cơ sở ít thành công hơn đơn giản chỉ vì thị trường không có đủ điều kiện tạo ra cơ hội đòn bẩy tương tự. Chắc chắn, nếu thị trường bước vào cơn bão, những nhà cung cấp này sẽ quay trở lại làm việc với những người chơi ở vị trí thứ hai – khối lượng họ chào bán trong trường hợp đó đủ để hoàn trả lại lượng đầu tư của họ - nhưng thậm chí sau đó những cơ sở này sẽ luôn luôn nhận được đối xử loại hai. Điều đó có nghĩa là khách hàng sẽ nhận được một sản phẩm đầy đủ loại hai. Đây là một trong những lý do chính tại sao hầu hết những người thực dụng không chỉ mua hàng từ những người dẫn đầu thị trường mà còn sẵn sàng khuyến khích và dành cho những nhà dẫn đầu này sự ưu đãi cao.

Cụ thể là, các thị trường do những người thực dụng thống trị trao cho người dẫn đầu thị trường một loạt các lợi thế cạnh tranh đặc biệt, mà họ từ chối trao cho những nhà cạnh tranh khác. Điều này bắt đầu bằng quyền áp mức giá cao hơn cho cùng một loại sản phẩm, thậm chí ngay cả khi sản phẩm đó có lỗi kỹ thuật, như chip Pentium của Intel gần đây, nhưng vẫn tiếp tục được bán ra ở mức giá cao hơn 33% so với bản không có lỗi của NexGen. Hơn nữa, về định nghĩa vì những nhà dẫn đầu thị trường bán ra với khối lượng cao nhất, họ cũng đạt được mức phí thấp nhất trên từng sản phẩm. Mức giá cao nhất cộng với mức phí thấp nhất là một công thức rất có lợi cho lợi nhuận.

Nhưng điều này thậm chí còn có thể tốt hơn. Những nhà dẫn đầu thị trường có được chi phí bán hàng thấp hơn vì khách hàng thực dụng *trông mong* mua sản phẩm đứng đầu thị trường. Những người khác phải bán hàng vất vả hơn và mất thời gian hơn nếu họ muốn vượt qua được kỳ vọng này. Và vì nhà dẫn đầu đang tạo ra thị trường sau bán hàng ngày càng mở rộng cho các bên thứ ba, họ không phải trả phí để có thể giành được sự ủng hộ của bên này – thực sự là, họ thu của bên thứ ba này một mức phí, như Oracle đã làm để chuyển cơ sở dữ liệu của mình đến bất kỳ hệ điều khiển máy tính nào. Và những người đã thất bại trong cuộc cạnh tranh cũng vậy – họ rất may mắn nếu như không phải trả phí để có thể nhận được hỗ trợ công (porting support). Và do đó danh sách các lợi thế ngày càng gia tăng. Dù là trong phân phối, quảng cáo, tuyển dụng hay truy cập khách hàng, nhà dẫn đầu thị trường luôn nhận được những lợi thế được chứng minh và được ngân hàng chấp nhận hơn hẳn của đối thủ cạnh tranh.

Một khi hiểu được cách hoạt động của hệ thống này, bạn sẽ thấy rằng trở thành nhà

dẫn đầu thị trường là một mục tiêu cố định. Thực vậy, phần thưởng lớn nhất trong số tất cả các phần thưởng là trở thành nhà dẫn đầu thị trường trong một cơn bão. Nhưng mục tiêu đó vẫn còn là quá sớm ở giai đoạn này. Nhìn chung thị trường vẫn chưa sẵn sàng mua hàng. Thị trường vẫn còn đầu tư quá nhiều vào mô thức cũ và sẽ kéo mục tiêu đó chậm lại một thời gian. Nếu cố gắng tiến hành một cuộc tấn công trực diện trên diện rộng, bạn sẽ chỉ lãng phí trước nguồn lực của mình cho những cơ hội thực sự phía sau. Thay vì thế, đó là lúc để tập trung vào việc giành chiến thắng tại những vị trí khuyết của thị trường được tạo nên bởi những khách hàng không được coi trọng trong mô thức cũ, vẫn chưa được các mô thức cũ phục vụ, và những người tự thấy mình chịu áp lực phải tổ chức lại hoạt động kinh doanh của mình để cạnh tranh hơn. Những phân khúc này rất nhạy cảm với chuyển đổi, một nơi mà bạn có thể trực tiếp tạo ra những bước tiến nhanh chóng, và cùng lúc đó giành được lợi thế chiến lược cho trận chiến thị trường trong giai đoạn bão táp sắp tới.

## PeopleSoft

Hãy xem xét một công ty như PeopleSoft, công ty phần mềm khách / chủ đã thâm nhập vào thị trường ngay từ đầu thông qua góc khuyết của hệ thống nguồn nhân lực. Đội ngũ quản lý của PeopleSoft biết rằng những thắng lợi to lớn trong các ứng dụng khách/chủ có thể cuối cùng không phải có được từ nguồn nhân lực mà là từ các ứng dụng kinh doanh chính như tài chính, xử lý đơn hàng, sản xuất và tương tự như vậy. Nhưng họ thấy rằng sẽ rất mất thời gian để thị trường thấy thoải mái mà giao phó hệ thống “có nhiệm vụ tối cao” như vậy cho một mô thức mới. Mặt khác, một ứng dụng nguồn nhân lực là nơi ít rủi ro hơn nhiều để khách hàng có bước di chuyển đầu tiên. Từ kinh nghiệm trong quá khứ của mình PeopleSoft cũng biết rằng chức năng nguồn nhân lực một cách tiêu biểu đã không được phục vụ đầy đủ bởi thị trường trong khi cùng lúc đó lại tạo ra áp lực ngày càng gia tăng để tái tổ chức lại cho thế kỷ tiếp theo. Đây là cộng đồng người sử dụng cuối cùng dễ tiếp thu và không được phục vụ đầy đủ sẵn sàng bênh vực PeopleSoft chống lại một bộ phận IT đang tìm kiếm nơi an toàn cho cuộc đột phá đầu tiên vào hệ thống khách/chủ.

Do đó đây là nơi PeopleSoft khoanh vùng hoạt động của mình. Chỉ trong một thời gian ngắn họ đã có thể tự đưa mình tới vị trí dẫn đầu thị trường rõ ràng trong hệ thống nguồn nhân lực khách/chủ, giành hơn 50% thị phần thị trường. Vì đã tập trung vào những lý do hợp lý để mua hàng của vị trí khuyết, PeopleSoft ngay từ lúc đầu đã có thể áp một mức giá cao hơn, có nghĩa là nguồn nhân lực là một ngành kinh doanh mang lại lợi nhuận cao cho họ, cho phép họ đầu tư sản phẩm bổ sung và các sáng kiến thị trường. Cùng lúc đó, vì các ứng dụng nguồn nhân lực là một cách an toàn để các tập đoàn lớn có được kinh nghiệm với hệ thống khách/chủ, nó cũng chứng minh

được là một ngành kinh doanh có tăng trưởng cao vượt trội. Và cuối cùng, vì các ứng dụng nguồn nhân lực đã tạo ra đột phá to lớn đầu tiên trong sự tiếp nhận của hệ thống khách/chủ, công ty cũng có được danh tiếng là một nhà dẫn đầu thị trường trong toàn bộ thị trường khách/chủ - giành được danh tiếng lớn hơn rất nhiều so với quy mô của họ mà chắc chắn không phải là không được chào đón.

Ngày nay với sức mạnh như vậy, PeopleSoft đang mạo hiểm đầu tư vào thị trường kinh doanh hệ thống khách/chủ rộng hơn với những sản phẩm tài chính và sản xuất. Trong thị trường rộng lớn này, PeopleSoft chỉ là một người chơi khi so sánh với những sản phẩm của Oracle và SAP. Oracle đã có sự dẫn đầu từ rất sớm, một phần vì nó có một ứng dụng tài chính đã có mặt tại thị trường, và một phần vì cơ sở dữ liệu của nó là sự lựa chọn số một cho việc hỗ trợ các ứng dụng khách/chủ. SAP có trụ sở tại Đức gần đây đã đột chiếm thị trường Mỹ. Năm 1994 loại sản phẩm này của SAP đã giành được vị trí dẫn đầu thị với 34% thị phần. Doanh thu của các công ty với số vốn tỷ đô la như Oracle, SAP trong thị trường các ứng dụng khách/chủ đã tăng từ 140 triệu đô la năm 1993 lên 367 đô la năm 1994, mức tăng trưởng hàng năm đạt 262%.

Trong cuộc cạnh tranh một chơi một, không tính những yếu tố giảm nhẹ, ta có thể trông đợi PeopleSoft, lúc này đã vượt qua điểm số 100 triệu đô la, sẽ bị đánh bật khỏi thị trường bởi đối thủ cạnh tranh với những lợi thế vượt trội về khả năng đầu tư và quy mô kênh phân phối. Tuy nhiên, bấp chập sự ghép đôi không tương xứng này, PeopleSoft *không thể bị đánh bật ra khỏi cuộc cạnh tranh!* Vị trí dẫn đầu vững chắc không chút nghi ngờ của họ trên thị trường nguồn nhân lực khách/chủ tạo cho họ lối truy cập lâu dài vào thị trường khách/chủ lớn hơn, và không ai có thể ngăn chặn điều đó. Đó là lý do tại sao bất kỳ công ty nào thực sự quan tâm đến nguồn nhân lực và vấn đề tài chính sẽ tìm kiếm một đề xuất từ PeopleSoft, không cần biết cuối cùng họ sẽ chọn phần mềm của ai. Đó là lợi ích bán hàng mà bất cứ nhà dẫn đầu thị trường đã được thiết lập nào cũng sẽ nhận được. Những gì mà PeopleSoft phải làm là tập trung một cách khôn ngoan vào một hoặc hai loại khách hàng mà sự kết hợp giữa giải pháp về nguồn nhân lực và tài chính với khả năng nhân lực mạnh là lựa chọn đúng đắn.

Việc lên chiến lược như vậy cho cơ sở cao hơn là bản chất của tất cả các chiến lược marketing. Điểm chính ở đây là khả năng dẫn đầu thị trường khuyết có thể là một tài sản chiến lược vượt trội khi một công ty vươn tới thị trường lớn hơn, vì nó tạo ra một cơ sở hoạt động mạnh mẽ. Kế hoạch không phải là nằm yên tại thị trường khuyết mà đẩy nó phát triển, sử dụng nó để đánh bại các thị trường khuyết khác, với “cú đánh” cuối cùng là chiến thắng thị trường bão táp.

Với chiến lược chủ ý đề mắt tới cơn bão, hãy để chúng tôi đề cập tới một công ty có

được bước tiến xa hơn trong quy trình – Lotus Development Corporation với sản phẩm Notes. (1. Đây là bằng chứng về sự thay đổi cao của công nghệ cao mà giữa bản in thử và bản in cuối cùng của cuốn sách này, Lotus đã bị lại mua bởi IBM)

## Lotus Notes

Notes đại diện cho một trong những thành tựu marketing vượt trội nhất trong những năm gần đây. Đây là một sản phẩm có bản chất rất khó nắm bắt mà cho đến ngày nay những nhà quản trị của Lotus vẫn lưỡng lự khi phân loại nó. Trong một thời gian dài, họ cố gắng định nghĩa nó bằng thuật ngữ “phần mềm nhóm”, nhưng trớ trêu thay những gì xảy ra lại ngược lại – giờ phần mềm nhóm lại được xác định bởi Notes.

Những gì mà Notes và nhà phát minh của mình là Ray Ozzie đưa ra cho thế giới là một kinh nghiệm mới cơ bản về việc chia sẻ thông tin dựa trên sự vi phạm có chủ ý những luật lệ cũ nhất trong quản lý cơ sở dữ liệu. Luật đó nói rằng chức năng đầu tiên và quan trọng nhất của một cơ sở dữ liệu là ngăn chặn sự sinh sôi của các tài liệu chứa những dữ liệu giống nhau bằng cách hợp nhất chúng lại vào chỉ một nơi mà chúng có thể được cập nhật và kiểm soát chỉ bởi một phần mềm quản lý cơ sở dữ liệu.

Notes làm điều ngược lại. Ở những quãng nghỉ đã được lên kế hoạch một cách đều đặn mọi máy chủ Notes liên lạc với những máy chủ Notes khác mà nó được kết nối và hỏi “Bạn có thông tin nào mới mà tôi không có?” Tất cả những dữ liệu sau đó ngay lập tức được trao đổi. Tài liệu không chỉ sinh sôi – chúng chuyển hóa! Đây là một cách điên rồ để quản lý dữ liệu – nhưng lại là một cách tuyệt vời để chia sẻ thông tin. Nguyên nhân rất đơn giản: vào cuối ngày, mọi người trên bất kỳ máy chủ Notes trong liên kết đều biết những gì mà những người khác biết – không cần phải gửi thư điện tử một cách rõ ràng cho bất kỳ ai.

Kỹ thuật này được gọi là *sao chép*, và đã trở thành một trong những ý tưởng mới nhất trong phần mềm cơ sở dữ liệu, được chấp nhận bởi Oracle và Sybase trong cơ sở dữ liệu của họ và tạo ra một phản hồi cạnh tranh từ Microsoft được gọi là Exchange. Ngày nay, Notes có lợi thế ở vị trí điều khiển so với những đối thủ này, tuy nhiên, mặc dù phạm vi và quy mô lớn hơn của họ, và chúng ta sẽ thấy từ nghiên cứu của chúng ta về các động lực thị trường báo táp rằng rõ ràng là không chắc chắn liệu nó có thể bị đánh bật ra khỏi vị trí dẫn đầu thị trường trong loại sản phẩm này hay không. Tập trung hiện tại của chúng ta là thấy được cách Lotus có được vị trí yêu thích này.

Khi lần đầu được đưa ra thị trường, Notes được xem như một mô thức truyền tin mới trong toàn doanh nghiệp và có được sự ủng hộ của những người nhìn xa trông rộng

như Sheldon Laube của Price Warehouse, người đã mua hơn 10.000 phát minh sản phẩm, trước cả khi Notes thực sự để rơi mất vị trí thứ hai. Nhưng sau đó, Notes suy tàn trong vực thẳm, một mô thức mới hấp dẫn hơn xuất hiện là điều chắc chắn, và đó là một mô thức mà mọi người đều phải để mắt tới, tuy rất khó miêu tả, nhưng lại dễ dàng hơn cho bất kỳ người thực dụng tự trọng nào sẵn sàng tiếp nhận nó. Hơn nữa, nó đại diện cho một thử thách đáng nản lòng về việc sinh sôi và hỗ trợ một cơ sở hạ tầng khác hoàn toàn mới – quá nhiều điều để tiếp nhận.

Để vượt qua vực thẳm, nhóm Notes đã chuyển trọng tâm của họ từ mô thức truyền tin toàn doanh nghiệp đến các giải pháp kinh doanh cụ thể có các chức năng đặc biệt. Điều đầu tiên là quản lý khách hàng toàn cầu (global account management), tập trung cụ thể vào các hãng tư vấn và kế toán trên toàn thế giới, nơi mà họ có thể thúc đẩy kinh nghiệm Price Waterhouse của họ. Lý do hợp lý để mua hàng là trao cho những doanh nghiệp này sự hợp tác các hoạt động kế toán tăng cường về những dự án và đề xuất có tầm nhìn cao trong thế giới chính trị rộng lớn của những khách hàng Fortune 500. Trong môi trường như thế, cập nhật những tin tức mới nhất về việc ai nói cái gì với ai có thể thực sự tạo ra khác biệt giữa thành công và thất bại, do đó sẽ không mất quá nhiều thời gian để những người sử dụng cuối cùng của sản phẩm tiếp nhận nó một cách mạnh mẽ. May mắn là sản phẩm đầy đủ cho ứng dụng này không gì khác chính là Notes.

Từ đây sẽ chỉ còn một bước ngắn nữa để đạt được sự quản lý khách hàng toàn cầu cho bất kỳ đội ngũ bán hàng nào, đặc biệt trong khu vực công nghệ cao, nơi mà thư điện tử đã mở đường cho việc truyền tin trực tuyến. Sau đó, khi các nhân tố truyền tin của giải pháp bắt đầu xuất hiện, Lotus có thể vươn tới một chức năng kinh doanh, dịch vụ khách hàng khác đặc biệt hơn trong các công ty công nghệ cao, nơi mà lại một lần nữa những thông tin cập nhật về những sự kiện mới nhất có thể quyết định liệu một khách hàng có nằm trong tầm kiểm soát hay là không, nhưng cũng là nơi mà việc phổ biến thông tin một cách tự do và rộng mở có thể hỗ trợ những giải pháp sáng tạo cho những vấn đề nảy sinh từ sự hợp tác không chủ định – hoặc không cụ thể. Từ những vị trí khuyết này một quy mô khác xuất hiện – hợp nhất khách hàng vào thành lũy của Notes. Giờ các cơ hội tiếp cận gần hơn đến khách hàng hoàn toàn mới xuất hiện một cách bất ngờ.

Cùng lúc đó, một dạng khác của “lây lan thị trường” đã xuất hiện. Các nhóm quản lý khách hàng toàn cầu, những người đã bắt đầu mọi thứ, giờ tất nhiên đang làm việc với khách hàng của họ. Những khách hàng này bắt đầu làm quen với hệ thống và sau đó sử dụng hệ thống, đó là khi đội ngũ dự án được hoàn thành và là lúc gỡ bỏ Notes, nhưng họ không thể ngừng sử dụng nó. Theo quan điểm của họ, Notes đã trở thành

chìa khóa cho phép các đội ngũ dự án bị phân tán về mặt địa lý có thể hợp tác tốt hơn trong hoạt động của họ, đáng chú ý nhất là trong R&D và đưa ra sản phẩm mới. Do đó với rất nhiều chức năng trong tổ chức, một số tập trung bên ngoài, một số bên trong, tầm nhìn truyền tin toàn doanh nghiệp bắt đầu ngày càng có vẻ hợp lý hơn. Sau cùng tất cả những gì chúng ta gọi trong những năm này là gì khác nếu không phải là sự truyền tin tốt hơn?

Nói một cách khác, Notes đã bước vào giai đoạn bão táp trong quá trình phát triển thị trường của mình dù khi viết điều này nó không có tính cạnh tranh được thiết lập một cách mạnh mẽ nữa. Sự tham gia vào hội nghị những người sử dụng là bên thứ ba, LotusSphere, đang tăng trưởng ở mức 100% mỗi năm vì ngày càng nhiều công ty muốn có được những gì hứa là sẽ mang lại lợi nhuận cao. Thế giới máy tính, pháo đài của những người thực dụng trưởng thành, đã liên tiếp trao cho nó địa vị quan trọng. Xin hãy chú ý, sản phẩm đầy đủ cho Notes vẫn còn tụt lại đáng kể ở phía sau. Hiện tại, nó vẫn chưa có tỷ lệ tương xứng với các ứng dụng ở mức độ doanh nghiệp, môi trường ứng dụng vẫn chưa trưởng thành, và vẫn có quá ít các ứng dụng của bên thứ ba đã được kiểm tra dưới sự hài lòng của những người sử dụng thực dụng. Tuy nhiên, những người sử dụng cuối cùng chỉ đang yêu cầu một cách chia sẻ thông tin mới và do đó IT, bất chấp phán đoán tốt hơn của nó, đang bị lướt qua trước những thay đổi lớn.

Và tất cả những điều này đều có thể truy tìm lại dưới dạng thác nước các thị trường khuyết đang phát triển dựa trên thị trường khác, một hiệu ứng được minh họa bởi *mô hình con ki bóng gỗ*.

### Mô hình con ki bóng gỗ

Mục đích của mô hình con ki bóng gỗ là tiến hành mở rộng thị trường khuyết khi có thể, để tiếp cận cơn bão. Bạn sẽ nhớ lại rằng mỗi vị trí khuyết cần có một sản phẩm đầy đủ riêng để được hoàn thành đầy đủ trước khi có thể tiếp nhận một mô thức mới. Cùng lúc đó việc mua vào sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu những người bán có thể cung cấp các tham chiếu từ một “vị trí khuyết liền kề”, trong phạm vi mà thị trường đã thiết lập được mối liên hệ truyền miệng.

Nếu chúng ta chọn các vị trí khuyết một cách ngẫu nhiên, chủ yếu bởi cơ hội bán hàng, nhìn chung sẽ không có ảnh hưởng đòn bẩy nào như vậy. Mỗi sản phẩm đầy đủ phải được xây dựng ngay từ đầu, và đó chỉ là cơ hội nếu một vài khách hàng ưu tiên là có thể tham khảo được. Nhưng hãy xem điều gì xảy ra khi chúng ta xây dựng nguyên tắc này vào trong cốt lõi của chiến dịch phát triển thị trường của chúng ta:

# Phát triển thị trường sân chơi bóng gổ



Con ki đứng đầu trong mô hình đại diện cho phân khúc đầu cầu, là toàn bộ tập trung của nỗ lực vượt qua vực thẳm. Mọi con ki khác đều bắt nguồn từ con ki đứng đầu này. Hãy cùng xem xét điều này qua một ví dụ cụ thể.

## Apple trong sân chơi bóng gổ

Trong trường hợp của Apple Macintosh, Phân khúc 1 là các *kỹ sư đồ họa nội bộ* và Ứng dụng 1 là *chế bản văn phòng*. Mục đích là thúc đẩy hai tài sản chính có được từ thành công trong phân khúc này để tạo điều kiện thâm nhập vào các phân khúc liên quan.

Phân khúc đầu tiên chính là các tham chiếu của người tiêu dùng. Lưu lại trong cộng đồng các kỹ sư đồ họa, tiếp sau chế bản văn phòng phát triển xung quanh Pagemaker của Aldus, các ứng dụng bổ sung phát triển bao gồm thuyết trình văn phòng, trước tiên là MacDraw, và sau đó là Persuasion của Aldus và PowerPoint của Microsoft, và sau đó là chia sẻ tài liệu và thư điện tử để tăng cường trao đổi với các nhóm khách hàng. Những ứng dụng này dễ dàng hơn trong việc sử dụng trực tuyến vì phân khúc khách hàng đã quen với Macintosh, và mọi người có thể quan sát người khác sử dụng nó, tự mình thử sử dụng, và sau đó tiếp nhận vì biết rằng sẽ có ai đó ở xung quanh có thể giúp họ khi họ gặp vấn đề với nó.

Cùng lúc đó một dạng khác của tác dụng đòn bẩy phát triển thị trường đã hoạt động, tác dụng này dựa trên sự mở rộng *sản phẩm đầy đủ*. Chế bản văn phòng có hiệu quả với các kỹ sư nội bộ, nhưng nó cần thêm các mở rộng để phục vụ các kỹ sư đồ họa hoạt động trung gian trong ngành quảng cáo và xuất bản. Khi những khả năng tiên tiến này xuất hiện trực tuyến, sản phẩm đầy đủ đã trải qua một loạt các chuyển đổi khác tập trung vào các yêu cầu tách màu và trước khi in ấn, để có thể được tiếp nhận bởi các chuyên gia xuất bản. Tuy nhiên mỗi mở rộng của sản phẩm đầy đủ được xây dựng dựa trên các công trình trước đó và trên các mối quan hệ đã được thiết lập với các bên thứ ba. Kết quả là nó tăng trưởng nhanh hơn có thể.

Giờ Apple không sử dụng mô hình sân chơi bóng gổ để thực hiện chiến lược marketing của mình. Nó gần như tình cờ bước vào sân chơi bóng gổ, với sự giúp đỡ của một vài đồng minh marketing có thể lực và các phán đoán quản trị đúng đắn. Ngày nay mục đích của nó là đạt được những ảnh hưởng tương tự bằng hoạch định. Để thực hiện được điều này, hãy xem xét lại trường hợp của Documentum.



Bạn nhớ rằng công ty đã vượt qua vực thẳm bằng cách tập trung toàn bộ sức mạnh của mình vào phân khúc dược phẩm và ứng dụng CANDAs. Đây là một cách tiến hành rất đáng tuyên dương:

Chiến lược sân chơi bóng gỗ mẫu



Ý tưởng đằng sau mô hình này chỉ là tạo đòn bẩy để có được tài sản bằng cách giành được vị trí đầu cầu đầu tiên. Do đó nếu chúng ta trở thành người được yêu quý trong ngành dược phẩm vì những đệ trình điều chỉnh, và chúng đã được quy trình tiếp nhận một mô hình quản lý tài liệu nâng cao thông qua, giờ hãy cùng mở rộng khả năng này tới các chức năng khác. Trong sản xuất, chúng có những nhu cầu điều khiển để theo dõi các loại thuốc theo lô, và trong R&D họ có nhu cầu nghiên cứu tài liệu vượt ra khỏi những gì mà các ngành công nghiệp khác yêu cầu. Chắc chắn là những mở rộng như vậy sẽ đòi hỏi sự đầu tư bổ sung vào sản phẩm đầy đủ, nhưng lại chỉ có thể xây dựng trên một cơ sở hạ tầng phù hợp.

Tương tự như vậy, đưa ứng dụng các công việc điều tiết bên ngoài vào ngành thiết bị y học và xử lý thực phẩm – những ngành công nghiệp khác được quản lý bởi Cơ quan quản lý thực phẩm và dược phẩm (the Food and Drug Administration) – tạo ra tác dụng đòn bẩy, lần này là dựa trên việc sản sinh ra sản phẩm đầy đủ. Nhưng cần có sửa đổi, tiêu biểu là đơn giản hóa và giảm chi phí khi một công ty bước vào thị trường với lý do mua hàng ít hợp lý hơn, nhưng tất cả đều có thể bằng cách tạo tác dụng đòn bẩy chi phí chìm của hoạt động R&D đầu tiên cho sản phẩm đầy đủ.

Việc tìm ra lực đẩy bổ sung rất quan trọng đối với chiến lược công nghệ cao vì lý do rất đơn giản là việc tạo ra một sản phẩm đầy đủ là một quá trình rất tốn kém và mất thời gian. Thật vậy, nếu một công ty không bao giờ vượt qua được phân khúc đầu cầu ban đầu, thì sẽ có nghi vấn đặt ra là liệu những khách hàng này có thể hoàn trả lại toàn bộ số vốn đầu tư để đảm bảo an toàn cho họ ngay từ phút ban đầu. Nhưng nếu một công ty có thể dùng khoản đầu tư tương đương với lượng công việc bổ sung vừa phải và đảm bảo toàn bộ vị trí khuyết thì công ty đó đã có được một công việc sinh lời đáng sợ. Tất nhiên, đó là mục tiêu của chiến lược con ki bóng gỗ.

Bất cứ khi nào bạn thấy các công ty đang mở rộng bằng chiến lược con ki bóng gỗ, miễn là họ có thể tiếp tục tìm ra những ứng dụng mới để tạo ra tác dụng đòn bẩy cho sản phẩm đầy đủ bền vững của mình, họ hầu như là không thể đánh bại. Điều đó là quá khó để một đối thủ cạnh tranh có thể so sánh được tổng giá trị của sản phẩm đầy

đủ của họ, cho trước các tiêu chuẩn thị trường và sự ủng hộ của các bên thứ ba đã hình thành xung quanh cấu trúc của nhà dẫn đầu đương nhiệm. Ngược lại, bất cứ khi nào bạn thấy các công ty từ bỏ nguồn lực lịch sử của tác dụng đòn bẩy sản phẩm đầy đủ để bước vào thị trường mới, họ sẽ bị tổn thương một cách đặc biệt. Điều này vì họ đã quá quen với việc có được lợi thế cạnh tranh không công bằng, họ không thể thấy rằng họ không còn có sự bảo trợ đó nữa. Chúng ta có thể thấy nguyên tắc này tự hoạt động như thế nào trong sự phát triển gần đây của Sun Microsystems.

## Sun

Sun bắt đầu trong thị trường khởi tạo bằng việc giới thiệu một chuyển đổi mô thức từ hệ thống cá nhân đến hệ thống mở. Đây là nội dung nhìn xa trông rộng một cách đặc biệt, được bảo vệ bởi một người say mê công nghệ của Sun, Bill Joy và một nhà kinh doanh biết nhìn xa trông rộng là Scott McNealy. Toàn bộ cộng đồng Unix đều tập hợp dưới ngọn cờ này. Tuy nhiên, dù nói vậy, không một người thực dụng nào di chuyển một bước.

Để bước vào thị trường chính, Sun đã tấn công một loạt các thị trường khuyết bao gồm thị trường Thiết Kế Phần Mềm Nhờ Máy Tính - Computer Aided Software Engineering (CASE), Thiết kế bằng máy tính - Computer Aided Design (CAD), và xuất bản kỹ thuật (technical publications). Trong mỗi thị trường, Sun đều có thể thúc đẩy phần mềm trong miền công cộng để gia tăng những đề nghị về sản phẩm đầy đủ của nó. Sau đó, Sun đưa ra các động lực bổ sung, đặc biệt là vào trong ECAD (CAD cho ngành công nghiệp điện tử, tập trung vào thiết kế hệ thống và chất bán dẫn), máy tính khoa học (như mô hình phân tử cho ngành hóa học), và Geographical Information Systems (GIS) cho rất nhiều ứng dụng ánh xạ. Trong tất cả các vũ đài này Sun đã thành công một cách đáng ngưỡng mộ.

Ở một nơi nào đó dọc theo tuyến đường, khi các con ki bóng gỗ bắt đầu va vào nhau, thị trường chuyển từ một loạt các đường thẳng đứng thành một đường nằm ngang – *thị trường trạm làm việc kỹ thuật*. Tại đó *sản phẩm* của Sun đã trở thành sản phẩm thống trị *thị trường*. Các trạm làm việc không còn là một phần phụ cho một số thị trường đã được thiết lập khác mà đã tự mình trở thành một thị trường riêng.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo, đây là dấu hiệu chính của cơn bão. Bất kỳ công ty nào đang dẫn đầu thị trường khi điều này xảy ra sẽ bị đặt vào vị trí nhà dẫn đầu mới của thị trường. Trong trường hợp của Sun, trong khi Apollo đã xuất hiện với loại *sản phẩm* này ngay trước Sun và chỉ ra những kết quả khủng khiếp, khi thị trường cuối cùng cũng lộ rõ, thì đó là Sun chứ không phải Apollo đang đóng vai trò

dẫn đầu, là Sun chứ không phải Apollo đã thu được mọi lợi nhuận có được từ khả năng dẫn đầu thị trường.

Cho đến lúc này thị trường đã hoạt động rất tốt với các thế mạnh của Sun và ngược lại. Nhưng hai phát triển sau đó đã bộc lộ những điểm yếu trong vị trí của Sun. Thứ nhất, mặc dù một thị trường mạnh cho máy chủ Unix thương mại đã xuất hiện trong những năm 1990, định hướng máy tính bàn kỹ thuật của Sun, cả trong các nhà máy và trong lực lượng bán hàng trường dữ liệu đã cản trở khả năng cạnh tranh của Sun. Thay vào đó, thị trường rơi vào tay HP, với nhiều thách thức từ IBM, DEC và AT&T – tất cả đều đang thay thế những thành công ban đầu của Sequent and Pyramid – Sun giờ không còn dễ nhận diện như mọi người đã mong đợi nữa, dù với quy mô và thế mạnh của mình. Cùng lúc đó, Sun đã cố gắng mở rộng mẫu trạm làm việc của mình để ngăn chặn sự tăng trưởng của PC, nhưng nhanh chóng bị gián đoạn vì sự gia tốc về giá cả và hiệu suất đáng ngạc nhiên của Intel và Microsoft. Điều này đã tạo ra dấu hiệu “Không còn chỗ trống” trên tất cả các lĩnh vực trừ một số máy tính bàn thương mại và đe dọa sẽ xâm nhập vào miền kỹ thuật truyền thống không thể thách thức của Sun.

Chuyện gì đã xảy ra? Cách giải thích duy nhất là khi Sun bước vào cơn bão đầu tiên của mình – thị trường Unix kỹ thuật - từ sân chơi bóng gỗ, nó đã chối bỏ cách tiếp cận thị trường khuyết để phục vụ nhu cầu ồ ạt. Cho đến lúc này thì mọi thứ đều ổn. Nhưng khi bước ra khỏi phạm vi đó, Sun cố gắng mở rộng các chiến thuật bão táp của mình để bao vây lãnh địa mới về máy chủ và máy tính bàn thương mại. Điều này không mang lại hiệu quả. Đó là lý do tại sao.

Không có trường hợp nào mà sản phẩm đầy đủ của Sun được hoàn thiện, và không có trường hợp nào Sun được coi như nhà dẫn đầu thị trường đương nhiệm. Trong trường hợp máy chủ, Sun thiếu trầm trọng sự tích hợp hệ thống di sản về phía sản phẩm và về phía dịch vụ, Sun thiếu khả năng hỗ trợ và bán hàng phù hợp cho những thiết bị thương mại lớn. Trong trường hợp máy tính bàn thương mại, Sun thiếu một tiện nghi phù hợp với di sản của các ứng dụng Microsoft DOS và Windows. Chắc chắn là Sun đã rất miệt mài trong vấn đề này, giới thiệu phần mềm của chính mình để cạnh tranh với Windows cũng như hỗ trợ các bên thứ ba như các giải pháp Insignia (Phù hiệu) với dòng sản phẩm Soft PC của mình. Nhưng cộng đồng các công ty IT trong *Fortune 500* do thường xuyên phải chịu hậu quả trong quá khứ bởi môi trường cạnh tranh đã từ chối chấp nhận những tiện nghi này.

Kết quả là Sun phải suy nghĩ lại về định vị tổng thể của mình trên thị trường và trong chiến lược để bước tiếp. Để làm được điều đó, Sun cần phải ghi nhớ những nguyên tắc sau cho chiến lược sân chơi bóng gỗ khi muốn xâm nhập vào các không gian của

thị trường không nằm trong phạm vi dẫn đầu truyền thông của mình.

Hai nguyên tắc ngay cả một CEO cũng nên biết

Nguyên tắc đầu tiên của chiến lược sân chơi bóng gỗ là không bao giờ tấn công một phân khúc mà chỉ tiêu hiện tại của phân khúc đó cho dòng sản phẩm của bạn vượt quá doanh thu hàng năm hiện tại của bạn. Hay, theo từ chuyên ngành là: *Hãy chọn ai đó có quy mô như của bạn*. Đây là lý do.

Tại sân chơi bóng gỗ, hướng về phía cơn bão, mục tiêu chính là cấu trúc của bạn được tiếp nhận như một tiêu chuẩn dẫn đầu thị trường bởi càng nhiều vị trí khuyết càng tốt. Điều này hơi giống với việc cạnh tranh trong một cuộc bầu cử chọn ứng viên của mỗi Đảng. Mỗi vị trí khuyết công nhận giá trị giải pháp của bạn, về mặt nghĩa đen có nghĩa là vị trí đó công nhận sản phẩm đầy đủ của bạn, và về mặt ẩn dụ nghĩa là một khu vực bầu cử khác đã ủng hộ ngọn cờ của bạn. Mục tiêu là có được một đảng phái ủng hộ để bước vào giai đoạn đề cử then chốt, khi thị trường bão táp lựa chọn người dẫn đầu.

Giờ thì chắc chắn là giành được phân khúc có quy mô như California – hoặc New York thì sẽ có ảnh hưởng hơn là giành được sự đề cử của một bang như Alaska hoặc Hawaii, nhưng giành được sự ủng hộ của bang nào thì cũng tốt hơn nhiều so với việc đứng ở vị trí thứ hai hoặc thứ ba trong danh sách ủng hộ của các bang. Do đó nó luôn đi kèm với khả năng dẫn đầu thị trường. Để giành được bất kỳ phiếu bầu nào của sân chơi bóng gỗ, bạn phải đạt được sự thống trị thị trường rõ ràng trong một phân khúc cụ thể. Nếu thị trường vẫn còn phân tán hoặc có một đối thủ cạnh tranh khác với khả năng tương đương cho vị trí đứng đầu thì bạn không có được cái gì cả. Hoặc là bạn giành được rất nhiều thứ nhưng không cái nào đáp ứng được mong muốn của bạn.

Để thống trị một phân khúc một cách tiêu biểu có nghĩa là giành được 40% hoặc nhiều hơn những hoạt động kinh doanh mới của phân khúc đó trong một năm hoặc mười tám tháng vừa qua. Ở mức độ thành công như thế - với giả định rằng đối thủ gần nhất chỉ ở ngay sau bạn – cơ chế truyền miệng trong thị trường sẽ phát tán thông điệp rằng bạn là nhà dẫn đầu thị trường. Khi điều này xảy ra, bạn có thể trông đợi rằng thị phần về doanh số bán của bạn trong mười hai tháng tiếp theo sẽ tăng lên hơn 50%. Những người thực dụng hơn bất cứ ai khác muốn mua những gì mà những người thực dụng khác đã mua.

Do đó, mục tiêu là 40% hoặc nhiều hơn lượng mua hàng của phân khúc trong vòng mười hai tháng tới. Điều này đã tạo ra một vài hạn chế trong chiến lược. Nếu phân

khúc đã được phục vụ tốt bởi một nhà cung cấp khác thì đã có một nhà dẫn đầu thị trường được thiết lập rồi, và bạn không có cơ hội thay thế nhà cung cấp đó trong khoảng thời gian này. Do đó chúng ta phải tìm kiếm một phân khúc chưa được phục vụ tốt mà thực sự vẫn chưa được đầu tư quá nhiều trong thời gian này, không có giải pháp hiệu quả cho những vấn đề của phân khúc đó, nhưng phân khúc đó sẽ được đầu tư xứng đáng khi một nhà cung cấp xuất hiện.

Có hai con ki bóng gỗ tiêu chuẩn mục tiêu chính, là:

1. Phân khúc này có lý do hợp lý để mua hàng và
2. Phân khúc vẫn chưa được phục vụ tốt bởi bất kỳ đối thủ nào.

Gộp lại với nhau hai điều này sẽ đảm bảo cho bạn một lĩnh vực rộng mở. Giờ câu hỏi là bạn có thể kiểm soát một lĩnh vực rộng cỡ nào?

Để trả lời câu hỏi này, hãy xem lại kế hoạch kinh doanh. Bạn đặt mục tiêu là bán được bao nhiêu trong số những gì đã được nói tới trong năm tới? Chúng tôi nghĩ rằng sẽ là triệu, chỉ bởi đó là một phép toán đơn giản. Câu hỏi tiếp theo là, trong số triệu đó thì bao nhiêu phần trăm là có được từ thị trường mục tiêu? Không phải là 100%, tôi có thể chắc chắn với bạn điều đó, trừ khi sản phẩm của bạn chỉ phục vụ một ứng dụng, dù sao trong trường hợp đó sẽ không có kỳ vọng về việc con bão đến gần trong kế hoạch tương lai của bạn. Do đó, thay vì thế hãy để chúng tôi giả định rằng bạn thực sự thúc đẩy lực lượng bán hàng của mình và tập trung vào marketing và 60% doanh thu của bạn đến từ thị trường mục tiêu. Điều đó tương đương với triệu, 40% của triệu, là mức chi tiêu tối đa trong năm tới mà phân khúc mục tiêu có thể thực hiện và cuối cùng bạn vẫn là nhà cung cấp đứng đầu cho phân khúc đó.

Và đó là cho phân khúc mục tiêu đầu tiên của bạn. Khi xem xét đến mục tiêu thứ hai – chiến lược sân chơi bóng gỗ sẽ ám chỉ rất nhiều rằng bạn đã đánh đổ được con ki bóng gỗ đứng đầu – bạn có thể trông đợi sẽ có ít nguồn lực hơn tham gia vào phân khúc mới vì rất nhiều trong số đã bị gắn kết với việc hoàn thiện và mở rộng những cam kết của bạn trong vị trí khuyết đầu tiên. Do đó nguyên tắc ngón tay cái là: Đừng tấn công vào bất kỳ thị phần nào lớn hơn bạn; hãy chọn thị phần ở mức tương đương với bạn.

Đây là nơi mà các công ty đang phấn khởi với thành công ban đầu của họ tại sân chơi bóng gỗ mắc phải sai lầm có tính chiến lược nghiêm trọng. Thấy được đà từ phân khúc ban đầu của mình, họ đã đánh giá thấp những gì cần phải có để thành công

trong thị trường mới tiếp theo và do đó đã đầu tư không đầy đủ vào cuộc tấn công của mình vào phân khúc đó. Điều này có ảnh hưởng đến việc tạo ra nhu cầu cho loại giải pháp mới nhưng không hoàn thiện, đồng nghĩa với việc tạo ra thị trường cho một đối thủ cạnh tranh khác.

Thường là các đối thủ cạnh tranh này không có mạnh mẽ như chúng ta và công ty có thể tránh được sai lầm này. Thực sự thì một công ty thậm chí có thể đánh bật được các đối thủ cạnh tranh ra khỏi vị trí của họ để kiểm soát vấn đề này, bằng cách đó cho phép bạn tự mở rộng nguồn lực của mình ra nhiều phân khúc hơn, gia tăng khả năng sẽ bị tổn thương nhưng cũng gia tăng lãnh địa thu tóm được nếu không ai đuổi kịp bạn trong thời gian đó. Nhưng điểm chính cần phải nắm bắt được ở đây là bạn đang có một nguy cơ nghiêm trọng, và bạn không nên thực hiện điều đó quá nhẹ nhàng hoặc quan trọng hơn đừng thờ ơ.

Con đường an toàn – nếu có điều đó xảy ra trong kinh doanh – là đầu tư dư thừa khi xâm nhập bất kỳ phân khúc mới nào, tìm cách tăng khả năng dẫn đầu thị trường của bạn, và sau đó chuyển hướng nguồn lực khi đã đạt được vị trí. Thử thách ở đây là phải có được một sản phẩm đầy đủ được thiết kế một cách xuất sắc để bạn có thể đáp ứng được nhu cầu mới được tạo ra mà không phải tự ràng buộc mình vào những cam kết làm theo yêu cầu của khách hàng không ngừng. Đó là cách duy nhất để cho nguồn lực không bị phân bổ lại.

Do đó, một trong những tiêu chuẩn then chốt cần sử dụng khi lựa chọn phân khúc mục tiêu trong sân chơi bóng gỗ là, phân khúc đó có đủ nhỏ - không đủ lớn – để phục vụ mục tiêu chiến lược của chúng ta không? Nếu câu trả lời là không thì không có nghĩa là bạn không nên bán hàng cho những khách hàng này. Điều đó chỉ có nghĩa là bạn không thể giành được vị trí dẫn đầu trong thị trường. Thay vì thế, những khách hàng này nên được đối xử như một cơ hội để tăng doanh thu chứ không phải bàn đạp để hướng tới vị trí dẫn đầu thị trường.

## Nguyên tắc thứ hai

Một nguyên tắc khác trong chiến lược sân chơi bóng gỗ là tập trung các nỗ lực phát triển thị trường vào cộng đồng những người sử dụng cuối cùng chứ không phải cộng đồng các kỹ thuật viên. Cụ thể là bạn muốn giành được sự ủng hộ của những người mua hàng kinh tế, nhà quản trị hoặc quản lý trong tổ chức những người sử dụng cuối cùng, những người có trách nhiệm về lỗi và lãi cho những chức năng mà sản phẩm của bạn phục vụ. Ngược lại, bạn không nên trông đợi sẽ có được sự tài trợ chủ yếu từ những chuyên gia IT, đặc biệt là các giám đốc IT, những người chịu trách nhiệm về sự

triển khai và bảo dưỡng hệ thống cơ sở hạ tầng của toàn bộ doanh nghiệp. Đây là lý do tại sao.

Trong sân chơi bóng gỗ, bạn đang yêu cầu một công ty chấp nhận một mô thức mới trước phần còn lại của thị trường. Đây không phải là sở thích của bộ phận IT. Điều này nghĩa là có thêm việc cho họ và việc này đặt hệ thống có nhiệm vụ tối quan trọng của họ vào tình thế nguy hiểm hơn. Chiến lược tốt hơn nhiều cho họ là giữ lại mô thức cũ lâu hơn một chút, thử nghiệm mô thức mới ngoại tuyến trước, nhưng không gây áp lực với thử nghiệm đó. Với cách đó họ có thể nhận được những cái tốt nhất của cả hai mô thức, tối thiểu đứt quãng và bất ngờ khi chuẩn bị cho một chuyển đổi tương lai. Vì lý do này thì đó sẽ là một chiến lược không tốt khi yêu cầu những người mua hàng kỹ thuật bên vực cho bạn.

Thay vì thế bạn phải chuyển sang cộng đồng những người sử dụng cuối cùng, đặc biệt là những người mua hàng kinh tế trong phạm vi đó. Những người này thường là sếp của những người sử dụng cuối cùng mà bạn muốn để họ thực sự sử dụng hệ thống của bạn, và bạn tìm kiếm cụ thể một nhóm nhỏ không được phục vụ đầy đủ bởi hệ thống IT hiện tại. Đây là cách bạn tiếp cận được họ:

- Bạn mời chào họ sử dụng sản phẩm cải tiến của bạn để giải quyết những vấn đề không giải quyết được từ trước tới nay khiến họ đã rất tốn kém.
- Bạn giành được sự chú ý của họ bằng cách cho họ thấy rằng vấn đề này vốn gắn liền với mô thức cơ sở hạ tầng IT hiện tại để hỗ trợ người sử dụng cuối cùng.
- Sau đó bạn có thể chứng minh rằng bạn có thể sẵn sàng giải quyết vấn đề này vì mô thức mới của bạn thiết kế lại một cách hiệu quả luồng làm việc của người sử dụng cuối cùng để xóa bỏ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.
- Cùng lúc đó, bạn cho họ thấy bạn đã tiến hành nghiên cứu triệt để như thế nào các yêu cầu ứng dụng cụ thể của họ, bạn không chỉ có sản phẩm cốt lõi cần thiết mang lại điều kì diệu này và bạn còn có cả sản phẩm đầy đủ nữa.
- Bằng cách nghiên cứu có phương pháp tất cả các cấu thành của sản phẩm đầy đủ, chứng minh sự tương đồng sâu sắc của bạn với ngành kinh doanh của họ, bạn đã vượt qua được sự kháng cự thực dụng và giành được sự ủng hộ của họ.

Giờ xin hãy chú ý rằng những chào hàng tương tự có thể đã được gửi tới những người mua hàng kỹ thuật, những người chắc chắn hiểu và đề cao chúng. Nhưng dù sao thì những mời chào đó vẫn chưa chạm tới ngưỡng quan tâm của họ.

Hoặc nó vẫn chưa đủ hấp dẫn để được những người sử dụng cuối cùng quan tâm, những người sẽ báo cáo với người mua kinh tế. Theo quan điểm của họ, mô thức cũ quen thuộc và an toàn hơn. Trong ngắn hạn, với việc đường cong học hỏi được yêu cầu bắt kịp mô thức mới, họ thực sự sẽ kém hiệu quả hơn. Do đó họ có thể cũng muốn kháng cự lại bạn. Đó là người mua kinh tế, người phải trả những chi phí tiếp diễn cho tình hình hiện tại nhưng không có đủ điều kiện để làm vậy, người có thể được coi là ủng hộ một cách rõ rệt những thay đổi vào thời điểm này.

Điều này giúp giải thích sự thành công của tiếp thị theo chiều dọc - và sự thất bại của tiếp thị theo chiều ngang – trong sân chơi bóng gỗ. Nếu bạn tiếp thị theo chiều ngang một sản phẩm dựa vào công nghệ theo, ví dụ như cơ sở hạ tầng có thể triển khai toàn cầu, bạn sẽ sử dụng các thuật ngữ quen thuộc nhất với những người mua kỹ thuật (technical buyers). Họ là những người được phân còn lại của công ty nhượng lại cho quyền ra quyết định. Nói cho cùng thì đây chính là lãnh địa của họ. Tuy nhiên như chúng ta vừa lưu ý, lợi dụng lãnh địa này là một chiến lược kém hiệu quả trong sân chơi bóng gỗ. Ngược lại, nếu bạn tiếp thị theo chiều dọc, tập trung vào ảnh hưởng kinh tế của các ứng dụng cho những chức năng kinh doanh cụ thể trong những ngành công nghiệp cụ thể và sau đó đặt cơ hội vào việc gia tăng quyền lực của người mua hàng kinh tế. Giờ bạn đã đưa quyết định mua hàng vào trong lãnh địa của chính họ và đó là nơi bạn muốn tiến hành trò chơi.

Nguyên tắc này giúp giải thích tại sao một công ty như Lotus lại rất thành công với một sản phẩm cải tiến như Notes trong khi những công ty khác như Hewlett-Packard và NeXT lại kém thành công hơn với với những sản phẩm cải tiến tương tự như NewWave và NextStep. Năm năm sau khi bước vào thị trường, NewWave và NextStep là đại diện cho những bước nhảy phi thường trong ngành công nghệ tại thời điểm chúng được tung vào thị trường. NewWave giờ không còn nữa, NextStep thì vẫn chưa đạt được thành công lớn trên thị trường so với phạm vi thành công của Notes. Trong cả hai trường hợp, tôi biện luận rằng nguyên nhân là do chiến lược marketing của họ chủ yếu là theo chiều ngang. Điều này đã có được sự phát triển trên diện rộng của từng doanh nghiệp được dẫn đầu bởi một người có tầm nhìn xa trông rộng phi thường – trong trường hợp của HP là Bob Frankenberg, sau đó đã trở thành CEO của Novell và trong trường hợp của NeXT là Steve Jobs.

Những nhà dẫn đầu nhìn xa trông rộng là những người có khả năng cho phần còn lại của thế giới thấy được những hàm ý táo bạo trong những lần chuyển đổi mô thức, và họ tìm kiếm được sự thành công và sự ủng hộ to lớn trong thị trường khởi tạo, nơi mà bảng từ vựng dựa vào công nghệ của họ tạo được tiếng vang lớn với những người say



mê công nghệ và những đồng nghiệp nhìn xa trông rộng khác. Nhưng bằng từ vựng tương tự này, như chúng ta vừa thấy, đã tạo ra phương pháp sai cho việc vượt qua vực thẳm và bước vào sân chơi bóng gỗ bởi vì nó nằm trong tay đội ngũ IT thực dụng và không giành được sự ủng hộ cần thiết của những thành viên quản trị. Không phải vì những nhà dẫn đầu nhìn xa trông rộng này không thể làm giảm nó đi cho những người thực dụng. Họ thực sự có thể làm điều đó, nhưng cái mà họ không thể làm là cam kết một cách đầy đủ với bất kỳ vị trí khuyết đơn lẻ nào. Với họ điều đó giống như đảm nhận toàn bộ hệ thống số nhưng chỉ cam kết về một vận hành và sau đó thậm chí chỉ với những con số có thể chia cho bốn. Điều đó không có ý nghĩa gì cả.

Nhưng tất nhiên điều này sẽ có ý nghĩa nếu bạn là một nhà phân phối ô tô đang kiểm kê số lốp còn tồn trong kho của mình, một thợ rèn đang lên kế hoạch đóng móng sắt cho đàn ngựa, hoặc một người quản lý các tiện nghi đang sắp xếp ghế ngồi cho cuộc thi bài brit. Đó chỉ là loại định vị cần có để chuyển quyền lực trong quyết định mua hàng từ một trường hợp chung chung được quản lý bởi người mua hàng cơ sở sang một trường hợp cụ thể được quản lý bởi người mua hàng kinh tế địa phương. Giờ thì chắc chắn là vào cuối ngày hai người này phải hợp tác để cùng bước tiếp, do đó những gì chúng ta đang nhắc đến ở đây không phải chỉ là một tình huống mà là sự chuyển đổi quyền lực khôn ngoan. Tuy nhiên đó là sự chuyển đổi quan trọng và chiến lược sân chơi bóng gỗ không thể thành công nếu không có nó.

Kết luận là, sân chơi bóng gỗ cần có sự ủng hộ của những người mua hàng kinh tế để vượt qua được sự miễn cưỡng của những người mua hàng kỹ thuật và có thể cả những người sử dụng cuối cùng trong việc ủng hộ một mô thức mới trước phần còn lại của thị trường. Để có được sự ủng hộ này, bạn phải hình thành được những lợi ích mua hàng trong vốn từ mà những người mua hàng kinh tế có thể ủng hộ, hoặc họ sẽ chiều theo mong muốn của những người mua hàng kỹ thuật. Tiến hành một phương pháp marketing theo chiều dọc sẽ hoàn thành mục tiêu này, trong khi tiến hành một phương pháp theo chiều ngang sẽ làm thất bại mục tiêu.

## Hai phần thưởng cho chiến lược sân chơi bóng gỗ

Mục đích của mô hình con ki bóng gỗ gồm hai phần – tạo ra lợi nhuận ở hiện tại và tích lũy danh tiếng để được công nhận là nhà dẫn đầu thị trường trong một cơn bão về sau.

Thứ nhất về mục tiêu hiện tại, các ưu tiên của bạn đều giành cho việc mở rộng kinh doanh, gia tăng lợi nhuận và phát triển sâu hơn sản phẩm đầy đủ của mình. Tập trung thị trường của bạn là vào vị trí khuyết, phong cách bán hàng mang tính tư vấn (tiêu

biểu là thông qua một lực lượng bán hàng trực tiếp hoặc một lực lượng bán hàng không trực tiếp được đào tạo tốt), và sự khác biệt của bạn là doanh nghiệp của một phân khúc cụ thể. Bạn là một đối tác thực sự đối với khách hàng của mình và khách hàng của bạn cũng biết về bạn như vậy.

Cùng lúc đó, bạn phải luôn luôn ghi nhớ mục tiêu dài hạn của mình là trở thành nhà dẫn đầu thị trường khi thị trường bước vào thời kỳ bão táp. Cơ hội xảy ra điều này là khi thị trường hiệu quả hơn và hiệu suất hơn bằng việc tự tránh xa các thị trường khuyết và thay vào đó là tập trung xung quanh dòng sản phẩm mới xuất hiện. Việc tái tổ chức này xảy ra vào lúc bắt đầu cơn bão. Vào lúc đó, tên của thị trường tự nó sẽ bị đẩy qua đẩy lại một vài lần – người ta sẽ liên tục nhắc đến thị trường này trong nhiều năm – nhưng chỉ lúc này nó mới thực sự trở thành một thị trường, bởi vì chỉ lúc này nói mới có đủ lượng của cải về sau có thể dự đoán một cách rõ ràng đã tích lũy để tạo ra giá trị cho nó – trong khi tạo ra một thể chế thị trường mới.

Ví dụ, trong thế giới liên mạng, trước khi có hai loại thị trường thống trị hiện tại là *máy chủ truy cập (hubs)* và *bộ định tuyến (routers)*, các công ty đã bán ra *cầu nối (bridges)* rồi *bộ định tuyến (routers)*, và một kết hợp trong một khoảng thời gian là *cầu định hướng (brouter)*. Trong suốt giai đoạn này, các đơn hàng được thực hiện, các công ty bước vào và rút ra khỏi thị trường, các hợp nhất xảy ra – nhưng không có một thị trường ổn định. Thay vào đó, nó được quản lý như là một phụ tá cho thị trường mạng cục bộ (LAN). Nhưng đặc biệt với sự phát triển của Cisco Systems, cũng như Bay Networks và Cabletron, quá nhiều của cải tập trung vào một không gian quá nhỏ để coi không gian đó chỉ là một vật thể phụ. Như Senator Everett Dirksen đã thường nói “Một tỷ ở đây, một tỷ ở đó, nhanh thôi nó sẽ giúp tạo ra khoản tiền thực.”

Khi doanh số bán của một loại sản phẩm đã đóng góp vào khoản tiền thực, thị trường chuyển đổi kết cấu phía dưới của nó để phục vụ một loại thị trường mới. Lúc đó công ty nào đang đứng đầu thị phần thị trường sẽ trở thành nhà dẫn đầu thị trường công khai. Sự chuyển đổi thực sự xảy ra trong cơn bão, nhưng quá trình chuẩn bị cho việc giành chiến thắng trong trận đấu này xảy ra trong giai đoạn sân chơi bóng gỗ. Đó là nơi các quyết định được thực hiện để thúc đẩy hoặc phá hỏng các cơ hội của bạn.

Có lẽ sẽ dễ nhận ra điều này khi nó không xảy ra hơn là xảy ra. Hãy lấy thị trường máy tính bút điện tử (pen-based computer) làm ví dụ. Bất chấp tất cả những chú ý, đàm luận, đầu tư và xúc tiến mà nó thu hút cách đây vài năm, ngày nay rõ ràng nó đã không còn tồn tại nữa. Theo thuật ngữ của cuốn sách này là nó đã không vượt qua được vực thẳm. Thay vào đó, chuyện gì đã xảy ra là những tay chơi cỡ lớn trong thị trường đó – Go Corporation, Momena và Microsoft – tất cả đều đã cố gắng đi đường

vòng qua sân chơi bóng gỗ và đặt chân ngay vào chính giữa cơn bão. Họ xướng lên một thị trường, khi thực tế không hề có một thực thể kinh tế tồn tại. Thay vì tận dụng lớp bảo vệ của những thị trường dọc, nói cách khác là thay vì nuôi dưỡng các sản phẩm đầy đủ của họ một cách bí mật và chỉ xuất hiện khi các sản phẩm đó đã thực sự vững chắc, thay vì phát triển đà đẩy của một cuộc bầu cử, tất cả họ đều cố gắng tiến hành theo chiều ngang ngay từ đầu. Tại sao? Tất nhiên vì đó là nơi tập trung rất nhiều tiền bạc.

Đáng buồn là những gia nhập sớm vào thị trường chính như vậy đang bị tê liệt vĩnh viễn. Như các công ty về trí thông minh nhân tạo đã chứng minh trong thập kỷ trước, bất cứ thị trường nào tiêu tốn quá nhiều tiền bạc – trong trường hợp của máy tính bút điện tử có lẽ là 0 triệu trong bốn hoặc năm năm – và kết quả không tạo ra được một thể chế thị trường ổn định, đơn giản là sẽ không phục hồi được, thậm chí khi sau đó công nghệ có thể được quảng cáo rầm rộ. Các thể lực trong thị trường không thể tập hợp lại, hiểu biết và sẵn sàng hơn vì họ đã bị giải tán. Tên của loại thị trường đó sẽ bị mang tai tiếng khiến không ai muốn được hợp tác với nó. Mặc dù máy tính bút điện tử, khi mà cuối cùng cũng trở nên hữu dụng, sẽ phải bước vào thị trường với con mắt nhìn xuống, ngượng ngùng vì một quá khứ mà rõ ràng không đáng có.

Tất cả những điều này xảy ra vì mong muốn có một chút thời gian trong sân chơi bóng gỗ. Các cơ hội của sân chơi bóng gỗ có tồn tại? Chắc chắn là có! Các hãng theo dõi thư điện tử cấp tốc (Express-email tracking) giải quyết các khiếu nại bảo hiểm lĩnh vực, y tá chăm sóc bệnh nhân tại nhà, phương tiện liên lạc cho thuê xe ô tô – ngày nay tất cả đều đang chủ động sử dụng công nghệ. Bất kỳ hãng nào cũng đều có thể được coi là con ki đứng đầu trong dãy các con ki bóng gỗ. Không, vấn đề không phải và không bao giờ là việc sẵn có các cơ hội. Đó đúng hơn là sự kiên nhẫn. Và đó là một thuộc tính đặt chiến lược sân chơi bóng gỗ trực tiếp xung đột với động lực của đầu tư mạo hiểm.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo, doanh lợi đầu cơ chỉ đến từ một và chỉ một nguồn – giành vị trí đầu tiên trong cuộc cạnh tranh bão táp. Hai trong ba công ty máy tính bút điện tử lớn được đầu cơ và lao tới con đường phía trước quá nhanh vì họ sợ rằng nếu họ không làm vậy, những công ty khác sẽ tới đó trước họ và họ sẽ thua trong cuộc cạnh tranh bão táp sắp tới. Microsoft sau đó cũng nhảy vào và làm bất cứ điều gì có thể để bảo vệ vị trí máy tính để bàn của mình. Trong ba công ty lớn này, một công ty có thể sẽ thua – thật vậy, với vị trí là người dẫn đầu cơ sở hạ tầng hiện tại, chiến thắng lớn nhất của nó sẽ đến từ sự sụp đổ toàn bộ, như nó đã làm.

Thua trong cuộc tấn công ồ ạt này, cụ thể là thua những công ty đầu cơ như thành ngữ

cổ của Italy “Festina lente” – “Hãy vội vàng chậm lại”. Bạn không thể vội vã bước vào thời kỳ thai nghén. Sân chơi bóng gỗ không cần thiết phải làm chậm lại – thực tế nó có thể là cách nhanh nhất để tiến tới cơn bão. Nó có chút giống với leo núi. Nếu bạn nghĩ bạn có thể leo lên tới đỉnh và trở xuống trong một ngày, thì không cần phải chậm lại. Nhưng nếu bạn nghĩ có thể sẽ mất thời gian lâu hơn thế - thực tế là nó có thể phụ thuộc vào thời gian bắt đầu đúng đắn, như sự phát triển thị trường bão táp thường thế - thì cách nhanh nhất để tới đỉnh là những gì mà sân chơi bóng gỗ có thể cung cấp.

Cộng đồng đầu cơ cũng nên nhận ra rằng thành công trong sân chơi bóng gỗ là cách tốt nhất cho các hãng đã đủ lông đủ cánh thoát ra khỏi số phận. Rất nhiều các cộng đồng đầu cơ (VC) giả định rất nhiều vòng vốn, bao gồm một số dựa trên những vòng mất giá tiền tệ liên tiếp, vì các công ty được cấp vốn của họ không tự túc về mặt tài chính để trở thành một mốc trung gian quan trọng. Thay vào đó họ biến cuộc đua vì cơn bão thành cột mốc duy nhất. Điều này không chỉ không cho họ những lợi ích trung gian của một căn cứ tốt, nó còn không cho họ cơ hội để tiếp thu những quy tắc của khả năng sinh lời, của việc tạo ra cách riêng trên thế giới không phải do phép thuật mà do làm việc chăm chỉ. Khi mọi việc bắt đầu có vấn đề, khi sự thăng trầm xảy ra như nó luôn phải thế bên trong cơn bão, những hãng này phải lùi lại phía sau.

Về tổng thể thì không có gì để mất và có được rất nhiều thứ từ phương pháp tiến cận sân chơi bóng gỗ. Các vị trí thị trường khuyết theo chiều dọc là những nơi tuyệt vời để tạo ra tiền bạc. Bằng cách tập trung vào một vị trí khuyết mục tiêu tới một mức độ mà các công ty cạnh tranh về loại sản phẩm của bạn không sẵn sàng hoặc không thể theo kịp, bạn có thể loại bỏ được đối thủ khó nhằn nhất. Hơn nữa, bằng cách dành thời gian để hiểu sâu về những động lực thực sự của chuỗi giá trị của một vị trí khuyết cụ thể, bạn có thể thành công nhiều hơn nữa trong việc thay đổi sản phẩm tiềm năng trong giải pháp công nghệ cao của bạn thành lợi nhuận rõ ràng thực sự - trước hết là cho khách hàng của bạn, và sau đó mở rộng cho chính bạn. Điều này sẽ biến thị trường khuyết thành vật chủ cho việc định giá dựa vào giá trị, là hình thức có lợi nhất của việc định giá. Thêm vào đó, thị trường theo chiều dọc ủng hộ cơ sở hạ tầng truyền thông có hiệu quả cao của chính nó bao gồm cả kênh truyền miệng và hãy xem sức năng của chi phí tiếp thị truyền thông của bạn. Hơn nữa, khi một vị trí khuyết kiểm soát được giải pháp dẫn đầu thị trường của nó, sự trung thành của nó sẽ là mãi mãi, và bạn có thể hiểu tại sao các chuyên gia marketing lại ủng hộ phương pháp này lâu đến thế.

Và bất chấp tất cả những điều trên, tiếp thị theo chiều dọc hay vị trí khuyết theo cách nói của Shakespeare là “Một phong tục được tôn trọng khi bị vi phạm hơn là khi được tuân thủ.” Tại sao nó lại không thịnh hành hơn?

## Trường hợp ngược lại với chiến lược sân chơi bóng gổ

Có ít nhất bốn nguyên nhân tại sao chiến lược sân chơi bóng gổ lại bị từ chối và ít nhất một lý do thực sự tồi tệ. Hãy cùng xem xét lý do tồi tệ này trước. Như chúng tôi đã lưu ý, hình thức dễ thấy nhất của thành công tiếp thị công nghệ cao là giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh bão táp. Để có được chiến thắng này bạn phải từ bỏ tiếp thị vị trí khuyết. Do đó, nếu các cơn bão là thành công, và nếu thành công loại trừ tiếp thị góc khuyết, thì tiếp thị góc khuyết chỉ giành cho những kẻ ngốc. Đó là điều cần phải chứng minh.

Không quan trọng là cuộc sống không luôn là một cơn bão. Không quan trọng là tiếp thị theo chiều dọc, khi được áp dụng trước khi xảy ra cơn bão, có thể thực sự gia tăng cơ hội trở thành người dẫn đầu thị trường khi cơn bão tới. Không quan trọng là sau cơn bão, như chúng ta sẽ thấy trong chương 5 trong giai đoạn Phổ Chính của việc tiếp nhận công nghệ, tiếp thị góc khuyết sẽ lại trở thành công cụ chính cho việc tăng trưởng thị trường và ổn định lợi nhuận. Không! Nếu Bill Gates không sử dụng tiếp thị góc khuyết cho DOS hoặc Windows, thì chúng ta cũng sẽ không muốn hợp tác với nó.

Vâng. Đó là lý do tồi tệ. Hãy đặt điều đó sang một bên vì có bốn lý do tốt là tại sao các chiến lược tiếp thị theo chiều dọc vẫn chưa dẫn tới những thành công rộng lớn tại thị trường chính. Đó là:

1. Con người thường quá vội vã để thực hiện các chiến lược con ki bóng gổ một cách chính xác. Kết quả là họ có được một danh tiếng xứng đáng vì không làm gì cả.

Đây là cách thất bại phổ biến nhất trong tiếp thị góc khuyết. Các công ty đưa ra những lời nói cửa miệng nhưng lại không gắn kết với thị trường bằng bất cứ thứ gì như lời cam kết cần thiết. Thay vào đó, họ viết lại một vài đoạn văn đầu trong bảng lý lịch của họ (“Phần mềm viết báo cáo cho ngành ngân hàng!”), thêm ba hoặc bốn loại chi phí chung vào lời chiêu hàng chuẩn bị trước của họ, mua một danh sách các khách hàng tiềm năng trong phân khúc, gửi thư cho họ, có được một hoặc hai hợp đồng trong suốt quá trình, và sau đó chuyển qua một thứ khác sáu tháng sau đó.

Vấn đề ở đây là những công ty này đang thực hiện tiếp thị theo chiều dọc như thể đó là một chiến thuật xúc tiến bán hàng thay vì là một trò chơi lâu dài. Cách duy nhất để có được lợi nhuận thích hợp từ tiếp thị theo chiều dọc là trở thành người bán hàng số một trong phân khúc mục tiêu. Để đạt được thành công đó đòi hỏi cam kết về một sản phẩm đầy đủ giải quyết vấn đề quan trọng về vị trí khuyết và khác biệt

bạn với những người bán hàng khác có cùng loại sản phẩm với bạn. Đây không chỉ là một chiến thuật về lời nói thuyết phục; thay vì thế nó là một chiến lược hành động. Các công ty chỉ thực hiện chiến thuật lời nói và không thực hiện chiến lược hành động chỉ nhận được những kết quả nhỏ bé, điều này khiến họ bác bỏ bất cứ gợi ý nào về sau cho việc họ nên sử dụng phương pháp tiếp cận theo chiều dọc: “Chúng tôi đã thử phương pháp đó – nó không có hiệu quả với loại sản phẩm của chúng tôi.”

2. Các công ty yêu thích một số vị trí khuyết đầu tiên họ đạt được và dừng lại luôn ở đó. Họ hoàn toàn quên mất cơn bão.

Tôi có hai suy nghĩ về kết quả này. Miễn là thị trường không bao giờ đạt được tiềm năng bão táp, điều này có thể được coi như là sự trao đổi khôn ngoan. Mỗi năm bạn lại hiểu các vấn đề kinh doanh của khách hàng mục tiêu nhiều hơn, và hàng năm bạn có thể nắm giữ được lòng trung thành của họ mạnh mẽ hơn. Bạn có thể thực sự làm tinh tế sản phẩm đầy đủ của mình hơn nữa, thứ mà phần còn lại của ngành công nghệ cao luôn luôn cố gắng tìm ra thời gian thích hợp để thực hiện nhưng không bao giờ có thể. Sau vài năm, bạn “biết hết mọi người”, và cuối cùng bạn được hợp nhất vào mạng lưới kinh doanh và các hiệp hội thương mại của phân khúc đó. Và quan trọng nhất, miễn là không có cơn bão, bạn là nhà cung cấp có giá trị tốt nhất trên thị trường và do đó có thể có được lợi nhuận tốt nhất. Với các công ty đã được thành lập, những lợi nhuận này thực sự rất tốt.

Vấn đề then chốt là sau đó liệu sẽ có bão? Một thị trường rất hấp dẫn để thảo luận về vấn đề này là Hệ thống thông tin địa lý GIS (Geographical Information Systems). Người dẫn đầu thị trường hiện tại là Hiệp hội nghiên cứu khoa học Trái đất ESRT (Earth Sciences Research Institute), nhà cung cấp của dòng sản phẩm ArcInfo. Trong vài thập kỷ qua, nó đã thống trị một loạt các thị trường khuyết phục vụ các nhà địa lý, người tạo bản đồ, nhà nông nghiệp, người phát triển địa ốc, quân đội, kỹ sư xây dựng dân dụng, nhà môi trường học, nhà hoạch định thị trấn, cảnh sát, nhà thiết kế chương trình HMO và nhà nghiên cứu thị trường. Các định dạng ban đầu của ArcInfo là tiêu chuẩn thực tế GIS về việc chia sẻ thông tin mặc dù giờ những điều đó là tối mật và không được sử dụng nữa. Điều này có nghĩa là khi ai đó thêm một sản phẩm mới vào thị trường thì nó tự động trở thành một phần của sản phẩm đầy đủ ESRT. Lúc đó, Jack Dangermond, người sáng lập và chủ tịch của nó đã giáng một đòn mạnh vào những thị trường này giúp ông có được bất kỳ cơ hội kinh doanh nào, cũng như khối liên minh chiến lược về sự thành lập. Tóm lại, vị trí của ông là một vị trí quyền lực, một vị trí mà không công ty nào có thể trông đợi một cách thực tế là có thể loại bỏ ông.

Tuy nhiên, dù rất vững chắc với vị trí này, nếu thị trường GIS bước vào giai đoạn bão

táp, thì ESRI có thể sẽ mất đi vị trí dẫn đầu thị trường của mình. Đây là lý do tại sao.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo, một trong những chìa khóa để có được thành công trong cơn bão là đơn giản hóa một cách không nhân nhượng sản phẩm đầy đủ để nó phù hợp hơn với mục đích sử dụng chung và dễ dàng hơn cũng như ít tốn kém hơn trong việc triển khai và bảo dưỡng. Tất cả những điều này trực tiếp đi ngược lại với các giá trị trong sân chơi bóng gỗ, đã được xây dựng xung quanh các kênh phân phối giá trị gia tăng cung cấp các giải pháp khuyết cụ thể. Rất hiếm thấy một nhà dẫn đầu thị trường theo chiều dọc truyền thống có thể tự điều chỉnh lại mình để đáp ứng một loạt các yêu cầu đối ngược triệt để đó.

Nhà dẫn đầu thị trường không chỉ có quyền lợi kinh doanh quá lớn như mọi khi để mong muốn có một cuộc chuyển đổi như vậy, mọi thứ có trong kinh nghiệm của nó cho tới hiện tại đều nói rằng việc chuyển đổi đó là sai và khách hàng của nó sẽ không bao giờ thực hiện điều đó. Và theo một nghĩa nào đây điều này hoàn toàn đúng: khách hàng truyền thống của công ty này sẽ không làm theo điều đó. Tuy nhiên, một cơ sở khách hàng mới rất lớn, cho đến giờ vẫn chưa là một phần của thị trường sẽ thực hiện phương pháp mới và theo thời gian doanh số bán cho những khách hàng mới này sẽ thu nhỏ lại toàn bộ doanh số cho tới bây giờ trong thị trường, và công ty mà đã thu được một lượng lớn các đơn hàng mới sẽ trở thành nhà dẫn đầu mới của thị trường để rồi bước tiếp.

Trong trường hợp của GIS cơ sở khách hàng mới này có thể đến từ các tổ chức tiếp thị và bán hàng kết hợp bản đồ vào trong hạ tầng thông tin cơ sở của họ. Thiết kế khu vực bán hàng, phân tích hiệu quả bán hàng trong khu vực, phân tích việc chấp nhận sản phẩm trong khu vực, hoạch định truyền thông tiếp thị – tất cả các chức năng này có thể tạo ra những cách nhìn mới nếu họ có thể thấy dữ liệu của họ được hiển thị về mặt địa lý. Cho tới giờ với sự phức tạp của GIS, những nhóm này đều tiến hành mà không sử dụng nó. Tuy nhiên những chức năng bản đồ này lần đầu tiên đã xuất hiện trong các máy tính bàn của con người như những đặc điểm mới được đưa vào trong thể hệ tiếp theo của bảng tính.

Vấn đề là liệu việc trình chiếu và phân tích dữ liệu tiếp thị và bán hàng có phải là “ứng dụng tốt hơn - killer app” đối với GIS không. Nếu đúng, thì các tập đoàn sẽ càng ngày càng sử dụng phần mềm này nhiều hơn. Hệ thống ArcInfo quá phức tạp và yêu cầu quá nhiều hỗ trợ bán lại gia tăng giá trị để có thể vận hành ở tốc độ của cơn bão. Thay vào đó, các công ty như Strategic Mapping và MapInfo sẽ có lợi thế và một trong hai công ty này hoặc là một đối thủ cạnh tranh khác vẫn chưa xuất hiện chứ không phải ESRI sẽ trở thành con Khỉ Đột.

Làm cách nào để ngăn chặn việc mắc phải sai lầm này? Hãy tập trung vào cơn bão và không dừng chân tại sân chơi bóng gỗ. Hãy coi sân chơi bóng gỗ là một giai đoạn – phục vụ thị trường trong giai đoạn này như đã được miêu tả ở trên, nhưng không xây dựng một công ty để tự khóa mình trong mô hình kinh doanh này. Hãy để mắt tới các chuyển đổi sắp xảy ra. Cuối cùng, hãy mong đợi sản phẩm trong cơn bão của bạn ít hơn chứ không phải nhiều hơn bộ giải pháp con ki bóng gỗ của bạn, và hãy tìm cách để làm giảm đi chứ không phải tích góp lại để tạo ra lời đề nghị này.

3. Các công ty bị mắc kẹt bởi môi nhử của thu nhập thường xuyên từ dịch vụ và không bao giờ thiết kế một sản phẩm giảm dần để có thể thoát khỏi nhu cầu hỗ trợ dịch vụ gia tăng giá trị.

Vấn đề này có liên quan chặt chẽ tới vấn đề trước đó, nhưng mối nguy hiểm mà chúng tạo ra đủ rắc rối để được coi như một vấn đề riêng. Các giải pháp thị trường khuyết, đặc biệt ngay từ lúc đầu, yêu cầu một liều nặng về dịch vụ cũng như sản phẩm. Tuy nhiên theo thời gian, những dịch vụ này nên được thiết kế vào trong sản phẩm để giảm chi phí sản phẩm đầy đủ chung và cải thiện được tính đồng nhất và chất lượng. Cho đến lúc này thì mọi chuyện vẫn ổn.

Tuy nhiên khó khăn đã xuất hiện, khi một hãng tương tự đáng ra nên thiết kế dịch vụ bên ngoài cũng có lợi trong việc giữ dịch vụ lại, vì họ đang cung cấp lợi nhuận biên hấp dẫn. Giờ ví dụ khi đội ngũ sản phẩm quyết định rằng nó có thể thiết kế ra chương trình đào tạo, đội ngũ dịch vụ sẽ biện hộ rằng “Chúng tôi đang tạo ra

### 3. Sân chơi bóng gỗ

Để có thể đến được thành phố Emerald của xứ Oz, Dorothy đã phải du hành qua rất nhiều vùng đất kỳ lạ. Các hãng kinh doanh công nghệ cao cũng vậy, sau khi vượt qua được vực thẳm và đặt chân lên vị trí đầu cầu, các hãng bị cuốn sâu vào – *một sân chơi bóng gỗ*? Giá như đó chỉ là đưa ra một vấn đề.

Sân chơi bóng gỗ đại diện cho một giai đoạn trong Chu Kỳ Sống Tiếp Nhận Công Nghệ mà một sản phẩm mới có được sự chấp nhận từ những vị trí khuyết trong thị trường chính nhưng vẫn chưa giành được sự chấp nhận chung và rộng rãi. Mục đích của tiếp thị trong sân chơi bóng gỗ là để tiếp tục di chuyển hướng tới cơn bão, để phát triển từ đà phát triển của vị trí khuyết này đến vị trí khuyết khác. Mỗi vị trí khuyết giống như một con ki bóng gỗ, có thể bị đánh đổ nhưng cũng có thể giúp đánh đổ những con ki khác. Trong bóng gỗ là vậy, trong marketing cũng thế - càng nhiều ki, càng nhiều điểm – do đó những gì mà chương này sẽ minh họa là phương pháp đòn



bây để tiếp thị vị trí khuyết.

Nhưng tại sao lại tập trung vào những vị trí khuyết trước? Sao không đề cập ngay đến cơn bão? Có hai lý do. Một là, rất nhiều khách hàng thấy rằng vẫn còn nhiều sự sống trong mô thức cũ mà bạn đang thay thế. Họ có thể thấy được sự hấp dẫn của mô thức mới đang được chào bán nhưng không có lý do hợp lý để di chuyển. Vì những thay đổi cơ sở hạ tầng của bất cứ mô thức nào cũng đều ẩn chứa những hậu quả về sau, những khách hàng này trên thị trường sẽ tìm hãm những thay đổi đó một cách tự nhiên.

Hai là, mặc dù đã vượt qua được vực thẳm và chứng minh được rằng ít nhất với một vị trí khuyết bạn đã có được một sản phẩm đầy đủ có thể thay thế mô thức cũ, nhưng bạn vẫn chưa chứng minh được rằng mô thức mới có thể phổ cập hóa. Do đó, lý do chính cho việc tập trung vào một vị trí khuyết khi vượt qua vực thẳm là đơn giản hóa cấu trúc của sản phẩm đầy đủ. Để chuyển tiếp thành một sản phẩm đầy đủ đa năng mà thị trường trong giai đoạn bão táp yêu cầu, đòi hỏi phải bổ sung lượng công việc tương đối lớn, cả bên trong doanh nghiệp và trong việc tuyển dụng các đối tác và đồng minh để phát triển một bộ giải pháp phức tạp và phong phú hơn.

Ví dụ như khi máy xử lý văn bản lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường dựa trên hệ thống máy tính văn phòng loại nhỏ của Wang và những công ty khác, máy xử lý văn bản đã nhận được sự tiếp nhận cho vị trí khuyết của các hãng luật, cơ quan chính phủ, các hãng tư vấn và các tổ chức khác tạo ra rất nhiều văn bản mẫu. Hầu hết các công ty khác khi nhìn vào giá mua, lượng nhân viên bổ sung và các đạo tạo cần có đã trung thành với máy đánh chữ. Lịch sử tương tự đã từng xảy ra với bảng tính, ban đầu được tiếp nhận chỉ bởi các chuyên gia tài chính (Đôi thủ cạnh tranh ban đầu chính của Lotus 1-2-3 về PC IBM là gói tạo mẫu tài chính tinh vi được gọi là Context MBA) hay máy tính xách tay giống như máy Compaq đầu tiên ban đầu được sử dụng độc quyền bởi các chuyên gia hỗ trợ bán hàng kỹ thuật làm việc với dân chúng tại hiện trường, hoặc DEX VAXs đầu tiên chỉ dành cho các chuyên gia kỹ thuật, hoặc máy nhắn tin ban đầu được tiếp nhận chủ yếu bởi các bác sỹ làm việc theo yêu cầu.

Nói cách khác, trong suốt giai đoạn này của chu kỳ sống tiếp nhận, dân chúng nói chung không thực sự tiếp nhận mô thức mới, mà chỉ tiến hành làm quen với mô thức đó. Điều này giúp làm dịu đi thị trường chính để sau đó tham gia vào trong giai đoạn siêu tăng trưởng của cơn bão. Nhưng vẫn có lợi ích lớn trong giai đoạn hiện tại vì thị trường khuyết trong sân chơi bóng gổ đại diện cho việc kinh doanh lặp đi lặp lại có lợi nhuận, và do đó các công ty thầu khoán có thể chuẩn bị vốn cho mình khi lần đầu tiên hết vốn luân chuyển, tập trung vào nguyên tắc tạo ra lợi nhuận và tiếp tục nâng

cao và giảm chi phí những chào hàng của họ để mở rộng trong tương lai.

Những vị trí khuyết trong giai đoạn này của thị trường không đủ rộng để hỗ trợ nhiều nhà cung cấp, và chúng cũng không dễ dàng làm điều đó. Thay vì thế chúng muốn tập trung hỗ trợ chỉ một nhà cung cấp có giải pháp ứng dụng cụ thể cao được điều chỉnh theo các sản phẩm cụ thể của chúng. Do đó, để thực sự chiếm được một phân khúc, bạn phải loại bỏ được tất cả các đối thủ cạnh tranh khác và tự xây dựng hình ảnh của mình như một người dẫn đầu thị trường thống trị.

Điều này không khó như vẻ bề ngoài. Về định nghĩa, với vị trí cho trước trong chu kỳ sống, bạn có một sản phẩm hết sức cải tiến. Tất cả những gì bạn phải làm là tập trung sản phẩm đó vào một phân khúc khách hàng có lý do hợp lý để mua hàng, có một vài nhu cầu cấp bách mà hiện tại chúng không được đáp ứng. Bạn “cung cấp” cho những khách hàng này bằng cách cam kết hoàn thành “danh sách ước muốn” của họ, hoàn thành sản phẩm đầy đủ đặc biệt của họ, đổi lại họ sẽ trao cho bạn công việc của họ. Và một khi có đủ lượng khách hàng làm như vậy, sẽ có truyền miệng về một công ty ở đâu đó với một phương pháp tiếp cận mới rất tuyệt vời, và sau đó tất cả các khách hàng sẽ trao cho bạn công việc của họ. Kỹ xảo truyền miệng này cũng có hiệu quả trong việc ngăn ngừa các đối thủ cạnh tranh về sau, vì thị trường đã gán cho bạn thương hiệu nhà cung cấp “hợp pháp”, một địa vị mà bạn sẽ có suốt đời (hoặc ít nhất cho đến khi xảy ra chuyển đổi mô thức tiếp theo).

Đây là cách mà cộng đồng kỹ sư đồ họa đáp lại lời chào hàng về chế bản văn phòng của Apple, cách Phố Wall phản ứng với các trạm thương nghiệp được cung cấp bởi Sun và Sybase, cách mà cộng đồng ngân hàng phản ứng với Tandem Computers cho Máy trả lời tự động (Automated Teller Machines), và cách mà ngành công nghiệp điện ảnh hiện tại đang phản ứng với Đồ họa Silicon (Silicon Graphics). Không còn những lời cam kết không đáng tin cậy nữa. Mỗi cam kết giờ được kỳ vọng sẽ tồn tại trong một thập kỷ hoặc hơn – một đời trung thành với Thung Lũng Silicon (Silicon Valley) – đại diện cho việc khi họ thực hiện hành động có chủ ý và thận trọng của một nhóm khách hàng thực dụng đảm bảo rằng ngành công nghiệp của họ có được cơ sở hạ tầng thích hợp với sự ủng hộ thích hợp.

Nói một cách ngắn gọn, ở trong sân chơi bóng gỗ có nghĩa là bạn đã đến được thị trường chính. Bạn là “có thật”. Sản phẩm của bạn được xác nhận bởi “những khách hàng thực sự” (không phải những người nhìn xa trông rộng), và hiển nhiên với những khách hàng trung thành như thế này bạn sẽ không bị phá sản nhanh chóng. Những lời chúc mừng đang chờ đón bạn.

Tuy nhiên, cùng lúc đó địa vị của bạn không phải là địa vị của một công ty đã được thiết lập đầy đủ, như Compaq, Intel hay Novell. Những công ty này được xác định như những người dẫn đầu thị trường một cách riêng biệt trong thị trường PC, bộ vi xử lý, LAN. Thị trường của họ được xác định bởi *sản phẩm* của họ. Thị trường của bạn thì không. Thay vì thế thị trường của bạn được xác định bởi *ứng dụng của khách hàng*. Nói cách khác, trong giai đoạn này Apple giành chiến thắng với thị trường chế bản văn phòng chứ không phải thị trường PC, Tandem giành chiến thắng với máy trả lời tự động chứ không phải thị trường máy tính kháng lỗi, và Silicon Graphics giành chiến thắng với thị trường giải trí chứ không phải với thị trường trạm làm việc 3-D.

Do đó, không giống như cơn lốc nơi mà loại sản phẩm tự trở thành mốc chuẩn, trong các thị trường khuyết của sân chơi bóng gỗ thì đó thực sự là thị trường của khách hàng chứ không phải của bạn. Điều này có những hàm ý quan trọng về chiến dịch. Bạn phải hiểu rằng quyền lực của bạn trong thị trường không phải là không có mà là vị trí hỗ trợ. Bạn không thực sự là một người chơi, bạn là một người được bảo hộ với những khách hàng của thị trường khuyết vừa là nhà tài trợ, vừa là người bảo vệ. Bạn không nên bước ra khỏi chiếc ô bảo hộ của họ quá sớm.

Với vai trò là nhà tài trợ, những khách hàng này sẽ xác nhận giá trị của bạn trong phạm vi của họ và cho bạn một giới thiệu đáng tin cậy vào các thị trường khuyết khác có trao đổi với họ. Và với vai trò là người bảo vệ, họ sẽ trung thành với bạn, trao cho bạn thị phần lớn nhất trong công việc kinh doanh của họ ngay cả khi bạn không cung ứng được sản phẩm tốt nhất, do đó cung cấp cho bạn một khoảng thời gian nghỉ ngơi trong cuộc cạnh tranh khốc liệt và một nơi để lui lại trong những thời khắc khó khăn. Nếu bạn vẫn chưa đạt được những mong ước cao nhất của mình, thì lần đầu tiên trong chu kỳ sống, bạn đã có được những người bạn và đồng minh bền vững.

## Ảnh hưởng của khả năng dẫn đầu thị trường

Giờ thì tại sao những công ty này lại tử tế với bạn như vậy? Đó là bởi vì họ nhận thức được rằng bạn sẽ là người dẫn đầu thị trường, và hành vi của họ là một thước đo địa vị mà những khách hàng thực dụng dành cho danh hiệu đó.

Những người thực dụng rất coi trọng các cơ sở trật tự và ổn định mà dựa vào đó họ có thể xây dựng và phát triển các hệ thống cải tiến không ngừng. Thị trường mà không có người dẫn đầu rõ ràng thiếu những cơ sở như vậy và do đó không ổn định. Ví dụ cho điều này là không hề có người dẫn đầu rõ ràng trong thị trường cơ sở dữ liệu định hướng đối tượng hay hội thảo video đặt trên máy tính bàn, và không có gì ngạc nhiên khi không có một người thực dụng nào đầu tư vào các lĩnh vực này.

Đây không phải là do thiếu sự quan tâm. Hầu hết những nhà quản trị IT (Công nghệ thông tin) thực dụng sẽ nói với bạn rằng họ thấy được giá trị to lớn trong những công nghệ này và hoàn toàn mong chờ chúng sẽ được chấp nhận rộng rãi trong công ty của họ một ngày không xa. Nhưng ngày nay, thiếu đi một người dẫn đầu rõ ràng những thị trường này không có điểm chuẩn cho các tiêu chuẩn, cấu trúc hay tầm nhìn. Thiếu những bảng chỉ dẫn như vậy, không thể ra quyết định với những hệ quả dài hạn được – đó chính xác là loại quyết định mà những khách hàng thực dụng của ngành công nghệ cao thấy rằng họ liên tục phải thực hiện. Kết quả là những khách hàng này trở nên trung lập – họ quan sát, họ tham gia các hội thảo, họ kể cho nhau nghe, nhưng họ không tiếp nhận công nghệ đó.

Mặt khác, một khi một nhà dẫn đầu rõ ràng được thiết lập, trật tự sẽ tự nhiên xuất hiện trong hệ thống thị trường tự do. Điều đầu tiên sẽ xảy ra là các bên thứ ba sẽ tự tập hợp lại để tương thích và bổ sung cho sản phẩm và giao diện của người dẫn đầu thị trường. Tại sao? Vì người dẫn đầu đã *tạo ra thị trường* cho họ. Những khách hàng đã mua cơ sở của người dẫn đầu giờ trở thành những khách hàng sau thị trường tiềm năng cho sản phẩm cũng như dịch vụ của họ. Và khi các bên thứ ba bán sản phẩm của họ, một sản phẩm đầy đủ ngày càng giá trị và đầy đủ sẽ phát triển xung quanh cấu trúc được cụ thể bởi người dẫn đầu thị trường. Đến lượt mình khách hàng có thể thúc đẩy cơ sở hạ tầng ngày càng phong phú để đạt được ngày càng nhiều các mục tiêu mua hàng, từ đó mở rộng được doanh thu trên khoản đầu tư ban đầu của họ gấp nhiều lần, mà điều này sau đó sẽ mang lại nhiều doanh thu hơn, thu hút nhiều nhân tố đóng góp hơn cho gia đình sản phẩm đầy đủ không ngừng mở rộng.

Trong dạng thị trường mới nổi này, những đối tác và đồng minh tương tự như vậy một cách tự nhiên phải miễn cưỡng hỗ trợ cho người ở vị trí thứ hai, cơ sở ít thành công hơn đơn giản chỉ vì thị trường không có đủ điều kiện tạo ra cơ hội đòn bẩy tương tự. Chắc chắn, nếu thị trường bước vào cơn bão, những nhà cung cấp này sẽ quay trở lại làm việc với những người chơi ở vị trí thứ hai – khối lượng họ chào bán trong trường hợp đó đủ để hoàn trả lại lượng đầu tư của họ - nhưng thậm chí sau đó những cơ sở này sẽ luôn luôn nhận được đối xử loại hai. Điều đó có nghĩa là khách hàng sẽ nhận được một sản phẩm đầy đủ loại hai. Đây là một trong những lý do chính tại sao hầu hết những người thực dụng không chỉ mua hàng từ những người dẫn đầu thị trường mà còn sẵn sàng khuyến khích và dành cho những nhà dẫn đầu này sự ưu đãi cao.

Cụ thể là, các thị trường do những người thực dụng thống trị trao cho người dẫn đầu thị trường một loạt các lợi thế cạnh tranh đặc biệt, mà họ từ chối trao cho những nhà cạnh tranh khác. Điều này bắt đầu bằng quyền áp mức giá cao hơn cho cùng một loại sản phẩm, thậm chí ngay cả khi sản phẩm đó có lỗi kỹ thuật, như chip Pentium của

Intel gần đây, nhưng vẫn tiếp tục được bán ra ở mức giá cao hơn 33% so với bản không có lõi của NexGen. Hơn nữa, về định nghĩa vì những nhà dẫn đầu thị trường bán ra với khối lượng cao nhất, họ cũng đạt được mức phí thấp nhất trên từng sản phẩm. Mức giá cao nhất cộng với mức phí thấp nhất là một công thức rất có lợi cho lợi nhuận.

Nhưng điều này thậm chí còn có thể tốt hơn. Những nhà dẫn đầu thị trường có được chi phí bán hàng thấp hơn vì khách hàng thực dụng *trông mong* mua sản phẩm đúng đầu thị trường. Những người khác phải bán hàng vất vả hơn và mất thời gian hơn nếu họ muốn vượt qua được kỳ vọng này. Và vì nhà dẫn đầu đang tạo ra thị trường sau bán hàng ngày càng mở rộng cho các bên thứ ba, họ không phải trả phí để có thể giành được sự ủng hộ của bên này – thực sự là, họ thu của bên thứ ba này một mức phí, như Oracle đã làm để chuyển cơ sở dữ liệu của mình đến bất kỳ hệ điều khiển máy tính nào. Và những người đã thất bại trong cuộc cạnh tranh cũng vậy – họ rất may mắn nếu như không phải trả phí để có thể nhận được hỗ trợ công (porting support). Và do đó danh sách các lợi thế ngày càng gia tăng. Dù là trong phân phối, quảng cáo, tuyển dụng hay truy cập khách hàng, nhà dẫn đầu thị trường luôn nhận được những lợi thế được chứng minh và được ngân hàng chấp nhận hơn hẳn của đối thủ cạnh tranh.

Một khi hiểu được cách hoạt động của hệ thống này, bạn sẽ thấy rằng trở thành nhà dẫn đầu thị trường là một mục tiêu cố định. Thực vậy, phần thưởng lớn nhất trong số tất cả các phần thưởng là trở thành nhà dẫn đầu thị trường trong một cơn bão. Nhưng mục tiêu đó vẫn còn là quá sớm ở giai đoạn này. Nhìn chung thị trường vẫn chưa sẵn sàng mua hàng. Thị trường vẫn còn đầu tư quá nhiều vào mô thức cũ và sẽ kéo mục tiêu đó chậm lại một thời gian. Nếu cố gắng tiến hành một cuộc tấn công trực diện trên diện rộng, bạn sẽ chỉ lãng phí trước nguồn lực của mình cho những cơ hội thực sự phía sau. Thay vì thế, đó là lúc để tập trung vào việc giành chiến thắng tại những vị trí khuyết của thị trường được tạo nên bởi những khách hàng không được coi trọng trong mô thức cũ, vẫn chưa được các mô thức cũ phục vụ, và những người tự thấy mình chịu áp lực phải tổ chức lại hoạt động kinh doanh của mình để cạnh tranh hơn. Những phân khúc này rất nhạy cảm với chuyển đổi, một nơi mà bạn có thể trực tiếp tạo ra những bước tiến nhanh chóng, và cùng lúc đó giành được lợi thế chiến lược cho trận chiến thị trường trong giai đoạn bão táp sắp tới.

PeopleSoft

Hãy xem xét một công ty như PeopleSoft, công ty phần mềm khách / chủ đã thâm nhập vào thị trường ngay từ đầu thông qua góc khuyết của hệ thống nguồn nhân lực.

Đội ngũ quản lý của PeopleSoft biết rằng những thắng lợi to lớn trong các ứng dụng khách/chủ có thể cuối cùng không phải có được từ nguồn nhân lực mà là từ các ứng dụng kinh doanh chính như tài chính, xử lý đơn hàng, sản xuất và tương tự như vậy. Nhưng họ thấy rằng sẽ rất mất thời gian để thị trường thấy thoải mái mà giao phó hệ thống “có nhiệm vụ tối cao” như vậy cho một mô thức mới. Mặt khác, một ứng dụng nguồn nhân lực là nơi ít rủi ro hơn nhiều để khách hàng có bước di chuyển đầu tiên. Từ kinh nghiệm trong quá khứ của mình PeopleSoft cũng biết rằng chức năng nguồn nhân lực một cách tiêu biểu đã không được phục vụ đầy đủ bởi thị trường trong khi cùng lúc đó lại tạo ra áp lực ngày càng gia tăng để tái tổ chức lại cho thế kỷ tiếp theo. Đây là cộng đồng người sử dụng cuối cùng để tiếp thu và không được phục vụ đầy đủ sẵn sàng bênh vực PeopleSoft chống lại một bộ phận IT đang tìm kiếm nơi an toàn cho cuộc đột phá đầu tiên vào hệ thống khách/chủ.

Do đó đây là nơi PeopleSoft khoanh vùng hoạt động của mình. Chỉ trong một thời gian ngắn họ đã có thể tự đưa mình tới vị trí dẫn đầu thị trường rõ ràng trong hệ thống nguồn nhân lực khách/chủ, giành hơn 50% thị phần thị trường. Vì đã tập trung vào những lý do hợp lý để mua hàng của vị trí khuyết, PeopleSoft ngay từ lúc đầu đã có thể áp một mức giá cao hơn, có nghĩa là nguồn nhân lực là một ngành kinh doanh mang lại lợi nhuận cao cho họ, cho phép họ đầu tư sản phẩm bổ sung và các sáng kiến thị trường. Cùng lúc đó, vì các ứng dụng nguồn nhân lực là một cách an toàn để các tập đoàn lớn có được kinh nghiệm với hệ thống khách/chủ, nó cũng chứng minh được là một ngành kinh doanh có tăng trưởng cao vượt trội. Và cuối cùng, vì các ứng dụng nguồn nhân lực đã tạo ra đột phá to lớn đầu tiên trong sự tiếp nhận của hệ thống khách/chủ, công ty cũng có được danh tiếng là một nhà dẫn đầu thị trường trong toàn bộ thị trường khách/chủ - giành được danh tiếng lớn hơn rất nhiều so với quy mô của họ mà chắc chắn không phải là không được chào đón.

Ngày nay với sức mạnh như vậy, PeopleSoft đang mạo hiểm đầu tư vào thị trường kinh doanh hệ thống khách/chủ rộng hơn với những sản phẩm tài chính và sản xuất. Trong thị trường rộng lớn này, PeopleSoft chỉ là một người chơi khi so sánh với những sản phẩm của Oracle và SAP. Oracle đã có sự dẫn đầu từ rất sớm, một phần vì nó có một ứng dụng tài chính đã có mặt tại thị trường, và một phần vì cơ sở dữ liệu của nó là sự lựa chọn số một cho việc hỗ trợ các ứng dụng khách/chủ. SAP có trụ sở tại Đức gần đây đã đột chiếm thị trường Mỹ. Năm 1994 loại sản phẩm này của SAP đã giành được vị trí dẫn đầu thị với 34% thị phần. Doanh thu của các công ty với số vốn tỷ đô la như Oracle, SAP trong thị trường các ứng dụng khách/chủ đã tăng từ 140 triệu đô la năm 1993 lên 367 đô la năm 1994, mức tăng trưởng hàng năm đạt 262%.

Trong cuộc cạnh tranh một chọi một, không tính những yếu tố giảm nhẹ, ta có thể

trông đợi PeopleSoft, lúc này đã vượt qua điểm số 100 triệu đô la, sẽ bị đánh bật khỏi thị trường bởi đối thủ cạnh tranh với những lợi thế vượt trội về khả năng đầu tư và quy mô kênh phân phối. Tuy nhiên, bấp chập sự ghép đôi không tương xứng này, PeopleSoft *không thể bị đánh bật ra khỏi cuộc cạnh tranh!* Vị trí dẫn đầu vững chắc không chút nghi ngờ của họ trên thị trường nguồn nhân lực khách/chủ tạo cho họ lỗi truy cập lâu dài vào thị trường khách/chủ lớn hơn, và không ai có thể ngăn chặn điều đó. Đó là lý do tại sao bất kỳ công ty nào thực sự quan tâm đến nguồn nhân lực và vấn đề tài chính sẽ tìm kiếm một đề xuất từ PeopleSoft, không cần biết cuối cùng họ sẽ chọn phần mềm của ai. Đó là lợi ích bán hàng mà bất cứ nhà dẫn đầu thị trường đã được thiết lập nào cũng sẽ nhận được. Những gì mà PeopleSoft phải làm là tập trung một cách khôn ngoan vào một hoặc hai loại khách hàng mà sự kết hợp giữa giải pháp về nguồn nhân lực và tài chính với khả năng nhân lực mạnh là lựa chọn đúng đắn.

Việc lên chiến lược như vậy cho cơ sở cao hơn là bản chất của tất cả các chiến lược marketing. Điểm chính ở đây là khả năng dẫn đầu thị trường khuyết có thể là một tài sản chiến lược vượt trội khi một công ty vươn tới thị trường lớn hơn, vì nó tạo ra một cơ sở hoạt động mạnh mẽ. Kế hoạch không phải là nằm yên tại thị trường khuyết mà đẩy nó phát triển, sử dụng nó để đánh bại các thị trường khuyết khác, với “cú đánh” cuối cùng là chiến thắng thị trường bão táp.

Với chiến lược chủ ý để mắt tới cơn bão, hãy để chúng tôi đề cập tới một công ty có được bước tiến xa hơn trong quy trình – Lotus Development Corporation với sản phẩm Notes. (1. Đây là bằng chứng về sự thay đổi cao của công nghệ cao mà giữa bản in thử và bản in cuối cùng của cuốn sách này, Lotus đã bị lại mua bởi IBM)

## Lotus Notes

Notes đại diện cho một trong những thành tựu marketing vượt trội nhất trong những năm gần đây. Đây là một sản phẩm có bản chất rất khó nắm bắt mà cho đến ngày nay những nhà quản trị của Lotus vẫn lưỡng lự khi phân loại nó. Trong một thời gian dài, họ cố gắng định nghĩa nó bằng thuật ngữ “phần mềm nhóm”, nhưng trớ trêu thay những gì xảy ra lại ngược lại – giờ phần mềm nhóm lại được xác định bởi Notes.

Những gì mà Notes và nhà phát minh của mình là Ray Ozzie đưa ra cho thế giới là một kinh nghiệm mới cơ bản về việc chia sẻ thông tin dựa trên sự vi phạm có chủ ý những luật lệ cũ nhất trong quản lý cơ sở dữ liệu. Luật đó nói rằng chức năng đầu tiên và quan trọng nhất của một cơ sở dữ liệu là ngăn chặn sự sinh sôi của các tài liệu chứa những dữ liệu giống nhau bằng cách hợp nhất chúng lại vào chỉ một nơi mà chúng có thể được cập nhật và kiểm soát chỉ bởi một phần mềm quản lý cơ sở dữ liệu.

Notes làm điều ngược lại. Ở những quãng nghỉ đã được lên kế hoạch một cách đều đặn mọi máy chủ Notes liên lạc với những máy chủ Notes khác mà nó được kết nối và hỏi “Bạn có thông tin nào mới mà tôi không có?” Tất cả những dữ liệu sau đó ngay lập tức được trao đổi. Tài liệu không chỉ sinh sôi – chúng chuyển hóa! Đây là một cách điên rồ để quản lý dữ liệu – nhưng lại là một cách tuyệt vời để chia sẻ thông tin. Nguyên nhân rất đơn giản: vào cuối ngày, mọi người trên bất kỳ máy chủ Notes trong liên kết đều biết những gì mà những người khác biết –không cần phải gửi thư điện tử một cách rõ ràng cho bất kỳ ai.

Kỹ thuật này được gọi là *sao chép*, và đã trở thành một trong những ý tưởng mới nhất trong phần mềm cơ sở dữ liệu, được chấp nhận bởi Oracle và Sybase trong cơ sở dữ liệu của họ và tạo ra một phản hồi cạnh tranh từ Microsoft được gọi là Exchange. Ngày nay, Notes có lợi thế ở vị trí điều khiển so với những đối thủ này, tuy nhiên, mặc dù phạm vi và quy mô lớn hơn của họ, và chúng ta sẽ thấy từ nghiên cứu của chúng ta về các động lực thị trường bão táp rằng rõ ràng là không chắc chắn liệu nó có thể bị đánh bật ra khỏi vị trí dẫn đầu thị trường trong loại sản phẩm này hay không. Tập trung hiện tại của chúng ta là thấy được cách Lotus có được vị trí yêu thích này.

Khi lần đầu được đưa ra thị trường, Notes được xem như một mô thức truyền tin mới trong toàn doanh nghiệp và có được sự ủng hộ của những người nhìn xa trông rộng như Sheldon Laube của Price Warehouse, người đã mua hơn 10.000 phát minh sản phẩm, trước cả khi Notes thực sự để rơi mất vị trí thứ hai. Nhưng sau đó, Notes suy tàn trong vực thẳm, một mô thức mới hấp dẫn hơn xuất hiện là điều chắc chắn, và đó là một mô thức mà mọi người đều phải để mắt tới, tuy rất khó miêu tả, nhưng lại dễ dàng hơn cho bất kỳ người thực dụng tự trọng nào sẵn sàng tiếp nhận nó. Hơn nữa, nó đại diện cho một thử thách đáng nản lòng về việc sinh sôi và hỗ trợ một cơ sở hạ tầng khác hoàn toàn mới – quá nhiều điều để tiếp nhận.

Để vượt qua vực thẳm, nhóm Notes đã chuyển trọng tâm của họ từ mô thức truyền tin toàn doanh nghiệp đến các giải pháp kinh doanh cụ thể có các chức năng đặc biệt. Điều đầu tiên là quản lý khách hàng toàn cầu (global account management), tập trung cụ thể vào các hãng tư vấn và kế toán trên toàn thế giới, nơi mà họ có thể thúc đẩy kinh nghiệm Price Waterhouse của họ. Lý do hợp lý để mua hàng là trao cho những doanh nghiệp này sự hợp tác các hoạt động kế toán tăng cường về những dự án và đề xuất có tầm nhìn cao trong thế giới chính trị rộng lớn của những khách hàng Fortune 500. Trong môi trường như thế, cập nhật những tin tức mới nhất về việc ai nói cái gì với ai có thể thực sự tạo ra khác biệt giữa thành công và thất bại, do đó sẽ không mất quá nhiều thời gian để những người sử dụng cuối cùng của sản phẩm tiếp nhận nó một cách mạnh mẽ. May mắn là sản phẩm đầy đủ cho ứng dụng này không gì khác



chính là Notes.

Từ đây sẽ chỉ còn một bước ngắn nữa để đạt được sự quản lý khách hàng toàn cầu cho bất kỳ đội ngũ bán hàng nào, đặc biệt trong khu vực công nghệ cao, nơi mà thư điện tử đã mở đường cho việc truyền tin trực tuyến. Sau đó, khi các nhân tố truyền tin của giải pháp bắt đầu xuất hiện, Lotus có thể vươn tới một chức năng kinh doanh, dịch vụ khách hàng khác đặc biệt hơn trong các công ty công nghệ cao, nơi mà lại một lần nữa những thông tin cập nhật về những sự kiện mới nhất có thể quyết định liệu một khách hàng có nằm trong tầm kiểm soát hay là không, nhưng cũng là nơi mà việc phổ biến thông tin một cách tự do và rộng mở có thể hỗ trợ những giải pháp sáng tạo cho những vấn đề nảy sinh từ sự hợp tác không chủ định – hoặc không cụ thể. Từ những vị trí khuyết này một quy mô khác xuất hiện – hợp nhất khách hàng vào thành lũy của Notes. Giờ các cơ hội tiếp cận gần hơn đến khách hàng hoàn toàn mới xuất hiện một cách bất ngờ.

Cùng lúc đó, một dạng khác của “lây lan thị trường” đã xuất hiện. Các nhóm quản lý khách hàng toàn cầu, những người đã bắt đầu mọi thứ, giờ tất nhiên đang làm việc với khách hàng của họ. Những khách hàng này bắt đầu làm quen với hệ thống và sau đó sử dụng hệ thống, đó là khi đội ngũ dự án được hoàn thành và là lúc gỡ bỏ Notes, nhưng họ không thể ngừng sử dụng nó. Theo quan điểm của họ, Notes đã trở thành chìa khóa cho phép các đội ngũ dự án bị phân tán về mặt địa lý có thể hợp tác tốt hơn trong hoạt động của họ, đáng chú ý nhất là trong R&D và đưa ra sản phẩm mới. Do đó với rất nhiều chức năng trong tổ chức, một số tập trung bên ngoài, một số bên trong, tầm nhìn truyền tin toàn doanh nghiệp bắt đầu ngày càng có vẻ hợp lý hơn. Sau cùng tất cả những gì chúng ta gọi trong những năm này là gì khác nếu không phải là sự truyền tin tốt hơn?

Nói một cách khác, Notes đã bước vào giai đoạn bão táp trong quá trình phát triển thị trường của mình dù khi viết điều này nó không có tính cạnh tranh được thiết lập một cách mạnh mẽ nữa. Sự tham gia vào hội nghị những người sử dụng là bên thứ ba, LotuSphere, đang tăng trưởng ở mức 100% mỗi năm vì ngày càng nhiều công ty muốn có được những gì hứa là sẽ mang lại lợi nhuận cao. Thế giới máy tính, pháo đài của những người thực dụng trưởng thành, đã liên tiếp trao cho nó địa vị quan trọng. Xin hãy chú ý, sản phẩm đầy đủ cho Notes vẫn còn tụt lại đáng kể ở phía sau. Hiện tại, nó vẫn chưa có tỷ lệ tương xứng với các ứng dụng ở mức độ doanh nghiệp, môi trường ứng dụng vẫn chưa trưởng thành, và vẫn có quá ít các ứng dụng của bên thứ ba đã được kiểm tra dưới sự hài lòng của những người sử dụng thực dụng. Tuy nhiên, những người sử dụng cuối cùng chỉ đang yêu cầu một cách chia sẻ thông tin mới và do đó IT, bất chấp phán đoán tốt hơn của nó, đang bị lướt qua trước những thay đổi lớn.

Và tất cả những điều này đều có thể truy tìm lại dưới dạng thác nước các thị trường khuyết đang phát triển dựa trên thị trường khác, một hiệu ứng được minh họa bởi *mô hình con ki bóng gỗ*.

## Mô hình con ki bóng gỗ

Mục đích của mô hình con ki bóng gỗ là tiến hành mở rộng thị trường khuyết khi có thể, để tiếp cận con bão. Bạn sẽ nhớ lại rằng mỗi vị trí khuyết cần có một sản phẩm đầy đủ riêng để được hoàn thành đầy đủ trước khi có thể tiếp nhận một mô thức mới. Cùng lúc đó việc mua vào sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu những người bán có thể cung cấp các tham chiếu từ một “vị trí khuyết liền kề”, trong phạm vi mà thị trường đã thiết lập được mối liên hệ truyền miệng.

Nếu chúng ta chọn các vị trí khuyết một cách ngẫu nhiên, chủ yếu bởi cơ hội bán hàng, nhìn chung sẽ không có ảnh hưởng đòn bẩy nào như vậy. Mỗi sản phẩm đầy đủ phải được xây dựng ngay từ đầu, và đó chỉ là cơ hội nếu một vài khách hàng ưu tiên là có thể tham khảo được. Nhưng hãy xem điều gì xảy ra khi chúng ta xây dựng nguyên tắc này vào trong cốt lõi của chiến dịch phát triển thị trường của chúng ta:

## Phát triển thị trường sân chơi bóng gỗ



Con ki đứng đầu trong mô hình đại diện cho phân khúc đầu cầu, là toàn bộ tập trung của nỗ lực vượt qua vực thẳm. Mọi con ki khác đều bắt nguồn từ con ki đứng đầu này. Hãy cùng xem xét điều này qua một ví dụ cụ thể.

## Apple trong sân chơi bóng gỗ

Trong trường hợp của Apple Macintosh, Phân khúc 1 là các *kỹ sư đồ họa nội bộ* và Ứng dụng 1 là *ché bản văn phòng*. Mục đích là thúc đẩy hai tài sản chính có được từ thành công trong phân khúc này để tạo điều kiện thâm nhập vào các phân khúc liên quan.

Phân khúc đầu tiên chính là các tham chiếu của người tiêu dùng. Lưu lại trong cộng đồng các kỹ sư đồ họa, tiếp sau chế bản văn phòng phát triển xung quanh Pagemaker của Aldus, các ứng dụng bổ sung phát triển bao gồm thuyết trình văn phòng, trước tiên là MacDraw, và sau đó là Persuasion của Aldus và PowerPoint của Microsoft, và sau đó là chia sẻ tài liệu và thư điện tử để tăng cường trao đổi với các nhóm khách hàng. Những ứng dụng này dễ dàng hơn trong việc sử dụng trực tuyến vì phân khúc

khách hàng đã quen với Macintosh, và mọi người có thể quan sát người khác sử dụng nó, tự mình thử sử dụng, và sau đó tiếp nhận vì biết rằng sẽ có ai đó ở xung quanh có thể giúp họ khi họ gặp vấn đề với nó.

Cùng lúc đó một dạng khác của tác dụng đòn bẩy phát triển thị trường đã hoạt động, tác dụng này dựa trên sự mở rộng *sản phẩm đầy đủ*. Chế bản văn phòng có hiệu quả với các kỹ sư nội bộ, nhưng nó cần thêm các mở rộng để phục vụ các kỹ sư đồ họa hoạt động trung gian trong ngành quảng cáo và xuất bản. Khi những khả năng tiên tiến này xuất hiện trực tuyến, sản phẩm đầy đủ đã trải qua một loạt các chuyển đổi khác tập trung vào các yêu cầu tách màu và trước khi in ấn, để có thể được tiếp nhận bởi các chuyên gia xuất bản. Tuy nhiên mỗi mở rộng của sản phẩm đầy đủ được xây dựng dựa trên các công trình trước đó và trên các mối quan hệ đã được thiết lập với các bên thứ ba. Kết quả là nó tăng trưởng nhanh hơn có thể.

Giờ Apple không sử dụng mô hình sân chơi bóng gỗ để thực hiện chiến lược marketing của mình. Nó gần như tình cờ bước vào sân chơi bóng gỗ, với sự giúp đỡ của một vài đồng minh marketing có thể lực và các phán đoán quản trị đúng đắn. Ngày nay mục đích của nó là đạt được những ảnh hưởng tương tự bằng hoạch định. Để thực hiện được điều này, hãy xem xét lại trường hợp của Documentum.

Bạn nhớ rằng công ty đã vượt qua vực thẳm bằng cách tập trung toàn bộ sức mạnh của mình vào phân khúc được phẩm và ứng dụng CANDAs. Đây là một cách tiến hành rất đáng tuyên dương:

Chiến lược sân chơi bóng gỗ mẫu



Ý tưởng đằng sau mô hình này chỉ là tạo đòn bẩy để có được tài sản bằng cách giành được vị trí đầu cầu đầu tiên. Do đó nếu chúng ta trở thành người được yêu quý trong ngành được phẩm vì những đệ trình điều chỉnh, và chúng đã được quy trình tiếp nhận một mô hình quản lý tài liệu nâng cao thông qua, giờ hãy cùng mở rộng khả năng này tới các chức năng khác. Trong sản xuất, chúng có những nhu cầu điều khiển để theo dõi các loại thuốc theo lô, và trong R&D họ có nhu cầu nghiên cứu tài liệu vượt ra khỏi những gì mà các ngành công nghiệp khác yêu cầu. Chắc chắn là những mở rộng như vậy sẽ đòi hỏi sự đầu tư bổ sung vào sản phẩm đầy đủ, nhưng lại chỉ có thể xây dựng trên một cơ sở hạ tầng phù hợp.

Tương tự như vậy, đưa ứng dụng các công việc điều tiết bên ngoài vào ngành thiết bị y học và xử lý thực phẩm – những ngành công nghiệp khác được quản lý bởi Cơ quan

quản lý thực phẩm và dược phẩm (the Food and Drug Administration) – tạo ra tác dụng đòn bẩy, lần này là dựa trên việc sản sinh ra sản phẩm đầy đủ. Nhưng cần có sửa đổi, tiêu biểu là đơn giản hóa và giảm chi phí khi một công ty bước vào thị trường với lý do mua hàng ít hợp lý hơn, nhưng tất cả đều có thể bằng cách tạo tác dụng đòn bẩy chi phí chìm của hoạt động R&D đầu tiên cho sản phẩm đầy đủ.

Việc tìm ra lực đẩy bổ sung rất quan trọng đối với chiến lược công nghệ cao vì lý do rất đơn giản là việc tạo ra một sản phẩm đầy đủ là một quá trình rất tốn kém và mất thời gian. Thật vậy, nếu một công ty không bao giờ vượt qua được phân khúc đầu cầu ban đầu, thì sẽ có nghi vấn đặt ra là liệu những khách hàng này có thể hoàn trả lại toàn bộ số vốn đầu tư để đảm bảo an toàn cho họ ngay từ phút ban đầu. Nhưng nếu một công ty có thể dùng khoản đầu tư tương đương với lượng công việc bổ sung vừa phải và đảm bảo toàn bộ vị trí khuyết thì công ty đó đã có được một công việc sinh lời đáng sợ. Tất nhiên, đó là mục tiêu của chiến lược con ki bóng gỗ.

Bất cứ khi nào bạn thấy các công ty đang mở rộng bằng chiến lược con ki bóng gỗ, miễn là họ có thể tiếp tục tìm ra những ứng dụng mới để tạo ra tác dụng đòn bẩy cho sản phẩm đầy đủ bền vững của mình, họ hầu như là không thể đánh bại. Điều đó là quá khó để một đối thủ cạnh tranh có thể so sánh được tổng giá trị của sản phẩm đầy đủ của họ, cho trước các tiêu chuẩn thị trường và sự ủng hộ của các bên thứ ba đã hình thành xung quanh cấu trúc của nhà dẫn đầu đương nhiệm. Ngược lại, bất cứ khi nào bạn thấy các công ty từ bỏ nguồn lực lịch sử của tác dụng đòn bẩy sản phẩm đầy đủ để bước vào thị trường mới, họ sẽ bị tổn thương một cách đặc biệt. Điều này vì họ đã quá quen với việc có được lợi thế cạnh tranh không công bằng, họ không thể thấy rằng họ không còn có sự bảo trợ đó nữa. Chúng ta có thể thấy nguyên tắc này tự hoạt động như thế nào trong sự phát triển gần đây của Sun Microsystems.

## Sun

Sun bắt đầu trong thị trường khởi tạo bằng việc giới thiệu một chuyển đổi mô thức từ hệ thống cá nhân đến hệ thống mở. Đây là nội dung nhìn xa trông rộng một cách đặc biệt, được bảo vệ bởi một người say mê công nghệ của Sun, Bill Joy và một nhà kinh doanh biết nhìn xa trông rộng là Scott McNealy. Toàn bộ cộng đồng Unix đều tập hợp dưới ngọn cờ này. Tuy nhiên, dù nói vậy, không một người thực dụng nào di chuyển một bước.

Để bước vào thị trường chính, Sun đã tấn công một loạt các thị trường khuyết bao gồm thị trường Thiết Kế Phần Mềm Nhờ Máy Tính - Computer Aided Software Engineering (CASE), Thiết kế bằng máy tính - Computer Aided Design (CAD), và

xuất bản kỹ thuật (technical publications). Trong mỗi thị trường, Sun đều có thể thúc đẩy phần mềm trong miền công cộng để gia tăng những đề nghị về sản phẩm đầy đủ của nó. Sau đó, Sun đưa ra các động lực bổ sung, đặc biệt là vào trong ECAD (CAD cho ngành công nghiệp điện tử, tập trung vào thiết kế hệ thống và chất bán dẫn), máy tính khoa học (như mô hình phân tử cho ngành hóa học), và Geographical Information Systems (GIS) cho rất nhiều ứng dụng ảnh xạ. Trong tất cả các vũ đài này Sun đã thành công một cách đáng ngưỡng mộ.

Ở một nơi nào đó dọc theo tuyến đường, khi các con ki bóng gỗ bắt đầu va vào nhau, thị trường chuyển từ một loạt các đường thẳng đứng thành một đường nằm ngang – *thị trường trạm làm việc kỹ thuật*. Tại đó *sản phẩm* của Sun đã trở thành sản phẩm thống trị *thị trường*. Các trạm làm việc không còn là một phần phụ cho một số thị trường đã được thiết lập khác mà đã tự mình trở thành một thị trường riêng.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo, đây là dấu hiệu chính của cơn bão. Bất kỳ công ty nào đang dẫn đầu thị trường khi điều này xảy ra sẽ bị đặt vào vị trí nhà dẫn đầu mới của thị trường. Trong trường hợp của Sun, trong khi Apollo đã xuất hiện với loại *sản phẩm* này ngay trước Sun và chỉ ra những kết quả khủng khiếp, khi thị trường cuối cùng cũng lộ rõ, thì đó là Sun chứ không phải Apollo đang đóng vai trò dẫn đầu, là Sun chứ không phải Apollo đã thu được mọi lợi nhuận có được từ khả năng dẫn đầu thị trường.

Cho đến lúc này thị trường đã hoạt động rất tốt với các thế mạnh của Sun và ngược lại. Nhưng hai phát triển sau đó đã bộc lộ những điểm yếu trong vị trí của Sun. Thứ nhất, mặc dù một thị trường mạnh cho máy chủ Unix thương mại đã xuất hiện trong những năm 1990, định hướng máy tính bàn kỹ thuật của Sun, cả trong các nhà máy và trong lực lượng bán hàng trường dữ liệu đã cản trở khả năng cạnh tranh của Sun. Thay vào đó, thị trường rơi vào tay HP, với nhiều thách thức từ IBM, DEC và AT&T – tất cả đều đang thay thế những thành công ban đầu của Sequent and Pyramid – Sun giờ không còn dễ nhận diện như mọi người đã mong đợi nữa, dù với quy mô và thế mạnh của mình. Cùng lúc đó, Sun đã cố gắng mở rộng mẫu trạm làm việc của mình để ngăn chặn sự tăng trưởng của PC, nhưng nhanh chóng bị gián đoạn vì sự gia tốc về giá cả và hiệu suất đáng ngạc nhiên của Intel và Microsoft. Điều này đã tạo ra dấu hiệu “Không còn chỗ trống” trên tất cả các lĩnh vực trừ một số máy tính bàn thương mại và đe dọa sẽ xâm nhập vào miền kỹ thuật truyền thống không thể thách thức của Sun.

Chuyện gì đã xảy ra? Cách giải thích duy nhất là khi Sun bước vào cơn bão đầu tiên của mình – thị trường Unix kỹ thuật - từ sân chơi bóng gỗ, nó đã chối bỏ cách tiếp cận thị trường khuyết để phục vụ nhu cầu ồ ạt. Cho đến lúc này thì mọi thứ đều ổn.

Nhưng khi bước ra khỏi phạm vi đó, Sun cố gắng mở rộng các chiến thuật bao táp của mình để bao vây lãnh địa mới về máy chủ và máy tính bàn thương mại. Điều này không mang lại hiệu quả. Đó là lý do tại sao.

Không có trường hợp nào mà sản phẩm đầy đủ của Sun được hoàn thiện, và không có trường hợp nào Sun được coi như nhà dẫn đầu thị trường đương nhiệm. Trong trường hợp máy chủ, Sun thiếu trầm trọng sự tích hợp hệ thống di sản về phía sản phẩm và về phía dịch vụ, Sun thiếu khả năng hỗ trợ và bán hàng phù hợp cho những thiết bị thương mại lớn. Trong trường hợp máy tính bàn thương mại, Sun thiếu một tiện nghi phù hợp với di sản của các ứng dụng Microsoft DOS và Windows. Chắc chắn là Sun đã rất miệt mài trong vấn đề này, giới thiệu phần mềm của chính mình để cạnh tranh với Windows cũng như hỗ trợ các bên thứ ba như các giải pháp Insignia (Phù hiệu) với dòng sản phẩm Soft PC của mình. Nhưng cộng đồng các công ty IT trong *Fortune 500* do thường xuyên phải chịu hậu quả trong quá khứ bởi môi trường cạnh tranh đã từ chối chấp nhận những tiện nghi này.

Kết quả là Sun phải suy nghĩ lại về định vị tổng thể của mình trên thị trường và trong chiến lược để bước tiếp. Để làm được điều đó, Sun cần phải ghi nhớ những nguyên tắc sau cho chiến lược sân chơi bóng gỗ khi muốn xâm nhập vào các không gian của thị trường không nằm trong phạm vi dẫn đầu truyền thống của mình.

Hai nguyên tắc ngay cả một CEO cũng nên biết

Nguyên tắc đầu tiên của chiến lược sân chơi bóng gỗ là không bao giờ tấn công một phân khúc mà chỉ tiêu hiện tại của phân khúc đó cho dòng sản phẩm của bạn vượt quá doanh thu hàng năm hiện tại của bạn. Hay, theo từ chuyên ngành là: *Hãy chọn ai đó có quy mô như của bạn*. Đây là lý do.

Tại sân chơi bóng gỗ, hướng về phía cơn bão, mục tiêu chính là cấu trúc của bạn được tiếp nhận như một tiêu chuẩn dẫn đầu thị trường bởi càng nhiều vị trí khuyết càng tốt. Điều này hơi giống với việc cạnh tranh trong một cuộc bầu cử chọn ứng viên của mỗi Đảng. Mỗi vị trí khuyết công nhận giá trị giải pháp của bạn, về mặt nghĩa đen có nghĩa là vị trí đó công nhận sản phẩm đầy đủ của bạn, và về mặt ẩn dụ nghĩa là một khu vực bầu cử khác đã ủng hộ ngọn cờ của bạn. Mục tiêu là có được một đảng phái ủng hộ để bước vào giai đoạn đề cử then chốt, khi thị trường bao táp lựa chọn người dẫn đầu.

Giờ thì chắc chắn là giành được phân khúc có quy mô như California – hoặc New York thì sẽ có ảnh hưởng hơn là giành được sự đề cử của một bang như Alaska hoặc

Hawaii, nhưng giành được sự ủng hộ của bang nào thì cũng tốt hơn nhiều so với việc đứng ở vị trí thứ hai hoặc thứ ba trong danh sách ủng hộ của các bang. Do đó nó luôn đi kèm với khả năng dẫn đầu thị trường. Để giành được bất kỳ phiếu bầu nào của sân chơi bóng gỗ, bạn phải đạt được sự thống trị thị trường rõ ràng trong một phân khúc cụ thể. Nếu thị trường vẫn còn phân tán hoặc có một đối thủ cạnh tranh khác với khả năng tương đương cho vị trí đứng đầu thì bạn không có được cái gì cả. Hoặc là bạn giành được rất nhiều thứ nhưng không cái nào đáp ứng được mong muốn của bạn.

Để thống trị một phân khúc một cách tiêu biểu có nghĩa là giành được 40% hoặc nhiều hơn những hoạt động kinh doanh mới của phân khúc đó trong một năm hoặc mười tám tháng vừa qua. Ở mức độ thành công như thế - với giả định rằng đối thủ gần nhất chỉ ở ngay sau bạn – cơ chế truyền miệng trong thị trường sẽ phát tán thông điệp rằng bạn là nhà dẫn đầu thị trường. Khi điều này xảy ra, bạn có thể trông đợi rằng thị phần về doanh số bán của bạn trong mười hai tháng tiếp theo sẽ tăng lên hơn 50%. Những người thực dụng hơn bất cứ ai khác muốn mua những gì mà những người thực dụng khác đã mua.

Do đó, mục tiêu là 40% hoặc nhiều hơn lượng mua hàng của phân khúc trong vòng mười hai tháng tới. Điều này đã tạo ra một vài hạn chế trong chiến lược. Nếu phân khúc đã được phục vụ tốt bởi một nhà cung cấp khác thì đã có một nhà dẫn đầu thị trường được thiết lập rồi, và bạn không có cơ hội thay thế nhà cung cấp đó trong khoảng thời gian này. Do đó chúng ta phải tìm kiếm một phân khúc chưa được phục vụ tốt mà thực sự vẫn chưa được đầu tư quá nhiều trong thời gian này, không có giải pháp hiệu quả cho những vấn đề của phân khúc đó, nhưng phân khúc đó sẽ được đầu tư xứng đáng khi một nhà cung cấp xuất hiện.

Có hai con ki bóng gỗ tiêu chuẩn mục tiêu chính, là:

1. Phân khúc này có lý do hợp lý để mua hàng và
2. Phân khúc vẫn chưa được phục vụ tốt bởi bất kỳ đối thủ nào.

Gộp lại với nhau hai điều này sẽ đảm bảo cho bạn một lĩnh vực rộng mở. Giờ câu hỏi là bạn có thể kiểm soát một lĩnh vực rộng cỡ nào?

Để trả lời câu hỏi này, hãy xem lại kế hoạch kinh doanh. Bạn đặt mục tiêu là bán được bao nhiêu trong số những gì đã được nói tới trong năm tới? Chúng tôi nghĩ rằng sẽ là \$10 triệu, chỉ bởi đó là một phép toán đơn giản. Câu hỏi tiếp theo là, trong số \$10 triệu đó thì bao nhiêu phần trăm là có được từ thị trường mục tiêu? Không phải là

100%, tôi có thể chắc chắn với bạn điều đó, trừ khi sản phẩm của bạn chỉ phục vụ một ứng dụng, dù sao trong trường hợp đó sẽ không có kỳ vọng về việc con bão đến gần trong kế hoạch tương lai của bạn. Do đó, thay vì thế hãy để chúng tôi giả định rằng bạn thực sự thúc đẩy lực lượng bán hàng của mình và tập trung vào marketing và 60% doanh thu của bạn đến từ thị trường mục tiêu. Điều đó tương đương với \$6 triệu, 40% của \$15 triệu, là mức chi tiêu tối đa trong năm tới mà phân khúc mục tiêu có thể thực hiện và cuối cùng bạn vẫn là nhà cung cấp đứng đầu cho phân khúc đó.

Và đó là cho phân khúc mục tiêu đầu tiên của bạn. Khi xem xét đến mục tiêu thứ hai – chiến lược sân chơi bóng gỗ sẽ ám chỉ rất nhiều rằng bạn đã đánh đổ được con ki bóng gỗ đứng đầu – bạn có thể trông đợi sẽ có ít nguồn lực hơn tham gia vào phân khúc mới vì rất nhiều trong số đã bị gắn kết với việc hoàn thiện và mở rộng những cam kết của bạn trong vị trí khuyết đầu tiên. Do đó nguyên tắc ngón tay cái là: Đừng tấn công vào bất kỳ thị phần nào lớn hơn bạn; hãy chọn thị phần ở mức tương đương với bạn.

Đây là nơi mà các công ty đang phấn khởi với thành công ban đầu của họ tại sân chơi bóng gỗ mắc phải sai lầm có tính chiến lược nghiêm trọng. Thấy được đà từ phân khúc ban đầu của mình, họ đã đánh giá thấp những gì cần phải có để thành công trong thị trường mới tiếp theo và do đó đã đầu tư không đầy đủ vào cuộc tấn công của mình vào phân khúc đó. Điều này có ảnh hưởng đến việc tạo ra nhu cầu cho loại giải pháp mới nhưng không hoàn thiện, đồng nghĩa với việc tạo ra thị trường cho một đối thủ cạnh tranh khác.

Thường là các đối thủ cạnh tranh này không có mạnh mẽ như chúng ta và công ty có thể tránh được sai lầm này. Thực sự thì một công ty thậm chí có thể đánh bật được các đối thủ cạnh tranh ra khỏi vị trí của họ để kiểm soát vấn đề này, bằng cách đó cho phép bạn tự mở rộng nguồn lực của mình ra nhiều phân khúc hơn, gia tăng khả năng sẽ bị tổn thương nhưng cũng gia tăng lãnh địa thu tóm được nếu không ai đuổi kịp bạn trong thời gian đó. Nhưng điểm chính cần phải nắm bắt được ở đây là bạn đang có một nguy cơ nghiêm trọng, và bạn không nên thực hiện điều đó quá nhẹ nhàng hoặc quan trọng hơn đừng thờ ơ.

Con đường an toàn – nếu có điều đó xảy ra trong kinh doanh – là đầu tư dư thừa khi xâm nhập bất kỳ phân khúc mới nào, tìm cách tăng khả năng dẫn đầu thị trường của bạn, và sau đó chuyển hướng nguồn lực khi đã đạt được vị trí. Thử thách ở đây là phải có được một sản phẩm đầy đủ được thiết kế một cách xuất sắc để bạn có thể đáp ứng được nhu cầu mới được tạo ra mà không phải tự ràng buộc mình vào những cam kết làm theo yêu cầu của khách hàng không ngừng. Đó là cách duy nhất để cho nguồn lực



không bị phân bổ lại.

Do đó, một trong những tiêu chuẩn then chốt cần sử dụng khi lựa chọn phân khúc mục tiêu trong sân chơi bóng gỗ là, phân khúc đó có đủ nhỏ - không đủ lớn – để phục vụ mục tiêu chiến lược của chúng ta không? Nếu câu trả lời là không thì không có nghĩa là bạn không nên bán hàng cho những khách hàng này. Điều đó chỉ có nghĩa là bạn không thể giành được vị trí dẫn đầu trong thị trường. Thay vì thế, những khách hàng này nên được đối xử như một cơ hội để tăng doanh thu chứ không phải bàn đạp để hướng tới vị trí dẫn đầu thị trường.

## Nguyên tắc thứ hai

Một nguyên tắc khác trong chiến lược sân chơi bóng gỗ là tập trung các nỗ lực phát triển thị trường vào cộng đồng những người sử dụng cuối cùng chứ không phải cộng đồng các kỹ thuật viên. Cụ thể là bạn muốn giành được sự ủng hộ của những người mua hàng kinh tế, nhà quản trị hoặc quản lý trong tổ chức những người sử dụng cuối cùng, những người có trách nhiệm về lỗi và lãi cho những chức năng mà sản phẩm của bạn phục vụ. Ngược lại, bạn không nên trông đợi sẽ có được sự tài trợ chủ yếu từ những chuyên gia IT, đặc biệt là các giám đốc IT, những người chịu trách nhiệm về sự triển khai và bảo dưỡng hệ thống cơ sở hạ tầng của toàn bộ doanh nghiệp. Đây là lý do tại sao.

Trong sân chơi bóng gỗ, bạn đang yêu cầu một công ty chấp nhận một mô thức mới trước phần còn lại của thị trường. Đây không phải là sở thích của bộ phận IT. Điều này nghĩa là có thêm việc cho họ và việc này đặt hệ thống có nhiệm vụ tối quan trọng của họ vào tình thế nguy hiểm hơn. Chiến lược tốt hơn nhiều cho họ là giữ lại mô thức cũ lâu hơn một chút, thử nghiệm mô thức mới ngoại tuyến trước, nhưng không gây áp lực với thử nghiệm đó. Với cách đó họ có thể nhận được những cái tốt nhất của cả hai mô thức, tối thiểu đứt quãng và bất ngờ khi chuẩn bị cho một chuyển đổi tương lai. Vì lý do này thì đó sẽ là một chiến lược không tốt khi yêu cầu những người mua hàng kỹ thuật bênh vực cho bạn.

Thay vì thế bạn phải chuyển sang cộng đồng những người sử dụng cuối cùng, đặc biệt là những người mua hàng kinh tế trong phạm vi đó. Những người này thường là sếp của những người sử dụng cuối cùng mà bạn muốn để họ thực sự sử dụng hệ thống của bạn, và bạn tìm kiếm cụ thể một nhóm nhỏ không được phục vụ đầy đủ bởi hệ thống IT hiện tại. Đây là cách bạn tiếp cận được họ:

- Bạn mời chào họ sử dụng sản phẩm cải tiến của bạn để giải quyết những vấn đề

không giải quyết được từ trước tới nay khiến họ đã rất tốn kém.

- Bạn giành được sự chú ý của họ bằng cách cho họ thấy rằng vấn đề này vốn gắn liền với mô thức cơ sở hạ tầng IT hiện tại để hỗ trợ người sử dụng cuối cùng.
- Sau đó bạn có thể chứng minh rằng bạn có thể sẵn sàng giải quyết vấn đề này vì mô thức mới của bạn thiết kế lại một cách hiệu quả luồng làm việc của người sử dụng cuối cùng để xóa bỏ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.
- Cùng lúc đó, bạn cho họ thấy bạn đã tiến hành nghiên cứu triệt để như thế nào các yêu cầu ứng dụng cụ thể của họ, bạn không chỉ có sản phẩm cốt lõi cần thiết mang lại điều kì diệu này và bạn còn có cả sản phẩm đầy đủ nữa.
- Bằng cách nghiên cứu có phương pháp tất cả các cấu thành của sản phẩm đầy đủ, chứng minh sự tương đồng sâu sắc của bạn với ngành kinh doanh của họ, bạn đã vượt qua được sự kháng cự thực dụng và giành được sự ủng hộ của họ.

Giờ xin hãy chú ý rằng những chào hàng tương tự có thể đã được gửi tới những người mua hàng kỹ thuật, những người chắc chắn hiểu và đề cao chúng. Nhưng dù sao thì những mời chào đó vẫn chưa chạm tới ngưỡng quan tâm của họ.

Hoặc nó vẫn chưa đủ hấp dẫn để được những người sử dụng cuối cùng quan tâm, những người sẽ báo cáo với người mua kinh tế. Theo quan điểm của họ, mô thức cũ quen thuộc và an toàn hơn. Trong ngắn hạn, với việc đường cong học hỏi được yêu cầu bắt kịp mô thức mới, họ thực sự sẽ kém hiệu quả hơn. Do đó họ có thể cũng muốn kháng cự lại bạn. Đó là người mua kinh tế, người phải trả những chi phí tiếp diễn cho tình hình hiện tại nhưng không có đủ điều kiện để làm vậy, người có thể được coi là ủng hộ một cách rõ rệt những thay đổi vào thời điểm này.

Điều này giúp giải thích sự thành công của tiếp thị theo chiều dọc - và sự thất bại của tiếp thị theo chiều ngang – trong sân chơi bóng gỗ. Nếu bạn tiếp thị theo chiều ngang một sản phẩm dựa vào công nghệ theo, ví dụ như cơ sở hạ tầng có thể triển khai toàn cầu, bạn sẽ sử dụng các thuật ngữ quen thuộc nhất với những người mua kỹ thuật (technical buyers). Họ là những người được phần còn lại của công ty nhượng lại cho quyền ra quyết định. Nói cho cùng thì đây chính là lãnh địa của họ. Tuy nhiên như chúng ta vừa lưu ý, lợi dụng lãnh địa này là một chiến lược kém hiệu quả trong sân chơi bóng gỗ. Ngược lại, nếu bạn tiếp thị theo chiều dọc, tập trung vào ảnh hưởng kinh tế của các ứng dụng cho những chức năng kinh doanh cụ thể trong những ngành công nghiệp cụ thể và sau đó đặt cơ hội vào việc gia tăng quyền lực của người mua

hàng kinh tế. Giờ bạn đã đưa quyết định mua hàng vào trong lãnh địa của chính họ và đó là nơi bạn muốn tiến hành trò chơi.

Nguyên tắc này giúp giải thích tại sao một công ty như Lotus lại rất thành công với một sản phẩm cải tiến như Notes trong khi những công ty khác như Hewlett-Packard và NeXT lại kém thành công hơn với với những sản phẩm cải tiến tương tự như NewWave và NextStep. Năm năm sau khi bước vào thị trường, NewWave và NextStep là đại diện cho những bước nhảy phi thường trong ngành công nghệ tại thời điểm chúng được tung vào thị trường. NewWave giờ không còn nữa, NextStep thì vẫn chưa đạt được thành công lớn trên thị trường so với phạm vi thành công của Notes. Trong cả hai trường hợp, tôi biện luận rằng nguyên nhân là do chiến lược marketing của họ chủ yếu là theo chiều ngang. Điều này đã có được sự phát triển trên diện rộng của từng doanh nghiệp được dẫn đầu bởi một người có tầm nhìn xa trông rộng phi thường – trong trường hợp của HP là Bob Frankenberg, sau đó đã trở thành CEO của Novell và trong trường hợp của NeXT là Steve Jobs.

Những nhà dẫn đầu nhìn xa trông rộng là những người có khả năng cho phần còn lại của thế giới thấy được những hàm ý táo bạo trong những lần chuyển đổi mô thức, và họ tìm kiếm được sự thành công và sự ủng hộ to lớn trong thị trường khởi tạo, nơi mà bảng từ vựng dựa vào công nghệ của họ tạo được tiếng vang lớn với những người say mê công nghệ và những đồng nghiệp nhìn xa trông rộng khác. Nhưng bảng từ vựng tương tự này, như chúng ta vừa thấy, đã tạo ra phương pháp sai cho việc vượt qua vực thẳm và bước vào sân chơi bóng gỗ bởi vì nó nằm trong tay đội ngũ IT thực dụng và không giành được sự ủng hộ cần thiết của những thành viên quản trị. Không phải vì những nhà dẫn đầu nhìn xa trông rộng này không thể làm giảm nó đi cho những người thực dụng. Họ thực sự có thể làm điều đó, nhưng cái mà họ không thể làm là cam kết một cách đầy đủ với bất kỳ vị trí khuyết đơn lẻ nào. Với họ điều đó giống như đảm nhận toàn bộ hệ thống số nhưng chỉ cam kết về một vận hành và sau đó thậm chí chỉ với những con số có thể chia cho bốn. Điều đó không có ý nghĩa gì cả.

Nhưng tất nhiên điều này sẽ có ý nghĩa nếu bạn là một nhà phân phối ô tô đang kiểm kê số lốp còn tồn trong kho của mình, một thợ rèn đang lên kế hoạch đóng móng sắt cho đàn ngựa, hoặc một người quản lý các tiện nghi đang sắp xếp ghế ngồi cho cuộc thi bài brit. Đó chỉ là loại định vị cần có để chuyển quyền lực trong quyết định mua hàng từ một trường hợp chung chung được quản lý bởi người mua hàng cơ sở sang một trường hợp cụ thể được quản lý bởi người mua hàng kinh tế địa phương. Giờ thì chắc chắn là vào cuối ngày hai người này phải hợp tác để cùng bước tiếp, do đó những gì chúng ta đang nhắc đến ở đây không phải chỉ là một tình huống mà là sự chuyển đổi quyền lực khôn ngoan. Tuy nhiên đó là sự chuyển đổi quan trọng và chiến

lược sân chơi bóng gỗ không thể thành công nếu không có nó.

Kết luận là, sân chơi bóng gỗ cần có sự ủng hộ của những người mua hàng kinh tế để vượt qua được sự miễn cưỡng của những người mua hàng kỹ thuật và có thể cả những người sử dụng cuối cùng trong việc ủng hộ một mô thức mới trước phần còn lại của thị trường. Để có được sự ủng hộ này, bạn phải hình thành được những lợi ích mua hàng trong vốn từ mà những người mua hàng kinh tế có thể ủng hộ, hoặc họ sẽ chiều theo mong muốn của những người mua hàng kỹ thuật. Tiến hành một phương pháp marketing theo chiều dọc sẽ hoàn thành mục tiêu này, trong khi tiến hành một phương pháp theo chiều ngang sẽ làm thất bại mục tiêu.

Hai phần thưởng cho chiến lược sân chơi bóng gỗ

Mục đích của mô hình con ki bóng gỗ gồm hai phần – tạo ra lợi nhuận ở hiện tại và tích lũy danh tiếng để được công nhận là nhà dẫn đầu thị trường trong một cơn bão về sau.

Thứ nhất về mục tiêu hiện tại, các ưu tiên của bạn đều giành cho việc mở rộng kinh doanh, gia tăng lợi nhuận và phát triển sâu hơn sản phẩm đầy đủ của mình. Tập trung thị trường của bạn là vào vị trí khuyết, phong cách bán hàng mang tính tư vấn (tiêu biểu là thông qua một lực lượng bán hàng trực tiếp hoặc một lực lượng bán hàng không trực tiếp được đào tạo tốt), và sự khác biệt của bạn là doanh nghiệp của một phân khúc cụ thể. Bạn là một đối tác thực sự đối với khách hàng của mình và khách hàng của bạn cũng biết về bạn như vậy.

Cùng lúc đó, bạn phải luôn luôn ghi nhớ mục tiêu dài hạn của mình là trở thành nhà dẫn đầu thị trường khi thị trường bước vào thời kỳ bão táp. Cơ hội xảy ra điều này là khi thị trường hiệu quả hơn và hiệu suất hơn bằng việc tự tránh xa các thị trường khuyết và thay vào đó là tập trung xung quanh dòng sản phẩm mới xuất hiện. Việc tái tổ chức này xảy ra vào lúc bắt đầu cơn bão. Vào lúc đó, tên của thị trường tự nó sẽ bị đẩy qua đẩy lại một vài lần – người ta sẽ liên tục nhắc đến thị trường này trong nhiều năm – nhưng chỉ lúc này nó mới thực sự trở thành một thị trường, bởi vì chỉ lúc này nói mới có đủ lượng của cái về sau có thể dự đoán một cách rõ ràng đã tích lũy để tạo ra giá trị cho nó – trong khi tạo ra một thể chế thị trường mới.

Ví dụ, trong thế giới liên mạng, trước khi có hai loại thị trường thống trị hiện tại là *máy chủ truy cập (hubs)* và *bộ định tuyến (routers)*, các công ty đã bán ra *cầu nối (bridges)* rồi *bộ định tuyến (routers)*, và một kết hợp trong một khoảng thời gian là *cầu định hướng (brouter)*. Trong suốt giai đoạn này, các đơn hàng được thực hiện, các

công ty bước vào và rút ra khỏi thị trường, các hợp nhất xảy ra – nhưng không có một thị trường ổn định. Thay vào đó, nó được quản lý như là một phụ tá cho thị trường mạng cục bộ (LAN). Nhưng đặc biệt với sự phát triển của Cisco Systems, cũng như Bay Networks và Cabletron, quá nhiều của cải tập trung vào một không gian quá nhỏ để coi không gian đó chỉ là một vật thể phụ. Như Senator Everett Dirksen đã thường nói “Một tỷ ở đây, một tỷ ở đó, nhanh thôi nó sẽ giúp tạo ra khoản tiền thực.”

Khi doanh số bán của một loại sản phẩm đã đóng góp vào khoản tiền thực, thị trường chuyển đổi kết cấu phía dưới của nó để phục vụ một loại thị trường mới. Lúc đó công ty nào đang đứng đầu thị phần thị trường sẽ trở thành nhà dẫn đầu thị trường công khai. Sự chuyển đổi thực sự xảy ra trong cơn bão, nhưng quá trình chuẩn bị cho việc giành chiến thắng trong trận đấu này xảy ra trong giai đoạn sân chơi bóng gỗ. Đó là nơi các quyết định được thực hiện để thúc đẩy hoặc phá hỏng các cơ hội của bạn.

Có lẽ sẽ dễ nhận ra điều này khi nó không xảy ra hơn là xảy ra. Hãy lấy thị trường máy tính bút điện tử (pen-based computer) làm ví dụ. Bất chấp tất cả những chú ý, đàm luận, đầu tư và xúc tiến mà nó thu hút cách đây vài năm, ngày nay rõ ràng nó đã không còn tồn tại nữa. Theo thuật ngữ của cuốn sách này là nó đã không vượt qua được vực thẳm. Thay vào đó, chuyện gì đã xảy ra là những tay chơi cỡ lớn trong thị trường đó – Go Corporation, Momena và Microsoft – tất cả đều đã cố gắng đi đường vòng qua sân chơi bóng gỗ và đặt chân ngay vào chính giữa cơn bão. Họ xướng lên một thị trường, khi thực tế không hề có một thực thể kinh tế tồn tại. Thay vì tận dụng lớp bảo vệ của những thị trường dọc, nói cách khác là thay vì nuôi dưỡng các sản phẩm đầy đủ của họ một cách bí mật và chỉ xuất hiện khi các sản phẩm đó đã thực sự vững chắc, thay vì phát triển đà đẩy của một cuộc bầu cử, tất cả họ đều cố gắng tiến hành theo chiều ngang ngay từ đầu. Tại sao? Tất nhiên vì đó là nơi tập trung rất nhiều tiền bạc.

Đáng buồn là những gia nhập sớm vào thị trường chính như vậy đang bị tê liệt vĩnh viễn. Như các công ty về trí thông minh nhân tạo đã chứng minh trong thập kỷ trước, bất cứ thị trường nào tiêu tốn quá nhiều tiền bạc – trong trường hợp của máy tính bút điện tử có lẽ là \$100 triệu trong bốn hoặc năm năm – và kết quả không tạo ra được một thể chế thị trường ổn định, đơn giản là sẽ không phục hồi được, thậm chí khi sau đó công nghệ có thể được quảng cáo rầm rộ. Các thế lực trong thị trường không thể tập hợp lại, hiểu biết và sẵn sàng hơn vì họ đã bị giải tán. Tên của loại thị trường đó sẽ bị mang tai tiếng khiến không ai muốn được hợp tác với nó. Mặc dù máy tính bút điện tử, khi mà cuối cùng cũng trở nên hữu dụng, sẽ phải bước vào thị trường với con mắt nhìn xuống, ngượng ngùng vì một quá khứ mà rõ ràng không đáng có.

Tất cả những điều này xảy ra vì mong muốn có một chút thời gian trong sân chơi bóng gỗ. Các cơ hội của sân chơi bóng gỗ có tồn tại? Chắc chắn là có! Các hãng theo dõi thư điện tử cấp tốc (Express-email tracking) giải quyết các khiếu nại bảo hiểm lĩnh vực, y tá chăm sóc bệnh nhân tại nhà, phương tiện liên lạc cho thuê xe ô tô – ngày nay tất cả đều đang chủ động sử dụng công nghệ. Bất kỳ hãng nào cũng đều có thể được coi là con ki đứng đầu trong dãy các con ki bóng gỗ. Không, vấn đề không phải và không bao giờ là việc sẵn có các cơ hội. Đó đúng hơn là sự kiên nhẫn. Và đó là một thuộc tính đặt chiến lược sân chơi bóng gỗ trực tiếp xung đột với động lực của đầu tư mạo hiểm.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo, doanh lợi đầu cơ chỉ đến từ một và chỉ một nguồn – giành vị trí đầu tiên trong cuộc cạnh tranh bão táp. Hai trong ba công ty máy tính bút điện tử lớn được đầu cơ và lao tới con đường phía trước quá nhanh vì họ sợ rằng nếu họ không làm vậy, những công ty khác sẽ tới đó trước họ và họ sẽ thua trong cuộc cạnh tranh bão táp sắp tới. Microsoft sau đó cũng nhảy vào và làm bất cứ điều gì có thể để bảo vệ vị trí máy tính để bàn của mình. Trong ba công ty lớn này, một công ty có thể sẽ thua – thật vậy, với vị trí là người dẫn đầu cơ sở hạ tầng hiện tại, chiến thắng lớn nhất của nó sẽ đến từ sự sụp đổ toàn bộ, như nó đã làm.

Thua trong cuộc tấn công ồ ạt này, cụ thể là thua những công ty đầu cơ như thành ngữ cổ của Italy “Festina lente” – “Hãy vội vàng chậm lại”. Bạn không thể vội vã bước vào thời kỳ thai nghén. Sân chơi bóng gỗ không cần thiết phải làm chậm lại – thực tế nó có thể là cách nhanh nhất để tiến tới cơn bão. Nó có chút giống với leo núi. Nếu bạn nghĩ bạn có thể leo lên tới đỉnh và trở xuống trong một ngày, thì không cần phải chậm lại. Nhưng nếu bạn nghĩ có thể sẽ mất thời gian lâu hơn thế - thực tế là nó có thể phụ thuộc vào thời gian bắt đầu đúng đắn, như sự phát triển thị trường bão táp thường thế - thì cách nhanh nhất để tới đỉnh là những gì mà sân chơi bóng gỗ có thể cung cấp.

Cộng đồng đầu cơ cũng nên nhận ra rằng thành công trong sân chơi bóng gỗ là cách tốt nhất cho các hãng đã đủ lông đủ cánh thoát ra khỏi số phận. Rất nhiều các cộng đồng đầu cơ (VC) giả định rất nhiều vòng vốn, bao gồm một số dựa trên những vòng mất giá tiền tệ liên tiếp, vì các công ty được cấp vốn của họ không tự túc về mặt tài chính để trở thành một mốc trung gian quan trọng. Thay vào đó họ biến cuộc đua vì cơn bão thành cột mốc duy nhất. Điều này không chỉ không cho họ những lợi ích trung gian của một căn cứ tốt, nó còn không cho họ cơ hội để tiếp thu những quy tắc của khả năng sinh lời, của việc tạo ra cách riêng trên thế giới không phải do phép thuật mà do làm việc chăm chỉ. Khi mọi việc bắt đầu có vấn đề, khi sự thăng trầm xảy ra như nó luôn phải thế bên trong cơn bão, những hãng này phải lùi lại phía sau.

Về tổng thể thì không có gì để mất và có được rất nhiều thứ từ phương pháp tiến cận sân chơi bóng gỗ. Các vị trí thị trường khuyết theo chiều dọc là những nơi tuyệt vời để tạo ra tiền bạc. Bằng cách tập trung vào một vị trí khuyết mục tiêu tới một mức độ mà các công ty cạnh tranh về loại sản phẩm của bạn không sẵn sàng hoặc không thể theo kịp, bạn có thể loại bỏ được đối thủ khó nhằn nhất. Hơn nữa, bằng cách dành thời gian để hiểu sâu về những động lực thực sự của chuỗi giá trị của một vị trí khuyết cụ thể, bạn có thể thành công nhiều hơn nữa trong việc thay đổi sản phẩm tiềm năng trong giải pháp công nghệ cao của bạn thành lợi nhuận rõ ràng thực sự - trước hết là cho khách hàng của bạn, và sau đó mở rộng cho chính bạn. Điều này sẽ biến thị trường khuyết thành vật chủ cho việc định giá dựa vào giá trị, là hình thức có lợi nhất của việc định giá. Thêm vào đó, thị trường theo chiều dọc ủng hộ cơ sở hạ tầng truyền thông có hiệu quả cao của chính nó bao gồm cả kênh truyền miệng và hãy xem sức nặng của chi phí tiếp thị truyền thông của bạn. Hơn nữa, khi một vị trí khuyết kiểm soát được giải pháp dẫn đầu thị trường của nó, sự trung thành của nó sẽ là mãi mãi, và bạn có thể hiểu tại sao các chuyên gia marketing lại ủng hộ phương pháp này lâu đến thế.

Và bất chấp tất cả những điều trên, tiếp thị theo chiều dọc hay vị trí khuyết theo cách nói của Shakespeare là “Một phong tục được tôn trọng khi bị vi phạm hơn là khi được tuân thủ.” Tại sao nó lại không thịnh hành hơn?

Trường hợp ngược lại với chiến lược sân chơi bóng gỗ

Có ít nhất bốn nguyên nhân tại sao chiến lược sân chơi bóng gỗ lại bị từ chối và ít nhất một lý do thực sự tồi tệ. Hãy cùng xem xét lý do tồi tệ này trước. Như chúng tôi đã lưu ý, hình thức dễ thấy nhất của thành công tiếp thị công nghệ cao là giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh bão táp. Để có được chiến thắng này bạn phải từ bỏ tiếp thị vị trí khuyết. Do đó, nếu các cơn bão là thành công, và nếu thành công loại trừ tiếp thị góc khuyết, thì tiếp thị góc khuyết chỉ giành cho những kẻ ngốc. Đó là điều cần phải chứng minh.

Không quan trọng là cuộc sống không luôn là một cơn bão. Không quan trọng là tiếp thị theo chiều dọc, khi được áp dụng trước khi xảy ra cơn bão, có thể thực sự gia tăng cơ hội trở thành người dẫn đầu thị trường khi cơn bão tới. Không quan trọng là sau cơn bão, như chúng ta sẽ thấy trong chương 5 trong giai đoạn Phổ Chính của việc tiếp nhận công nghệ, tiếp thị góc khuyết sẽ lại trở thành công cụ chính cho việc tăng trưởng thị trường và ổn định lợi nhuận. Không! Nếu Bill Gates không sử dụng tiếp thị góc khuyết cho DOS hoặc Windows, thì chúng ta cũng sẽ không muốn hợp tác với nó.

Vâng. Đó là lý do tồi tệ. Hãy đặt điều đó sang một bên vì có bốn lý do tốt là tại sao các chiến lược tiếp thị theo chiều dọc vẫn chưa dẫn tới những thành công rộng lớn tại thị trường chính. Đó là:

1. Con người thường quá vội vã để thực hiện các chiến lược con ki bóng gỗ một cách chính xác. Kết quả là họ có được một danh tiếng xứng đáng vì không làm gì cả.

Đây là cách thất bại phổ biến nhất trong tiếp thị góc khuyết. Các công ty đưa ra những lời nói cửa miệng nhưng lại không gắn kết với thị trường bằng bất cứ thứ gì như lời cam kết cần thiết. Thay vào đó, họ viết lại một vài đoạn văn đầu trong bảng lý lịch của họ (“Phần mềm viết báo cáo cho ngành ngân hàng!”), thêm ba hoặc bốn loại chi phí chung vào lời chiêu hàng chuẩn bị trước của họ, mua một danh sách các khách hàng tiềm năng trong phân khúc, gửi thư cho họ, có được một hoặc hai hợp đồng trong suốt quá trình, và sau đó chuyển qua một thứ khác sáu tháng sau đó.

Vấn đề ở đây là những công ty này đang thực hiện tiếp thị theo chiều dọc như thể đó là một chiến thuật xúc tiến bán hàng thay vì là một trò chơi thâm tóm lãnh địa. Cách duy nhất để có được lợi nhuận thích hợp từ tiếp thị theo chiều dọc là trở thành người bán hàng số một trong phân khúc mục tiêu. Để đạt được thành công đó đòi hỏi cam kết về một sản phẩm đầy đủ giải quyết vấn đề quan trọng về vị trí khuyết và khác biệt bạn với những người bán hàng khác có cùng loại sản phẩm với bạn. Đây không chỉ là một chiến thuật về lời nói thuyết phục; thay vì thế nó là một chiến lược hành động. Các công ty chỉ thực hiện chiến thuật lời nói và không thực hiện chiến lược hành động chỉ nhận được những kết quả nhỏ bé, điều này khiến họ bác bỏ bất cứ gợi ý nào về sau cho việc họ nên sử dụng phương pháp tiếp cận theo chiều dọc: “Chúng tôi đã thử phương pháp đó – nó không có hiệu quả với loại sản phẩm của chúng tôi.”

2. Các công ty yêu thích một số vị trí khuyết đầu tiên họ đạt được và dừng lại luôn ở đó. Họ hoàn toàn quên mất cơn bão.

Tôi có hai suy nghĩ về kết quả này. Miễn là thị trường không bao giờ đạt được tiềm năng bão táp, điều này có thể được coi như là sự trao đổi khôn ngoan. Mỗi năm bạn lại hiểu các vấn đề kinh doanh của khách hàng mục tiêu nhiều hơn, và hàng năm bạn có thể nắm giữ được lòng trung thành của họ mạnh mẽ hơn. Bạn có thể thực sự làm tinh tế sản phẩm đầy đủ của mình hơn nữa, thứ mà phần còn lại của ngành công nghệ cao luôn luôn cố gắng tìm ra thời gian thích hợp để thực hiện nhưng không bao giờ có thể. Sau vài năm, bạn “biết hết mọi người”, và cuối cùng bạn được hợp nhất vào mạng lưới kinh doanh và các hiệp hội thương mại của phân khúc đó. Và quan trọng nhất, miễn là không có cơn bão, bạn là nhà cung cấp có giá trị tốt nhất trên thị trường và do



đó có thể có được lợi nhuận tốt nhất. Với các công ty đã được thành lập, những lợi nhuận này thực sự rất tốt.

Vấn đề then chốt là sau đó liệu sẽ có bão? Một thị trường rất hấp dẫn để thảo luận về vấn đề này là Hệ thống thông tin địa lý GIS (Geographical Information Systems). Người dẫn đầu thị trường hiện tại là Hiệp hội nghiên cứu khoa học Trái đất ESRT (Earth Sciences Research Institute), nhà cung cấp của dòng sản phẩm ArcInfo. Trong vài thập kỷ qua, nó đã thống trị một loạt các thị trường khuyết phục vụ các nhà địa lý, người tạo bản đồ, nhà nông nghiệp, người phát triển địa ốc, quân đội, kỹ sư xây dựng dân dụng, nhà môi trường học, nhà hoạch định thị trấn, cảnh sát, nhà thiết kế chương trình HMO và nhà nghiên cứu thị trường. Các định dạng ban đầu của ArcInfo là tiêu chuẩn thực tế GIS về việc chia sẻ thông tin mặc dù giờ những điều đó là tối mật và không được sử dụng nữa. Điều này có nghĩa là khi ai đó thêm một sản phẩm mới vào thị trường thì nó tự động trở thành một phần của sản phẩm đầy đủ ESRT. Lúc đó, Jack Dangermond, người sáng lập và chủ tịch của nó đã giáng một đòn mạnh vào những thị trường này giúp ông có được bất kỳ cơ hội kinh doanh nào, cũng như khối liên minh chiến lược về sự thành lập. Tóm lại, vị trí của ông là một vị trí quyền lực, một vị trí mà không công ty nào có thể trông đợi một cách thực tế là có thể loại bỏ ông.

Tuy nhiên, dù rất vững chắc với vị trí này, nếu thị trường GIS bước vào giai đoạn bão táp, thì ESRI có thể sẽ mất đi vị trí dẫn đầu thị trường của mình. Đây là lý do tại sao.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo, một trong những chìa khóa để có được thành công trong cơn bão là đơn giản hóa một cách không nhân nhượng sản phẩm đầy đủ để nó phù hợp hơn với mục đích sử dụng chung và dễ dàng hơn cũng như ít tốn kém hơn trong việc triển khai và bảo dưỡng. Tất cả những điều này trực tiếp đi ngược lại với các giá trị trong sân chơi bóng gỗ, đã được xây dựng xung quanh các kênh phân phối giá trị gia tăng cung cấp các giải pháp khuyết cụ thể. Rất hiếm thấy một nhà dẫn đầu thị trường theo chiều dọc truyền thống có thể tự điều chỉnh lại mình để đáp ứng một loạt các yêu cầu đối ngược triệt để đó.

Nhà dẫn đầu thị trường không chỉ có quyền lợi kinh doanh quá lớn như mọi khi để mong muốn có một cuộc chuyển đổi như vậy, mọi thứ có trong kinh nghiệm của nó cho tới hiện tại đều nói rằng việc chuyển đổi đó là sai và khách hàng của nó sẽ không bao giờ thực hiện điều đó. Và theo một nghĩa nào đấy điều này hoàn toàn đúng: khách hàng truyền thống của công ty này sẽ không làm theo điều đó. Tuy nhiên, một cơ sở khách hàng mới rất lớn, cho đến giờ vẫn chưa là một phần của thị trường sẽ thực hiện phương pháp mới và theo thời gian doanh số bán cho những khách hàng mới này sẽ thu nhỏ lại toàn bộ doanh số cho tới bây giờ trong thị trường, và công ty mà đã thu

được một lượng lớn các đơn hàng mới sẽ trở thành nhà dẫn đầu mới của thị trường để rồi bước tiếp.

Trong trường hợp của GIS cơ sở khách hàng mới này có thể đến từ các tổ chức tiếp thị và bán hàng kết hợp bản đồ vào trong hạ tầng thông tin cơ sở của họ. Thiết kế khu vực bán hàng, phân tích hiệu quả bán hàng trong khu vực, phân tích việc chấp nhận sản phẩm trong khu vực, hoạch định truyền thông tiếp thị – tất cả các chức năng này có thể tạo ra những cách nhìn mới nếu họ có thể thấy dữ liệu của họ được hiển thị về mặt địa lý. Cho tới giờ với sự phức tạp của GIS, những nhóm này đều tiến hành mà không sử dụng nó. Tuy nhiên những chức năng bản đồ này lần đầu tiên đã xuất hiện trong các máy tính bàn của con người như những đặc điểm mới được đưa vào trong thể hệ tiếp theo của bảng tính.

Vấn đề là liệu việc trình chiếu và phân tích dữ liệu tiếp thị và bán hàng có phải là “ứng dụng tốt hơn - killer app” đối với GIS không. Nếu đúng, thì các tập đoàn sẽ càng ngày càng sử dụng phần mềm này nhiều hơn. Hệ thống ArcInfo quá phức tạp và yêu cầu quá nhiều hỗ trợ bán lại gia tăng giá trị để có thể vận hành ở tốc độ của cơn bão. Thay vào đó, các công ty như Strategic Mapping và MapInfo sẽ có lợi thế và một trong hai công ty này hoặc là một đối thủ cạnh tranh khác vẫn chưa xuất hiện chứ không phải ESRI sẽ trở thành con Khi Đột.

Làm cách nào để ngăn chặn việc mắc phải sai lầm này? Hãy tập trung vào cơn bão và không dừng chân tại sân chơi bóng gỗ. Hãy coi sân chơi bóng gỗ là một giai đoạn – phục vụ thị trường trong giai đoạn này như đã được miêu tả ở trên, nhưng không xây dựng một công ty để tự khóa mình trong mô hình kinh doanh này. Hãy để mắt tới các chuyên đổi sắp xảy ra. Cuối cùng, hãy mong đợi sản phẩm trong cơn bão của bạn ít hơn chứ không phải nhiều hơn bộ giải pháp con ki bóng gỗ của bạn, và hãy tìm cách để làm giảm đi chứ không phải tích góp lại để tạo ra lời đề nghị này.

3. Các công ty bị mắc kẹt bởi môi nhử của thu nhập thường xuyên từ dịch vụ và không bao giờ thiết kế một sản phẩm giảm dần để có thể thoát khỏi nhu cầu hỗ trợ dịch vụ gia tăng giá trị.

Vấn đề này có liên quan chặt chẽ tới vấn đề trước đó, nhưng môi nguy hiểm mà chúng tạo ra đủ rắc rối để được coi như một vấn đề riêng. Các giải pháp thị trường khuyết, đặc biệt ngay từ lúc đầu, yêu cầu một liều nặng về dịch vụ cũng như sản phẩm. Tuy nhiên theo thời gian, những dịch vụ này nên được thiết kế vào trong sản phẩm để giảm chi phí sản phẩm đầy đủ chung và cải thiện được tính đồng nhất và chất lượng. Cho đến lúc này thì mọi chuyện vẫn ổn.

Tuy nhiên khó khăn đã xuất hiện, khi một hãng tương tự đang ra nên thiết kế dịch vụ bên ngoài cũng có lợi trong việc giữ dịch vụ lại, vì họ đang cung cấp lợi nhuận biên hấp dẫn. Giờ ví dụ khi đội ngũ sản phẩm quyết định rằng nó có thể thiết kế ra chương trình đào tạo, đội ngũ dịch vụ sẽ biện hộ rằng “Chúng tôi đang tạo ra \$1,000 mỗi ngày với những loại hàng này – *đừng động vào chúng.*” Đủ chắc chắn rằng đội ngũ sản phẩm nhận được thông điệp, và họ không phản đối. Thiết kế đào tạo không phải là một kế hoạch hấp dẫn ngay từ lúc đầu. Thay vào đó, họ nắm lấy cơ hội để thiết kế trong sự phức tạp hơn: a) vì nó làm sản phẩm có quyền lực hơn và do đó sẽ đáng mong muốn thực hiện hơn, và b) vì nó mang lại cho những người làm dịch vụ nhiều công việc hơn. Sự leo thang gia tăng của chức năng và yêu cầu dịch vụ sẽ giữ một loại sản phẩm ở trong sân chơi bóng gỗ mãi mãi.

Bài học ở đây rất đơn giản: Nếu ngành kinh doanh dịch vụ của bạn đang tạo ra lợi nhuận không mấy khó khăn và bền vững, bạn nên bảo vệ hơn là loại bỏ nó. Điều đó là ổn thỏa miễn là bạn nhận ra rằng có một chi phí. Nói cách khác, bạn có thể đang phải trả giá cho sự xa xỉ này bằng cách bỏ đi cơ hội trong thị trường bão táp. Đó không phải luôn là một quyết định sai lầm – đó chỉ cần là một quyết định tinh táo.

4. Cấu trúc của thị trường người tiêu dùng không hỗ trợ cho chiến lược sân chơi bóng gỗ.

Điểm hấp dẫn của sân chơi bóng gỗ là rằng nó cho phép một công ty mới ra đời trong một loại sản phẩm mới tập trung nguồn lực khan hiếm của mình trong phạm vi môi trường được bảo hộ tương đối để phát triển và tối luyện sản phẩm đầy đủ của mình và phát triển một căn cứ gồm những khách hàng trung thành. Cùng lúc đó công ty cũng đang kiếm được nhiều tiền, vì trong ranh giới vị trí khuyết mục tiêu của nó, giá trị giải pháp của công ty đảm bảo mức giá của sản phẩm đầy đủ cao hơn khối lượng chung mà thị trường sẽ hỗ trợ. Đáng buồn là chiến lược này không luôn có sẵn để hỗ trợ những cải tiến của *thị trường người tiêu dùng*. Đây là lý do tại sao.

Thứ nhất, thị trường người tiêu dùng gắn với chi phí thấp, các kênh phân phối định hướng hàng hóa. Những kênh này không giống như VARs (Value Added Resellers) không thể ngăn chặn những ý kiến tập trung cần có để xâm nhập một thị trường khuyết mới với một thương hiệu sản phẩm đầy đủ mới. Nhưng đây chính xác là loại tình thông về sản phẩm và dịch vụ mà các sản phẩm trong thị trường sân chơi bóng gỗ cần.

Thứ hai, thị trường người tiêu dùng không thể hỗ trợ việc giảm giá từ giá giới thiệu ban đầu cao qua một loạt các lần giảm giá dần dần qua các đời sản phẩm, trong khi thị

trường công nghiệp có thể. Đó là, trong một thị trường công nghiệp, sản phẩm có thể thành công ở bất kỳ mức giá nào, nếu lợi nhuận đảm bảo được khoản đầu tư. Bằng cách lựa chọn cẩn thận những con ki bóng gỗ, một công ty có thể leo từ con ki đứng đầu tương đối không nhạy cảm với giá nơi mà giá trị nhận được thực sự cao, đến những con ki sau đó với giá trị dù không lớn bằng nhưng vẫn cao hơn trong thị trường chung, cuối cùng dẫn tới con bão, nơi giá trị cho người có mục đích sử dụng chung tương đối thấp nhưng vẫn vượt qua giá giảm. Khả năng leo thang của người tiêu dùng khiến cho thị trường công nghiệp rất có lợi cho các phương pháp tiếp cận con ki bóng gỗ.

Mặt khác thị trường người tiêu dùng không hoạt động theo cách này. Chắc chắn là họ có thể có một khởi đầu tốt với những người say mê công nghệ và những khách hàng uy tín, những người sẽ mua hàng ở giá tương đối cao chỉ để là người đầu tiên có được sản phẩm mới. Nhưng sau khi giành được công việc của họ, sẽ không có chỗ để đi tiếp. Mọi người sẽ tìm lại cho đến khi mức giá đạt được mức tiêu biểu cho loại hàng này. Trong một thời gian dài, các nhà cung cấp đầu tư để giảm mức giá của họ với chi phí cao hơn cho chính họ và không có doanh thu – chứng kiến nỗi đau dai dẳng cho thị trường CD-ROM, ví dụ cho đến khi mức giá cuối cùng hạ xuống đến mức khách hàng có thể chấp nhận được. Tất nhiên, khi hàng rào giá ma thuật này bị phá hủy, và con bão đổ bộ, tất cả đều sẽ được tha thứ. Nhưng không có nơi an toàn trung gian, do đó nếu bạn tính sai thời điểm – và có rất ít tài liệu quý giá để tính đúng thời gian – bạn có thể phá sản trước khi cơn bão tới.

Đây là thử thách mà công ty 3DO đang đối diện khi viết điều này. Trò chơi với các khả năng đồ họa cao mở ra một cơ hội ở thị trường người tiêu dùng rất hấp dẫn, nhưng nó cũng rất tốn kém để bắt đầu. Công ty phải xuất hiện trước công chúng và không có thị trường kiểm chứng vì nó không có cách nào để tạo ra vốn hoạt động đầy đủ từ những đầu tư cá nhân được tiếp tục. Giờ các nhà đầu tư đang nín thở để quan sát nếu các CEO, Trip Hawkins có bắt đầu một cơn bão 3DO trước khi tiền thực sự chảy ra ngoài.

Một cách để thoát khỏi tình trạng khó khăn này, phù hợp với một số sản phẩm, là vượt qua vực thẳm trong thị trường kinh doanh và sau đó “tiến tới người tiêu dùng” sau khi mức giá giảm đến mức tiêu dùng. Đó là những gì ngành kinh doanh máy in phun đã làm tại Hewlett-Packard. Máy in phun bắt đầu tồn tại như một thay thế có chi phí thấp cho máy in laser trong những công ty nhỏ. Điều này, tự trong bản thân nó là một tồn tại tốt. Nhưng sau khi chúng đạt dưới mức \$800, chúng trở nên hấp dẫn như máy in làm việc tại nhà, điều gì đó đã thực sự giảm giá dưới xuống %500. Giờ dưới mức \$300, chúng có thể được tiếp thị như một thiết bị điện tử dành cho người tiêu

dùng, cho việc kết hợp tại nhà một hệ thống các ứng dụng máy tính hoặc gửi tới trường đại học một đứa trẻ đang bỏ đi.

## Kết luận

Thị trường khuyết, nguyên tắc xác định sân chơi bóng gỗ đã bị hiểu lầm một cách tệ hại bởi các công ty công nghệ cao gắn bó lại với nhau chỉ khi có bão. Thực tế đó là một chiến lược hợp lý cho việc quản lý các chuyển đổi từ vực thẳm cho tới cơn bão. Đặc biệt là thị trường khuyết.

*1. Đơn giản thử thách sản phẩm đầy đủ* vào thời điểm mà một công ty mới vào ngành và các đồng nghiệp của nó không thể ngăn chặn một sản phẩm đầy đủ có mục đích sử dụng chung. Kết quả là, một công ty có thể có được những khách hàng thực dụng ngay lập tức thay vì phải đợi cho đến vòng phát triển khác.

*2. Khả năng sinh lời vốn có* với việc định giá dựa trên giá trị dựa vào các mức giá được thiết lập bởi tình trạng hiện tại không hiệu quả, giải pháp của bạn đang bị thay thế. Như việc chúng có thể giúp một công ty mới có thể tự tạo vốn, cho phép nó có thể tự kiểm soát qua thời gian tấn công vào thị trường bão táp.

*3. Đại diện những lãnh địa có thể thu tóm được* về các khu vực bầu cử của các khách hàng trung thành. Như việc chúng sẽ trợ giúp cho cấu trúc của bạn trong cuộc chiến chuẩn phổ biến của cơn bão sắp tới.

*4. Có thể tạo đòn bẩy* để chiến thắng trong một phân khúc trở thành chiến thắng trong các phân khúc bên cạnh. Nếu ảnh hưởng thác được nhấn mạnh đầy đủ, nó thực sự có thể tạo ra cơn bão.

Trong nhiều lý do tại sao các công ty công nghệ cao đã thất bại trong việc sử dụng chiến lược sân chơi bóng gỗ, điều quan trọng nhất là họ không có khả năng từ bỏ phương diện sản phẩm trung tâm dựa vào nghiên cứu và phát triển và tiếp nhận một quan điểm đặt ứng dụng là trung tâm dựa vào người tiêu dùng. Đó là điều mà tiếp thị theo chiều dọc yêu cầu – hãy để bản thân mình là phần hỗ trợ cho thị trường ngành công nghiệp khác thay thế cho việc đặt mình là trung tâm của sự chú ý. Nếu bạn kiểm tra cơ cấu cái tôi của những nhà quản trị dẫn đầu của ngành công nghệ cao, bạn sẽ thấy đây không phải là thế mạnh của họ.

Nhưng đây không phải là về cái tôi. Đây là vấn đề tiền bạc. Và dù sao đi nữa, từ bỏ địa vị nổi bật trong ngắn hạn là một chiến thuật để giành lại nó sau đó. Không cần phải xấu hổ khi tham vọng. Điều xấu hổ duy nhất là không giành được chiến thắng,

đặc biệt khi chiến thắng nằm trong tầm tay.

Với điều đó luôn hiện hữu trong suy nghĩ, giờ chúng ta hãy cùng chuyển sang cách để giành được chiến thắng trong giai đoạn bão táp của thị trường.

,000 mỗi ngày với những loại hàng này – *đừng động vào chúng.*” Đủ chắc chắn rằng đội ngũ sản phẩm nhận được thông điệp, và họ không phản đối. Thiết kế đào tạo không phải là một kế hoạch hấp dẫn ngay từ lúc đầu. Thay vào đó, họ nắm lấy cơ hội để thiết kế trong sự phức tạp hơn: a) vì nó làm sản phẩm có quyền lực hơn và do đó sẽ đáng mong muốn thực hiện hơn, và b) vì nó mang lại cho những người làm dịch vụ nhiều công việc hơn. Sự leo thang gia tăng của chức năng và yêu cầu dịch vụ sẽ giữ một loại sản phẩm ở trong sân chơi bóng gỗ mãi mãi.

Bài học ở đây rất đơn giản: Nếu ngành kinh doanh dịch vụ của bạn đang tạo ra lợi nhuận không mấy khó khăn và bền vững, bạn nên bảo vệ hơn là loại bỏ nó. Điều đó là ổn thỏa miễn là bạn nhận ra rằng có một chi phí. Nói cách khác, bạn có thể đang phải trả giá cho sự xa xỉ này bằng cách bỏ đi cơ hội trong thị trường bão táp. Đó không phải luôn là một quyết định sai lầm – đó chỉ cần là một quyết định tinh táo.

4. Cấu trúc của thị trường người tiêu dùng không hỗ trợ cho chiến lược sân chơi bóng gỗ.

Điểm hấp dẫn của sân chơi bóng gỗ là rằng nó cho phép một công ty mới ra đời trong một loại sản phẩm mới tập trung nguồn lực khan hiếm của mình trong phạm vi môi trường được bảo hộ tương đối để phát triển và tối luyện sản phẩm đầy đủ của mình và phát triển một căn cứ gồm những khách hàng trung thành. Cùng lúc đó công ty cũng đang kiếm được nhiều tiền, vì trong ranh giới vị trí khuyết mục tiêu của nó, giá trị giải pháp của công ty đảm bảo mức giá của sản phẩm đầy đủ cao hơn khối lượng chung mà thị trường sẽ hỗ trợ. Đáng buồn là chiến lược này không luôn có sẵn để hỗ trợ những cải tiến của *thị trường người tiêu dùng*. Đây là lý do tại sao.

Thứ nhất, thị trường người tiêu dùng gắn với chi phí thấp, các kênh phân phối định hướng hàng hóa. Những kênh này không giống như VARs (Value Added Resellers) không thể ngăn chặn những ý kiến tập trung cần có để xâm nhập một thị trường khuyết mới với một thương hiệu sản phẩm đầy đủ mới. Nhưng đây chính xác là loại tình thông về sản phẩm và dịch vụ mà các sản phẩm trong thị trường sân chơi bóng gỗ cần.

Thứ hai, thị trường người tiêu dùng không thể hỗ trợ việc giảm giá từ giá giới thiệu ban đầu cao qua một loạt các lần giảm giá dần dần qua các đời sản phẩm, trong khi thị trường công nghiệp có thể. Đó là, trong một thị trường công nghiệp, sản phẩm có thể thành công ở bất kỳ mức giá nào, nếu lợi nhuận đảm bảo được khoản đầu tư. Bằng cách lựa chọn cẩn thận những con ki bóng gỗ, một công ty có thể leo từ con ki đứng đầu tương đối không nhạy cảm với giá nơi mà giá trị nhận được thực sự cao, đến những con ki sau đó với giá trị dù không lớn bằng nhưng vẫn cao hơn trong thị trường chung, cuối cùng dẫn tới con bão, nơi giá trị cho người có mục đích sử dụng chung tương đối thấp nhưng vẫn vượt qua giá giảm. Khả năng leo thang của người tiêu dùng khiến cho thị trường công nghiệp rất có lợi cho các phương pháp tiếp cận con ki bóng gỗ.

Mặt khác thị trường người tiêu dùng không hoạt động theo cách này. Chắc chắn là họ có thể có một khởi đầu tốt với những người say mê công nghệ và những khách hàng uy tín, những người sẽ mua hàng ở giá tương đối cao chỉ để là người đầu tiên có được sản phẩm mới. Nhưng sau khi giành được công việc của họ, sẽ không có chỗ để đi tiếp. Mọi người sẽ tìm lại cho đến khi mức giá đạt được mức tiêu biểu cho loại hàng này. Trong một thời gian dài, các nhà cung cấp đầu tư để giảm mức giá của họ với chi phí cao hơn cho chính họ và không có doanh thu – chứng kiến nỗi đau dai dẳng cho thị trường CD-ROM, ví dụ cho đến khi mức giá cuối cùng hạ xuống đến mức khách hàng có thể chấp nhận được. Tất nhiên, khi hàng rào giá ma thuật này bị phá hủy, và con bão đổ bộ, tất cả đều sẽ được tha thứ. Nhưng không có nơi an toàn trung gian, do đó nếu bạn tính sai thời điểm – và có rất ít tài liệu quý giá để tính đúng thời gian – bạn có thể phá sản trước khi cơn bão tới.

Đây là thử thách mà công ty 3DO đang đối diện khi viết điều này. Trò chơi với các khả năng đồ họa cao mở ra một cơ hội ở thị trường người tiêu dùng rất hấp dẫn, nhưng nó cũng rất tốn kém để bắt đầu. Công ty phải xuất hiện trước công chúng và không có thị trường kiểm chứng vì nó không có cách nào để tạo ra vốn hoạt động đầy đủ từ những đầu tư cá nhân được tiếp tục. Giờ các nhà đầu tư đang nín thở để quan sát nếu các CEO, Trip Hawkins có bắt đầu một cơn bão 3DO trước khi tiền thực sự chảy ra ngoài.

Một cách để thoát khỏi tình trạng khó khăn này, phù hợp với một số sản phẩm, là vượt qua vực thẳm trong thị trường kinh doanh và sau đó “tiến tới người tiêu dùng” sau khi mức giá giảm đến mức tiêu dùng. Đó là những gì ngành kinh doanh máy in phun đã làm tại Hewlett-Packard. Máy in phun bắt đầu tồn tại như một thay thế có chi phí thấp cho máy in laser trong những công ty nhỏ. Điều này, tự trong bản thân nó là một tồn tại tốt. Nhưng sau khi chúng đạt dưới mức 0, chúng trở nên hấp dẫn như máy

in làm việc tại nhà, điều gì đó đã thực sự giảm giá dưới xuống %500. Giờ dưới mức 0, chúng có thể được tiếp thị như một thiết bị điện tử dành cho người tiêu dùng, cho việc kết hợp tại nhà một hệ thống các ứng dụng máy tính hoặc gửi tới trường đại học một đứa trẻ đang bỏ đi.

## Kết luận

Thị trường khuyết, nguyên tắc xác định sân chơi bóng gỗ đã bị hiểu lầm một cách tệ hại bởi các công ty công nghệ cao gắn bó lại với nhau chỉ khi có bão. Thực tế đó là một chiến lược hợp lý cho việc quản lý các chuyển đổi từ vực thẳm cho tới cơn bão. Đặc biệt là thị trường khuyết.

*1. Đơn giản thử thách sản phẩm đầy đủ* vào thời điểm mà một công ty mới vào ngành và các đồng nghiệp của nó không thể ngăn chặn một sản phẩm đầy đủ có mục đích sử dụng chung. Kết quả là, một công ty có thể có được những khách hàng thực dụng ngay lập tức thay vì phải đợi cho đến vòng phát triển khác.

*2. Khả năng sinh lời vốn có* với việc định giá dựa trên giá trị dựa vào các mức giá được thiết lập bởi tình trạng hiện tại không hiệu quả, giải pháp của bạn đang bị thay thế. Như việc chúng có thể giúp một công ty mới có thể tự tạo vốn, cho phép nó có thể tự kiểm soát qua thời gian tấn công vào thị trường bão táp.

*3. Đại diện những lãnh địa có thể thu tóm được* về các khu vực bầu cử của các khách hàng trung thành. Như việc chúng sẽ trợ giúp cho cấu trúc của bạn trong cuộc chiến chuẩn phổ biến của cơn bão sắp tới.

*4. Có thể tạo đòn bẩy* để chiến thắng trong một phân khúc trở thành chiến thắng trong các phân khúc bên cạnh. Nếu ảnh hưởng thác được nhân mạnh đầy đủ, nó thực sự có thể tạo ra cơn bão.

Trong nhiều lý do tại sao các công ty công nghệ cao đã thất bại trong việc sử dụng chiến lược sân chơi bóng gỗ, điều quan trọng nhất là họ không có khả năng từ bỏ phương diện sản phẩm trung tâm dựa vào nghiên cứu và phát triển và tiếp nhận một quan điểm đặt ứng dụng là trung tâm dựa vào người tiêu dùng. Đó là điều mà tiếp thị theo chiều dọc yêu cầu – hãy để bản thân mình là phần hỗ trợ cho thị trường ngành công nghiệp khác thay thế cho việc đặt mình là trung tâm của sự chú ý. Nếu bạn kiểm tra cơ cấu cái tôi của những nhà quản trị dẫn đầu của ngành công nghệ cao, bạn sẽ thấy đây không phải là thế mạnh của họ.

Nhưng đây không phải là về cái tôi. Đây là vấn đề tiền bạc. Và dù sao đi nữa, từ bỏ



địa vị nổi bật trong ngắn hạn là một chiến thuật để giành lại nó sau đó. Không cần phải xấu hổ khi tham vọng. Điều xấu hổ duy nhất là không giành được chiến thắng, đặc biệt khi chiến thắng nằm trong tầm tay.

Với điều đó luôn hiện hữu trong suy nghĩ, giờ chúng ta hãy cùng chuyển sang cách để giành được chiến thắng trong giai đoạn bão táp của thị trường.

## 4. Trong cơn bão lốc

Đôi khi tôi bị chất vấn rằng tại sao lại là cơn bão? Sau cùng thì đó không phải là phép ẩn dụ mang tính phá hoại về miền đất hứa mà tất cả các kế hoạch kinh doanh công nghệ cao mong muốn đặt chân tới sao? Ông không thể diễn đạt nó bằng những thuật ngữ hấp dẫn hơn như những đường ngoặt gấp và những đoạn rất dốc, hoặc có lẽ là đường tàu uốn lượn trong công viên giải trí sao? Vì chúa, tôi tự hỏi rằng các bạn thật sự không biết chút gì về marketing sao?

Đây là vấn đề của tôi. Các cơn bão khi xảy ra đều có tính phá hoại. Chúng phá hủy mô thức cũ một cách hung dữ và mau lẹ. Chúng đẩy các công ty vào các vị trí thị trường bằng các thế lực mà tự các công ty khó có thể nhận ra. Chúng trao vị trí dẫn đầu thị trường cho một công ty, trao cho công ty đó rất nhiều lợi nhuận, và ép buộc các công ty khác đóng vai trò hỗ trợ. Chúng khiến mọi người làm việc mười, mười hai, mười bốn giờ một ngày, năm, sáu và bảy ngày một tuần – chỉ để phát hiện ra vào ngày thứ Hai tiếp theo rằng danh sách Việc-Cần-Làm của họ cứ dài ra chứ không ngắn hơn. Áp lực ở mọi nơi là theo kịp nhu cầu của cơn bão, đẩy mọi quy trình, mọi nhà cung cấp, mọi nhân viên tới giới hạn, và lo sợ rằng các công ty khác sẽ là đối thủ cạnh tranh. Phần thưởng duy nhất của việc hoạt động trong một cơn bão là quyền lực và của cải, nhưng sẽ không mất nhiều thời gian để nhận ra rằng sẽ có nhiều phần thưởng hơn thế.

Tuy nhiên dù nói thế nào thì ai cũng sẽ quay trở lại vấn đề của cải. Nếu các cơn bão mang tính phá hoại thì chúng cũng mang tính sáng tạo, chúng tạo ra của cải mới ở nơi mà trước đó chưa từng có. Của cải mới có nghĩa là những ngành công nghiệp mới, công việc mới, xúc tiến mới, lương cao hơn và mức sống tốt hơn. Và đối với khách hàng, cơ sở hạ tầng mới sẽ cho phép họ xác định và thiết kế lại hoạt động kinh doanh của mình, không tính tới các hoạt động theo đuổi hiệu suất và sự nhàn rỗi. Do đó cuộc sống phát triển hơn sau mỗi lần chuyển đổi mô thức, và không ai trong số chúng ta đã say mê với công nghệ mới rồi sau đó lại muốn từ bỏ nó.

Do đó chúng ta hãy chỉ nên nói rằng các cơn bão là một lực cần được tính đến. Điều làm cho các cơn bão mang tính phá hoại phần nào vì nó diễn ra quá nhanh. Do đó câu hỏi đúng đắn hơn nên được đặt ra là, Tại sao lại có động lực mạnh mẽ như vậy trong thị trường? Điều gì đã khiến luồng gió thay đổi tự cuốn mình vào trong một cơn bão điên cuồng thay vì chỉ hoạt động như một cơn gió nhẹ đều đặn thôi?

Điều gì tạo ra các cơn bão?

Để hiểu được các động lực của thị trường cơn bão, chúng ta phải chuyển cách nhìn từ một người mua hàng kinh tế nắm giữ chìa khóa thành công của sân chơi bóng gỗ sang người mua hàng kỹ thuật hoặc cơ sở hạ tầng, những người chịu trách nhiệm triển khai và duy trì hệ thống hỗ trợ cơ sở của chúng ta. Những người này chịu trách nhiệm cung cấp cơ sở hạ tầng hiệu quả và đáng tin cậy để chúng ta có thể giao dịch, phân tích, điều khiển, sáng tạo, liên lạc, hợp tác... Những hệ thống này luôn luôn cần được thay đổi và chúng chưa bao giờ có thể bắt kịp với yêu cầu của người sử dụng cuối cùng, khiến ý kiến phản hồi của khách hàng chuyển từ tò mò sang cầu nhàu và rồi gây gổ. Và đó là cuộc sống trong phòng làm việc của dân Công nghệ Thông Tin vào một ngày đẹp trời.

Một mô thức mới, một cải tiến gián đoạn đảm bảo sẽ phá vỡ sự ùn đọng của IT, làm say mê những người sử dụng cuối cùng và mở ra thời kỳ của sự thịnh vượng và lợi thế cạnh tranh. Bộ phận IT đã nghe về điều này trước đó. Tất nhiên, trách nhiệm của họ là phải xem xét điều này, nhưng bản năng của họ lại nói rằng vẫn còn quá sớm cho một cuộc chuyển đổi mô thức mới. Họ giống như những binh đoàn chuyên nghiệp, những người vừa mới có được một vài thói quen và mối quan hệ, sợ phải thực hiện một cuộc di chuyển khác. Nhưng mô thức mới đang xuất hiện ngày càng gần. Họ sẽ làm gì?

Phản ứng điển hình của con người là họ hình thành các nhóm hỗ trợ. Các chuyên gia IT rất thành thạo trong việc làm việc theo kiểu mạng lưới với người khác, thậm chí dọc theo ranh giới của công ty và ngành công nghiệp nếu cần thiết, để đàm luận về các nhánh của công nghệ mới. Những nhóm này được tập hợp lại bởi nhu cầu trả lời chỉ một câu hỏi: Đã đến lúc dịch chuyển chưa? Như chúng ta đã lưu ý, là những người thực dụng, họ sẽ hoạt động giống như các bầy đàn động vật, và giờ họ thấy lo lắng vì xuất hiện một số mùi lạ. Họ nên phớt lờ mùi lạ đó hay chạy toán loạn? Họ nhìn trước nhìn sau và thăm dò nhau: Bạn có dịch chuyển không? Cô ấy có dịch chuyển không? Tôi có nên dịch chuyển không?

Nếu cộng đồng IT dịch chuyển quá sớm, họ sẽ phải gánh chịu những hậu quả của việc tiếp nhận sớm – mà thường bị gọi là hấp tấp – sử dụng những nguồn lực khan hiếm để gỡ rối các hệ thống mà chỉ vài năm sau đó sẽ hoàn toàn được gỡ rối, tự cam kết sẽ viết ra các giao thức nội bộ có thể kết thúc tình trạng không tương ứng với các chuẩn phổ biến cuối cùng, và tự kéo căng hệ thống mỏng manh đã có của mình theo đường song song cho đến khi giao thức mới đủ tin cậy và cứng cáp để gánh vác trách nhiệm một mình. Ngược lại, nếu họ dịch chuyển quá muộn họ sẽ đặt công ty vào tình

thể bất lợi vì những công ty khác trong ngành đang vận hành với chi phí thấp hơn và tốc độ nhanh hơn nhờ có cơ sở hạ tầng hiệu quả hơn. Tệ nhất là, nếu họ dịch chuyển quá muộn, mà điều này thường xảy ra với những người bảo thủ, họ sẽ có nguy cơ bị mắc kẹt trong các hệ thống lỗi thời (end-of-life) với tốc độ đáng báo động gần như là không thể duy trì vì đội ngũ và các công ty thường hỗ trợ họ đã đi tiếp.

Do đó các nhà quản trị IT thấy mình đang tiếp tục cân bằng cặp rủi ro alpha và beta, được định nghĩa là một cặp rủi ro có tỷ lệ nghịch với nhau. Chúng ta sẽ coi alpha trong trường hợp này là rủi ro của việc chuyển đổi quá sớm và beta là rủi ro của việc chuyển đổi muộn. Trong một thời gian dài, alpha luôn vượt quá beta, các đàn động vật được bình yên. Nhưng khi mô thức chuyển đổi đến gần, alpha và beta tiến gần lại nhau tạo ra sự không ổn định vượt qua điểm thay đổi bốc cháy trong thị trường. Nói cách khác là chúng ta đã dịch chuyển từ tình trạng có mức độ lo lắng tương đối thấp là đề phòng bão – điều kiện có thể tạo ra cơn bão – tới một tình trạng có mức độ đáng lo lắng hơn là lời cảnh báo về bão – cơn bão đang tới, vấn đề chỉ là bão sẽ đổ bộ vào chỗ nào trước mà thôi.

Các dấu hiệu về bão có ảnh hưởng tới nhóm người thực dụng. Để đối phó với tình trạng căng thẳng này, họ đi tới thỏa thuận chung về ba nguyên tắc:

1. Khi đến lúc dịch chuyển, hãy cùng nhau dịch chuyển.

Những người thực dụng muốn tất cả cùng dịch chuyển một lần để tối thiểu hóa rủi ro của việc di chuyển quá sớm hoặc quá muộn. Khi cả bầy đàn di chuyển, ngành công nghiệp phải di chuyển theo, và do đó sẽ không có ai bị tụt lại vì thiếu sự ủng hộ. Tương tự, dù giao thức nào được tiếp nhận vào thời điểm đó thì cũng sẽ trở thành chuẩn phổ biến để tiến lên.

2. Khi lựa chọn nhà cung cấp để dẫn dắt chúng ta tới mô thức mới, hãy cùng nhau chọn cùng một người.

Lựa chọn một nhà cung cấp có tác dụng phụ là biến công ty đó trở thành nhà dẫn đầu thị trường, đảm bảo một điểm mốc rõ ràng cho các chuẩn phổ biến. Hơn nữa những người thực dụng thích dừng chân trên con đường mòn nhẵn. Họ biết rằng những nhà dẫn đầu thị trường luôn là nơi mua hàng an toàn, luôn nhận được dịch vụ tốt nhất của bên thứ ba và họ biết rằng họ luôn có thể tìm được người có kinh nghiệm về công nghệ đó.

3. Khi đã bắt đầu dịch chuyển, càng sớm hoàn thành quá trình dịch chuyển càng có

được kết quả tốt.

Mục tiêu trong quá trình hoán đổi cơ sở hạ tầng là phá hủy thời gian quá độ để tối thiểu hóa sự đổ vỡ cho người sử dụng cuối cùng và sự căng thẳng của việc phải duy trì cơ sở hạ tầng song song, không đề cập tới việc phải xây dựng cầu nối tạm thời giữa chúng. Mọi người càng sớm ổn định trong ngôi nhà mới càng tốt.

Ba nguyên tắc này cùng nhau hoạt động đã tạo ra cơn bão. Nguyên tắc di chuyển cùng nhau tạo ra một lượng lớn khách hàng bước vào thị trường cùng một thời điểm, làm ngập úng hệ thống cung ứng đã có. Đến lượt mình điều này lại gây ra một số lực xô và đẩy (pushing and shoving) khi các công ty dùng mẹo một cách khôn khéo để giành được sự chú ý của nhà cung cấp. Vì họ đều muốn cùng một loại sản phẩm càng làm gia tăng hơn nữa nhu cầu quanh một nhà cung cấp, cùng với nhiều lực xô và đẩy hơn. Vì họ đều muốn vượt qua giai đoạn này càng nhanh càng tốt đã khiến nhiệt độ cao lên tới mức đó. Và cuối cùng, vì họ tiếp nhận hành vi của người khác, sẽ có một phản hồi vòng tròn vận hành tập trung cả thị trường vào trong một cơn bão điên cuồng, để rồi dù họ bắt đầu dịch chuyển trong một trật tự ổn định cũng sẽ nhanh chóng suy tàn thành một cuộc tán loạn.

### Ý nghĩa của cơn bão

Hậu quả thị trường của cuộc chạy tán loạn này là hầu như chỉ qua một đêm cầu đã vượt xa cung, và xuất hiện ùn ùng lớn về các đơn hàng của khách hàng. Hàm ý tài chính của sự ùn ùng này rất khó lường. Vì nó không chỉ đại diện cho cơ hội bán hàng với số lượng lớn bên trong và bên ngoài, nó còn đại diện cho cơ hội lớn hơn của thị trường tiếp theo. Vì chi phí chuyển đổi trong ngành công nghệ cao rất cao nên khi khách hàng đã ổn định với một nhà cung ứng cụ thể họ hiếm khi thay đổi. Do đó mỗi một đơn hàng có được trong cơn bão thực sự cần được xem xét như là số tiền tích góp hàng năm (annuity), và tổng doanh số bán mà một công ty có thể có được trong khi cơn bão đang diễn ra sẽ tạo ra các giới hạn cho cơ sở đã được lắp đặt của họ và theo đó là các điều kiện ranh giới về doanh thu về sau từ thị trường đó.

Tóm lại cơn bão là một khoảng thời gian có ý nghĩa rất lớn. Nó cũng gây rắc rối cho bộ phận tiếp thị. Họ thường quen với việc giá trị của mình với công ty là tạo ra nhu cầu nhưng trong một cơn bão dịch vụ này là không cần thiết. Vậy giờ chiến lược tiếp thị là gì?

Cách ngắn gọn nhất có thể là: *Cứ bán ra!*

Đừng phân đoạn. Đừng làm theo yêu cầu của khách hàng. Đừng cam kết về bất kỳ kế hoạch đặc biệt nào. Cứ bán. Điều này giống như một cuộc chạy đua cá mòi (sardine run). Bạn không dùng mồi câu (bait hooks), chỉ sục vào trong thùng, lôi chúng ra và sau đó sục lại để bắt nhiều hơn. Hãy làm bất cứ điều gì có thể để tổ chức tốt hơn công tác sáng tạo, phân phối, lắp đặt, và tiếp nhận sản phẩm đầy đủ của mình. Càng tránh được nhiều va chạm, bạn càng đưa được nhiều sản phẩm vào thị trường. Hãy tập trung vào chuỗi cung và chất lượng sản phẩm để đảm bảo rằng khi bán bạn sẽ không bị đuối tay. Nói cách khác đừng tập trung vào khách hàng; tập trung vào chính bản thân bạn. Bạn chứ không phải họ người gác cửa thị trường.

Trong quá trình diễn ra kịch bản này, tham gia vào một trò chơi giành giật khách hàng đã khiến cho Oklahoma Land Rush mang vẻ tẻ nhạt khi so sánh với các công ty đã tổ chức lại thị trường, và các chuyển đổi quyền lực từ những người dẫn đầu dịch vụ sang những người dẫn đầu sản phẩm và cuối cùng là các kênh phân phối. Toàn bộ trật tự kinh doanh được thiết lập trong giai đoạn sân chơi bóng gỗ bị phá hủy và một trật tự mới ra đời.

Vậy ý nghĩa của trật tự mới là gì? Để trả lời câu hỏi này chúng ta cần phải tiến gần tới giai đoạn cơn bão. Lúc đó mô hình thị phần thị trường tiêu biểu sẽ như sau:

Thị phần thị trường sau cơn bão tính bằng doanh thu

Biểu đồ hình tròn chỉ ra rằng có một công ty xuất hiện với vai trò dẫn đầu thị phần thị trường trội hơn hẳn, cái mà Jeff Tarter, nhà phân tích ngành công nghiệp phần mềm và biên tập của SoftLetter thích gọi là “con Khỉ Đột”. Hơn nữa, có một hoặc hai công ty khác là đối thủ cạnh tranh khá mạnh dù có vị trí thấp hơn rõ ràng. Những công ty này là những “con tinh tinh” (chimpanzees). (Trout và Rise, trong một biến thể khác về ý tưởng này tranh luận rằng cuối cùng thì tất cả các con tinh tinh sẽ chết hết, trừ một con duy nhất, và thị trường cuối cùng sẽ quay trở lại là cuộc đua của hai con linh trưởng.) Cuối cùng, tất cả các công ty khác sẽ bị cuốn vào cơn lốc nhu cầu, tìm kiếm một cách cơ hội một miếng bánh nhỏ, và những công ty này được gọi là những “con khỉ” (monkeys).

Mô hình này được tạo ra bởi sự thúc ép của những khách hàng thực dụng để tạo ra và hỗ trợ người dẫn đầu thị trường. Không có người dẫn đầu này, như chúng tôi đã lưu ý trong chương trước, thị trường sẽ không bao giờ thực sự ổn định, các tiêu chuẩn thay đổi liên tục một cách nguy hiểm và các quyết định dài hạn quá rủi ro đến mức không thể thực hiện được. Do đó những người thực dụng phải có người dẫn đầu của mình – và cơ chế để đảm bảo điều này sẽ diễn ra là một cơ chế đơn giản: Họ chắc chắn rằng

sẽ mua hàng từ nhà cung cấp mà những đồng nghiệp thực dụng của họ sẽ mua. Họ thực hiện điều này bằng cách giữ liên lạc gần gũi với những người khác, và điều này sẽ giúp giải thích tại sao marketing truyền miệng lại rất quan trọng đối với nhà dẫn đầu thị trường công nghệ cao.

Một khi những người thực dụng bắt đầu ồ ạt mua sản phẩm của một công ty cụ thể thay vì của một công ty khác thì diễn ra quy trình tự củng cố. Những người theo thuyết quyết định gọi điều này là *thác thông tin*. Nếu bạn là một người thực dụng và phải đưa ra một quyết định khó khăn, bạn biết rằng có rất nhiều người thực dụng khác cũng đã gặp phải vấn đề này rồi, và phần lớn trong số họ chọn quyết định A, khi đó bạn sẽ có khuynh hướng chọn A. Thực tế A càng được chọn nhiều thì bạn càng có khuynh hướng chọn A, cho đến khi việc quyết định không còn là vấn đề nữa. A đã trở thành lựa chọn duy nhất.

Do đó vì dân chúng đang tìm kiếm một con khi đột, khi thí sinh thắng cuộc được xác định, dễ dàng nhận ra rằng nó sẽ bỏ xa những đối thủ cạnh tranh của mình nhanh chóng. Nhưng làm thế nào mà ngay từ đầu nó đã được lựa chọn chứ không phải là những nhà cung cấp khác, những người giờ đã trở thành những con tinh tinh? Đơn giản là vì nó có được sức đẩy của thị trường và vị trí dẫn đầu vào đúng thời điểm. Năm trước đó, người dẫn đầu có thể là một ai khác, và nếu cơn bão xảy ra vào năm đó thì công ty đó có thể đã trở thành một con khi đột. Nói tóm lại, mặc dù có rất nhiều điều mà một công ty có thể làm để nâng cao được sức hấp dẫn của mình cho vị trí ứng viên để trở thành một con khi đột, và cũng có rất nhiều thứ mà công ty đó có thể làm để đảm bảo có thể đáp ứng được các yêu cầu trong cuộc lựa chọn thì vẫn có nhân tố về thời gian và may mắn trong phương trình này.

Khi đã xác định được con khi đột, các cơ chế tự củng cố của các quyết định mua hàng thời bão táp sẽ đảm bảo cho công ty có được tất cả các đơn hàng mà công ty có thể xử lý. Giới hạn trên cho con số này là khoảng 75% đến 85% - thị phần của Microsoft trong thị trường hệ điều hành PC và của Intel trong thị trường bộ vi xử lý PC. Tại điểm đó thị trường bắt đầu thấy lo lắng vì không hề có một sản phẩm thay thế và bắt đầu tài trợ một chút vốn cho những công ty như Macintosh của Apple và OS/2 của IBM trong thị trường hệ điều hành PC và AMD, Cyrix và Nexgen trong thị trường mạch vi xử lý của Intel. Mặt khác giới hạn dưới về quy mô của khi đột là chức năng về khả năng bán ra của nó. Nếu giới hạn dưới này thấp hơn điểm tới hạn, từ 35 – 40% thị phần, thì thị trường sẽ không ổn định vì nhà cung cấp dẫn đầu không thể duy trì được khả năng dẫn đầu để làm cho các chuẩn phổ biến có hiệu lực. Điều này đã xảy ra với Apollo trong giai đoạn bão táp của tạm làm việc kỹ thuật đầu tiên và mở đường cho Sun giành được vị trí này. Tuy nhiên ở bất cứ điểm nào giữa giới hạn trên và dưới

thì con khi đột đều đang xử lý được các đơn hàng.

Và các đơn hàng kéo đến dồn dập như một khu rừng mưa chuối. Thực sự thì có quá nhiều chuối để khi đột có thể ăn hết toàn bộ, do đó đến điểm không thể tiêu hóa được nữa, nó phải bỏ lại một số chuối làm thức ăn cho tinh tinh. Tinh tinh là ứng viên cho vị trí của khi đột nhưng không được lựa chọn. Rất nhiều năm sau đó chúng ta vẫn nghe thấy những nhà quản trị của những công ty này thì thầm trên phố rằng “Tôi đã có thể trở thành khi đột, tôi đã có thể trở thành khi đột”, nhưng sự thật là họ đã không ở đúng chỗ và đúng thời điểm. Do đó họ cần phải từ bỏ hình thức tự đánh phạt này và nhận lấy cơ hội thị trường với vai trò là một chú khi đột tốt bụng và hiền hòa hơn, trả lời điện thoại của bạn và thương lượng về giá cũng như cách thức giao hàng, những người luôn cho rằng cơ cấu của sản phẩm là tốt nhất (mặc dù chưa bao giờ là sản phẩm đầy đủ) và những người thực sự đã có đủ dịch vụ để phục vụ bạn. Chúng ta không thể đều là khi đột, nhưng như tục ngữ vẫn thường nói, thủy triều lên làm nổi mọi con thuyền, và không có lý do gì mà tinh tinh lại không thể giàu có.

Và thậm chí sau khi những công ty này đã tận hưởng những quả chuối trời cho thì vẫn có phần còn sót lại dành cho bầy khi. Những chú khi đại diện cho một loài linh trưởng hoàn toàn khác. Họ gia nhập thị trường muộn, chỉ sau khi cơn bão đã bắt đầu, không mất chi phí ngầm, không cam kết về bất kỳ cấu trúc nào, không nghiên cứu và phát triển sản phẩm, không đầu tư vào marketing – chỉ với thái độ của kẻ cơ hội. Chiến lược của họ rất đơn giản. Tạo ra sản phẩm của tương tự của khi đột và bán với giá rẻ. Tất cả các thị trường đều đánh giá cao những sản phẩm thay thế có chi phí thấp, và miễn là cầu vượt quá cung, sẽ vẫn có rất nhiều khách hàng dành cho bầy khi. Các nền kinh tế bùng nổ của Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore và Đài Loan đều bắt đầu theo cách này, và nếu được thực hiện chính xác thì nó là một chiến lược mang lại lợi nhuận phi thường.

Tuy nhiên, việc phân bổ doanh thu này thực sự thú vị khi được bổ sung thêm biểu đồ hình tròn thứ hai, *chỉ ra lợi nhuận*:

Thị phần thị trường sau cơn bão tính theo lợi nhuận

Biểu đồ này chỉ ra rằng khi thị trường đã ổn định và tốc độ tăng trưởng bão táp đã dừng lại – thị trường bước vào khu Phố Chính (Main Street) – nhà dẫn đầu thị trường đang thu được thị phần to lớn trong tổng lợi nhuận. Hơn nữa, vì doanh thu và lợi nhuận trong tương lai là một hàm số của việc bán hàng cho một cơ sở đã được lắp đặt, và bởi vì khi đột là cơ sở được thiết lập lớn nhất, nó sẽ có được lợi thế này *trong suốt vòng đời còn lại của thị trường*! Điều này phản ánh giá trị to lớn của phần thưởng mà



những khách hàng thực dụng trao cho nhà dẫn đầu thị trường, dù không chủ định nhưng vẫn là một động lực rất mạnh để các công ty phấn đấu đạt được vị trí này, và phần thưởng cho khách hàng là sự trật tự và ổn định trong thị trường.

Lý do mà lợi nhuận của con khỉ đột lại quá lớn như vậy là vì trong suốt con bão nó có được đặc quyền trong việc thiết lập *mức giá tham khảo*. Đó là mức giá mà loài tinh tinh hay những con khỉ khác phải giảm mức giá của mình xuống để có thể cạnh tranh thành công với con khỉ đột. Mức giá phải giảm là một hàm số của mức tiền trả thêm mà thị trường đặt vào sản phẩm đầy đủ của con khỉ đột có liên quan đến sản phẩm của họ. Cùng lúc đó, con khỉ đột có được doanh số bán hàng cao nhất, do đó nó có lợi thế lớn tương đương về mức chi phí hoạt động từ việc giảm bớt chi phí sản xuất. Như chúng ta đã lưu ý trước đó, mức giá cao nhất + chi phí thấp nhất = lợi nhuận lớn! Mọi công ty khác phải áp mức giá thấp hơn và có cấu trúc chi phí cao hơn, có lẽ vẫn thu được lợi nhuận, nhưng không cùng một mức độ. Do đó lợi nhuận phóng đại của con khỉ đột không phải là hàm số của chiến lược marketing xuất sắc mà là của cơ chế vận hành của thị trường bão táp.

Phần thưởng dành cho người dẫn đầu thị trường chỉ có trong giai đoạn bão táp là vì sau đó rất nhiều khách hàng mới bước vào thị trường cùng một lúc khiến thị phần thị trường chuyển đổi rất nhanh và đột ngột. Khi con bão đi qua, hầu hết các khách hàng đã được thiết lập sẽ tiếp tục mua hàng từ nhà cung cấp mà họ đã lựa chọn, và rất ít khách hàng mới hoặc những khách hàng có thể chuyển đổi thị phần thị trường một cách đáng kể theo cách này hoặc cách khác. Do đó, chỉ trong giai đoạn bão táp thì các trận chiến thị phần thị trường được dốc toàn lực trong lĩnh vực công nghệ cao mới có ý nghĩa. Giành chiến thắng trong trận chiến này là một động cơ tạo ra của cải cho tất cả các tín đồ công nghệ cao.

Hai cơn bão vĩ đại của thập kỷ 80

Trong thập kỷ trước có hai cơn bão vĩ đại đã thay đổi cân bằng quyền lực trong ngành công nghiệp máy tính. Mỗi cơn bão có đặc tính nổi bật là tạo ra được cơn bão thứ hai tách biệt khỏi cơn bão đầu tiên, và ảnh hưởng cuối của cả hai là mở rộng hai lần giai đoạn của một cơn bão “bình thường”.

Đầu tiên là cơn bão máy tính tầm trung. Trong giai đoạn đầu tiên, cơn bão phát triển xung quanh cấu trúc máy tính loại nhỏ được tạo dựng bởi DEC và Oracle, do DEC cung cấp cơ sở hạ tầng quy mô lớn cần thiết và Oracle cung cấp lực đẩy. Trong giai đoạn thứ hai, giai đoạn giờ vẫn còn đang diễn ra, Oracle tiếp tục đóng vai trò quan trọng, nhưng hành động thực sự lại nằm trong việc thay thế hệ điều hành sở hữu riêng

của máy tính loại nhỏ với cấu trúc khách / chủ dựa trên Unix, và Hewlett-Packard trở nên nổi bật trong giai đoạn này.

Con bão thứ hai và to lớn hơn tất nhiên chính là thị trường PC. Thị trường này đã phát triển từ doanh thu vài trăm triệu đôla vào đầu những năm 80 tới mức doanh thu hơn 100 tỷ đôla ngày nay. Trong giai đoạn đầu tiên, IBM đã cung cấp cơ sở hạ tầng có quy mô lớn cần thiết trong khi Lotus's 1-2-3 cung cấp phần nhiều lực đẩy ban đầu. Trong giai đoạn thứ hai, Microsoft và Intel xuất hiện như là những công ty thống trị mà không nhà cung cấp phần cứng đơn lẻ nào có thể so sánh được, mặc dù Compaq với một phạm vi nhỏ hơn là Dell đã giành được vị trí nổi bật mới.

Cả hai cơn bão này đã hợp nhất vô số các tương tác giữa hàng trăm công ty hoạt động trong rất nhiều lĩnh vực của thị trường trong rất nhiều năm đại diện cho một mức độ phức tạp khó có thể phân tích được. Nhưng nhìn lại mỗi cơn bão chúng ta có thể thấy được hình thức tiêu biểu của cơn bão – sự tiến vào ồ ạt của những khách hàng mới đã nhanh chóng tạo ra những ngành công nghiệp mới và hướng giá trị của một vài công ty vào tầng bình lưu.

## DEC và Oracle

Trong trường hợp của DEC VAX lúc khởi đầu của chu kỳ sống tiếp nhận của mình, sự đứt quãng do vực thẳm gây ra đều có ảnh hưởng về mặt kỹ thuật – các nhóm IT không quen với hệ điều hành và mạng hoạt động của DEC, mặc dù nó cho phép họ thúc đẩy kiến thức về COBOL và về mặt tổ chức – các nhóm IT được tập trung lại và VAXs được phân tán. Do đó phần lớn các IT (hoặc MIS – Management Information Systems – Hệ thống thông tin quản lý – cách gọi sau của nó) đã từ chối xác nhận mô thức của DEC.

Nhưng nhu cầu về máy tính phân tán không dừng lại ở đó. IBM đã trình bày một cách thuyết phục về giá trị của dữ liệu máy tính được gọi là *thông tin quản lý*, và những nhà quản lý đứng đầu bị chỉ trích kịch liệt bởi đội ngũ nhân viên của công ty vì những nhân viên này có thể truy cập vào thông tin máy tính dễ dàng hơn. Do đó, trước khi tiến hành một cuộc khảo sát công ty nào khác, những nhà quản lý yêu cầu phải xem xét báo cáo của họ trước – từ đó làm tràn ngập MIS với các yêu cầu – và do đó sự ứ đọng của MIS được tạo ra.

Không có cách nào để có thể giải quyết được vấn đề ứ đọng này trong mô thức tập trung của máy tính lớn. IBM người đã tạo ra khái niệm hệ thống thông tin quản lý để thúc đẩy nhu cầu lớn hơn cho máy tính lớn của mình đã tạo ra một con quái vật, một

con lốc nhu cầu quá lớn dẫn đến việc sa sút của mình. IBM cần một giải pháp phân tán. Nó đã cố gắng đối phó lại bằng dòng 43XX nhưng lượng ý kiến chuyên môn cần có thể chạy chương trình này lại quá cao (sản phẩm đầy đủ của nó quá phức tạp), do đó trên thực tế sự ứ đọng vẫn còn nguyên tại chỗ.

Cùng lúc đó có một loại máy tính phân tán đã xuất hiện phù hợp với yêu cầu thực tế. Đó là DEC VAX, cùng với các đối thủ cạnh tranh gồm HP 300, dòng Eclipse của Data General, dòng VS của Wang, và các hãng khác mà cuối cùng cũng bao gồm cả AS/400 của IBM. Ban đầu nó được tiếp nhận như một máy tính cho bộ phận kỹ sư, nơi nó có lưu trữ mà không cần sự hỗ trợ MIS trung tâm, sau đó VAX đã di chuyển tới nhà máy cho công việc MRP (Materials Requirements Planning - Lập kế hoạch yêu cầu mua nguyên vật liệu) và các ứng dụng kiểm soát khu vực sản xuất trong nhà máy, và cả hai điều này đều tạo ra rất nhiều thông tin quản lý. Kết quả là điều này đã tạo ra một tổ chức MIS bong bóng, thể hệ đầu tiên của cái mà cuối cùng chúng ta gọi là *máy tính các phòng ban*. Vào đầu những năm 80, trình độ chuyên môn bên ngoài MIS doanh nghiệp đủ cao để các phòng ban có thể xem xét việc mở rộng việc sử dụng các VAXs phòng ban này để hoàn thiện trách nhiệm trong toàn bộ hoạt động. Sự xuất hiện của các nhà cung cấp cơ sở dữ liệu quan hệ đã cung cấp một trong những liên kết còn thiếu cuối cùng – một cơ sở phát triển ứng dụng và các công cụ để sử dụng để bộ phận nhân sự, được bổ sung bởi các nhà cung cấp phần mềm độc lập (ISVs – Independent Software vendors) hoặc các nhà bán lẻ với dịch vụ gia tăng - VARs địa phương có thể đưa ra các chương trình cần thiết mà không cần sự trợ giúp nhiều từ MIS trung tâm.

Lúc này thì cơn bão đã bắt đầu. Có thể sự kiện bóp còi chính là khi Oracle cam kết về tính linh động lẫn cơ sở dựa trên việc sử dụng SQL - tiêu chuẩn riêng của IBM – như một giao diện ứng dụng chuẩn. Lần đầu tiên MIS trung tâm có thể thấy được cách để duy trì một tiêu chuẩn chung có thể hỗ trợ và vẫn cho phép máy tính phân tán, vậy là bức tường thành cuối cùng đã bị gỡ bỏ.

## Bài học từ Oracle

Oracle đã lướt trong cơn bão tới vị trí thống trị thị trường, và trong quá trình này đã chứng minh được một vài nguyên tắc thiết yếu của tiếp thị trong giai đoạn bão táp. Đó là:

1. Tấn công liên tục đối thủ cạnh tranh
2. Mở rộng kênh phân phối càng nhanh càng tốt

### 3. Phốt lò người tiêu dùng

Nguyên tắc cuối cùng có thể gây ra chút ngạc nhiên và chúng ta sẽ thấy rằng có lúc nguyên tắc đó nằm ngoài các động lực của tiếp thị trong giai đoạn bão táp. Nhưng hãy bắt đầu với nguyên tắc đầu tiên trước. Tại sao việc *tấn công đối thủ* trong giai đoạn bão táp lại quan trọng thay vì *phục vụ khách hàng*? Đặc biệt là tại sao Larry Ellison lại trích dẫn câu nói của Genghis Khan “Chúng ta chiến thắng thôi thì vẫn là chưa đủ - mọi đối thủ khác đều phải thua”?

Câu trả lời là thị trường mong đợi công ty khi đột không chỉ vượt trội hơn mà còn phải thống trị thị trường – và thực sự thì nó yêu cầu công ty đó phải làm được điều đó. Nếu con khi đột bộc lộ điểm yếu, nếu thị trường có chút dao động về niềm tin, nếu các bên thứ ba thoái thác lòng trung thành của họ thì mức độ để đạt được vị trí khi đột, để thiết lập và mở rộng tiêu chuẩn phổ biến khi thị trường tiếp theo đã bị đánh giá thấp. Trong những tình huống hỗn loạn, nguồn trật tự và an toàn đầu tiên là quyền lực thống trị tập trung – đó chính xác là những gì mà con bão cần và muốn từ phía con khi đột. Do đó công việc đầu tiên mà nữ hoàng ngầm mới cần làm là tiêu diệt những nữ hoàng mới sinh khác. Nếu không sau đó thị trường sẽ đặt nghi vấn về việc liệu nó có thực sự là con khi đột hay không và có thể sẽ đặt danh hiệu đó vào vòng rủi ro.

Về những người khác trong thị trường mà không phải là con khi đột, tập trung vào các đối thủ cạnh tranh vẫn là thứ tự ưu tiên. Bởi vì thị trường trong giai đoạn bão táp là một *trò chơi có tổng bằng 0 (zero-sum)*. Mỗi khách hàng mới mà tôi giành được là một khách hàng mà bạn đánh mất – vĩnh viễn. Cứ thế họ sẽ là một phần của cơ sở được thiết lập của tôi chứ không phải của bạn, do đó bạn không chỉ mất đi thu nhập hiện tại mà còn tất cả các thu nhập trong tương lai. Chúng ta cũng đang thiết lập ranh giới không chỉ cho chúng ta mà còn cho các thế hệ tiếp theo. Trong những điều kiện như vậy, tất cả các thể chế xã hội đều tạo ra thứ tự tăng vốn, càng leo cao trong cấp bậc đó, bạn càng thu được những kết quả tốt hơn. Đánh bại đối thủ là cách duy nhất để tiến lên thứ tự tăng vốn. Do đó nó phải là trọng tâm của bạn.

Cũng cần phải lưu ý rằng, cơn bão chỉ xảy ra khi chiến thắng trong cuộc cạnh tranh tạo ra ý nghĩa to lớn. Không lúc nào khác thị trường lại vận hành như một trò chơi có tổng bằng 0:

- Trong thị trường khởi tạo, cạnh tranh hiếm khi tồn tại, trừ việc một công ty đang đấu tranh lại những phương thức cũ và khi bạn giành chiến thắng, không có ai khác phải thua.

• Khi vượt qua vực thẳm và tìm cách vượt qua sân chơi bóng gỗ, tập trung của bạn là vào vị trí khuyết của những khách hàng vẫn chưa được phục vụ đầy đủ bởi mô thức đã có. Không được mong muốn trước khi bạn xuất hiện, họ sẽ không bị thiệt hại quá nhiều khi bạn chiến thắng họ.

• Cuối cùng, khi cơn bão đi qua và thị trường bước vào giai đoạn Phổ Chính, sự tăng trưởng trong tương lai đến chủ yếu từ việc phục vụ cơ sở đã được thiết lập của riêng bạn và không phải bằng cách tấn công cơ sở của những công ty khác, khách hàng có thể dễ dàng thay đổi nhà cung cấp.

Nói cách khác, tiếp thị trong giai đoạn bão táp là một ngoại lệ. Tôi nhấn mạnh điều này vì các công ty đều khuyến khích những người chiến thắng, và những người chiến thắng lớn nhất là những giám đốc đã thành công trong giai đoạn bão táp. Những người này là những cá nhân có tinh thần cạnh tranh mãnh liệt, và các động lực cạnh tranh của họ giúp mang lại chiến thắng cho công ty và chính bản thân họ. Những cá nhân này hiếm khi thực hiện một thay đổi trong phong cách và trọng tâm. Nhưng nếu họ không thay đổi, nếu họ không thể rút ra khỏi cuộc cạnh tranh và tập trung trở lại vào khách hàng, nơi và hành động thực sự sẽ chuyển tới khi cơn bão dịu đi, các kết quả hoạt động chắc chắn sẽ bắt đầu yếu dần đi. Và do đó không phải là không phổ biến khi *thấy các doanh số quản lý ở vị trí hàng đầu* lèo đèo theo sau những gì mà mọi người đều công nhận là thành công nhanh chóng.

Nguyên tắc thứ hai của tiếp thị trong giai đoạn bão táp

Bài học thứ hai mà Oracle dạy cho những nhà tiếp thị công nghệ cao về cơn bão là tầm quan trọng của việc mở rộng kênh phân phối càng nhanh càng tốt. Trong một cơn bão, nhu cầu của khách hàng luôn ở mức lớn nhất và nếu bạn không có mặt ở đó để đảm nhận đơn hàng thì người khác sẽ lấy nó. Điều đang cố được nói ra ở đây là “Thì sao? Tôi đã bị đặt mua hết rồi.” Nhưng hãy nhớ rằng đây không phải là việc bạn mất đi một đơn hàng: đó là một khách hàng vĩnh viễn. Giai đoạn bão táp là khi bạn đặt các giới hạn lên quy mô của cơ sở đã được thiết lập mà bạn sẽ phục vụ trong thập kỷ tới. Điều này có nghĩa là sản phẩm của bạn cần phải có mặt trên mọi kệ hàng và được tiến hành quảng cáo dưới mọi hình thức.

Điều khiến Oracle bỏ xa Ingres, đối thủ cạnh tranh chính của mình trong suốt cơn bão cơ sở dữ liệu quan hệ máy tính nhỏ là vì Larry Ellison hướng tới tốc độ tăng trưởng là 100% trong khi Ingres “chấp nhận” mức tăng trưởng 50%. Để có được con số tăng trưởng 100% đó, mỗi năm ông tăng gấp đôi quy mô của lực lượng bán hàng. Ông không dự báo, ông sai khiến nó. Để thực hiện lịch trình này, mỗi năm ông thuê những

tay súng thông minh và hoang dại nhất mà ông có thể tìm thấy – rất nhiều trong số họ là những người vừa mới bước ra khỏi MIT, Harvard hoặc Stanford –thường hậu hĩnh cho những người chiến thắng, và khuyến khích những người thua cuộc. Không có phát triển khách hàng. Không có marketing quan hệ. Chỉ có cướp bóc và tước đoạt: lấy đơn hàng và biến khỏi đó trước khi khách hàng nhìn thấy lớp vỏ đây. Vì Chúa, đừng nhìn lại cũng đừng lùi lại – hãy đi ra và bán sản phẩm đầy triển vọng tiếp theo.

Để tập trung hơn vào nguồn lực bán hàng của mình, mỗi năm Oracle nhắm vào việc đánh bại một đối thủ cạnh tranh. Có năm là IDMS/R của Cullinnet, rồi Image của HP, và Ingres. Nhân viên bán hàng nhận được sự ủng hộ bổ sung và tiền hoa hồng phụ thêm bằng việc thay thế các gói ứng dụng của các nhà cung cấp mục tiêu. Và thành công còn đạt được nhiều hơn thế nhờ những báo cáo truyền miệng về việc chuyển sang ứng dụng của Oracle được lan truyền trong cơ sở khách hàng đã được thiết lập của đối thủ cạnh tranh. Nói cách khác, Oracle đang sử dụng nhóm người sử dụng cuối cùng của chính đối thủ làm kênh thông tin truyền miệng! Và thông điệp mà những người sử dụng cuối cùng này gửi cho những người khác là một thông điệp đơn giản: những người này không tốt bụng nhưng lại là những người chiến thắng, do đó chúng ta sẽ giàu có hơn nếu chúng ta đi phe thắng thay vì bám vào một kẻ thất bại.

Không điều nào kể trên được phản ánh trong phương pháp tiếp cận của Ingres. Họ là những người tốt bụng. Họ đã nói rằng chúng tôi chỉ không thể tăng trưởng hơn 50% và vẫn phục vụ khách hàng một cách đầy đủ. Không ai có thể. Hãy nhìn vào Oracle. Họ đảm bảo bất cứ thứ gì, mọi thứ và bán ra gần như là không gì cả. Mọi người đều biết điều đó. Khách hàng ghét họ. Họ sẽ gặp phải cản trở. Họ sẽ bùng nổ, hãy chờ xem. Chúng ta đang tiến hành mọi việc theo đúng cách; chúng ta sẽ đi theo đúng con đường của mình.

Ingres tin rằng mình có cơ sở đạo đức cao hơn và sẽ được thưởng xứng đáng. Nhưng điều đó chỉ đúng một nửa. Năm 1991, Oracle thực sự đã gặp khó khăn, nhưng là rất lâu sau khi cuộc cạnh tranh thị phần thị trường quan trọng kết thúc. Lúc đó, Ingres đã rất hoang mang vì mất định hướng và phải tự bán mình cho hãng máy tính ASK. Ingres không thể tin được điều gì đã xảy ra. Như thể Darth Vader đã giết chết Luke Skywalker, như Bambi gặp Godzilla.

Điều mà Ingres và phần lớn chúng ta vào lúc đó đã không hiểu được là với những khách hàng thực dụng sự tự do đầu tiên trong thị trường chuyển đổi nhanh chóng chính là trật tự và an toàn. Điều đó chỉ có được khi tập hợp xung quanh nhà dẫn đầu thị trường rõ ràng. Khi người-sẽ-dẫn-đầu thị trường rõ ràng xuất hiện, những người thực dụng sẽ ủng hộ công ty đó, không quan tâm đến việc công ty đó sẽ ngạo mạn,

thờ ơ hoặc sẽ được định giá cao như thế nào. Do đó hình phạt cho việc không thỏa mãn được khách hàng trong giai đoạn bão táp là không đáng kể so với phần thưởng của việc tìm và có được khách hàng tiếp theo.

Và điều này đưa đến bài học thứ ba và cũng là cuối cùng mà Oracle đã dạy:

## Phớt lờ khách hàng

Trong một cơn bão, chiến lược tiếp thị đúng đắn là *phớt lờ khách hàng!* Nguyên nhân là vì trong giai đoạn bão táp khách hàng đang phải xếp hàng để có được những sản phẩm mới nhất. Họ không cần – hoặc không muốn bị *quyến rũ* – điều này không tạo ra nhu cầu: họ cần và muốn – được *cung cấp*. Bất cứ điều gì bạn làm để hạn chế số lượng của quá trình cung cấp sẽ hạn chế hiệu quả của mục tiêu này. Đó là lý do tại sao Herry Ford đã rất đúng khi nói rằng: “Chúng tôi có đủ các loại máy cho chiếc Model T mà bạn muốn, miễn là nó màu đen.”

Chắc chắn là khi cơn bão đi qua, Ford đã sơn các mẫu xe của mình bằng hai tông màu tía nếu đó là những gì mà khách hàng muốn. Nhưng đó không phải là những gì mà thị trường yêu cầu hay khách hàng mong muốn trong giai đoạn bão táp. Họ muốn có chiếc xe đầu tiên, chiếc điện thoại đầu tiên, PC đầu tiên, hoặc máy in laser đầu tiên. Họ muốn hàng hóa. Do đó trọng tâm của bạn là cung cấp cho họ mặt hàng đó càng nhanh, càng dễ dàng và không tốn kém càng tốt. Điều này có nghĩa là phải tập trung nội bộ vào khả năng giao hàng và không cho phép bản thân bị xao nhãng bởi những nhân tố “thứ yếu” như nhu cầu cụ thể của riêng một khách hàng.

Một cách tuyệt đối chúng ta nên nói rằng trong giai đoạn bão táp nên phớt lờ người mua kinh tế và người sử dụng cuối cùng dưới danh nghĩa khách hàng và chỉ tập trung riêng vào việc cung cấp cho người mua cơ sở hạ tầng. Người này cũng có động cơ giống như bạn – thực thi nhanh chóng sản phẩm tiêu chuẩn. Ngược lại, người mua kinh tế hầu như chỉ quan tâm về lợi tức đầu tư và người sử dụng cuối cùng quan tâm về các tiện ích của ứng dụng tiêu chuẩn mà bạn cung cấp.

Giờ thì trong giai đoạn sân chơi bóng gỗ người mua kinh tế là một đồng minh then chốt cần có để mô thức giành được sự tiếp nhận “sớm” của người mua cơ sở hạ tầng bị miễn cưỡng thay đổi. Động lực cho sự ủng hộ của họ và hiệu quả được cải thiện rõ ràng trên ứng dụng có nhiệm vụ tối quan trọng sẽ cung cấp lợi tức đầu tư (ROI) thuyết phục. Nhưng chúng ta đang nói tới việc thực hiện việc bán buôn cơ sở hạ tầng mới. Sự thực thi như vậy hiếm khi được chứng minh bằng các phương pháp tiện ích của ROI, trừ khi người đó có một cái nhìn toàn diện. Nhân viên bán hàng chịu trách

nhiệm kiếm được khoản lợi tức dương trong vòng từ 1 năm cho tới 18 tháng. Trong khoảng thời gian này họ không tạo được những đồng minh tốt.

Trên thực tế tất cả các bài tập có chi phí hợp lý được sử dụng để giành được sự ủng hộ của người mua kinh tế trong giai đoạn bão táp đều là những quảng cáo thuần túy. Đó là ý nghĩa ẩn sau các bài báo lặp lại gần đây trên *ComputerWorld* về chi phí chìm của hệ thống khách chủ. Điều duy nhất “ẩn” trong những chi phí này là những đề xuất đảm bảo tiết kiệm chi phí ngay từ đầu. Đó là lý do tại sao các nghiên cứu về hiệu suất của PC trong nhiều năm chỉ ra rằng lợi tức là rất ít hoặc không hề có. Đầu tư vào cơ sở hạ tầng có ảnh hưởng dài hạn hơn về doanh thu. Ví dụ, phải cho đến đợt giảm quy mô ồ ạt vào đầu những năm 90 thì các công ty trong *Fortune 500* mới thực sự thu được lợi tức kinh tế cho đầu tư vào cơ sở hạ tầng PC của họ vào những năm 80. Tuy nhiên ví dụ này chỉ ra rằng khi mô thức phải tự chịu đựng các ảnh hưởng của việc chuyển đổi thì nó đã bị giáng một cú đánh mạnh. Đó là lý do tại sao không nên đợi quá lâu cho việc quá độ sang mô thức mới. Và đó cũng là lý do tại sao mà đầu tư vào cơ sở hạ tầng cuối cùng lại là một chiến lược đúng đắn.

Tóm lại, dù việc triển khai gấp gáp của cơ sở hạ tầng một quy mô nhưng phù hợp với tất cả trong suốt giai đoạn bão táp khiến cho người mua kinh tế và người sử dụng cuối cùng xa lánh thì thực tế nó cũng đã phục vụ lại tổ chức khách hàng và nên được ủng hộ. Điều mĩa mai là để có được hiệu quả bạn phải phớt lờ nhóm khách hàng mà tất cả những điều này đang được thực hiện này đều vì họ. Tuy nói vậy, bạn không phải bất lịch sự với họ bất chấp số lượng của nhà dẫn đầu thị trường. Chiến lược tương tự cũng được thực thi với ý tốt nhưng với mức ảnh hưởng phá hoại tương đương vào cuộc cạnh tranh. Hãy lấy ngành kinh doanh máy in của Hewlett-Packard làm ví dụ.

## Những bài học từ HP

Sự phát triển của ngành máy in PC, cả máy in laser và máy in phun mực từ con số 0 thành ngành công nghiệp có doanh thu tới tỷ được dẫn đầu bởi HP, nhưng không câu chuyện nào của hai cơn bão dẫn đầu thập kỷ còn là điều kỳ diệu. Đó là vì nó đại diện cho chiến thắng khởi đầu của người Mỹ trong lĩnh vực kinh doanh mà phần lớn người Nhật đều giành chiến thắng trong các cuộc cạnh tranh. Điều khiến chiến thắng này nổi bật là vì đối thủ chính của HP là Canon, không chỉ là một công ty của Nhật mà là còn được *sở hữu hoặc chia sẻ các quyền lợi về tất cả các công nghệ then chốt!* Điều gì khiến HP thành công như vậy trong cơn bão?

Trong một cơn bão HP đã chỉ cho chúng ta thấy ba ưu tiên quan trọng:



1. Cứ bán ra – Just ship
2. Mở rộng kênh phân phối
3. Hướng tới mức giá thấp hơn

HP đã mang tới khái niệm “Just ship – Cứ bán ra” một lịch sử về khả năng dẫn đầu trong các quy trình cải thiện chất lượng cho phép nó mở rộng quy mô sản xuất, trước tiên là với máy in laze, sau đó là với máy in phun mực, với một vài trục trặc đáng kể. Do đó khi nhu cầu tiếp tục leo dốc, HP luôn có mặt ở đó cùng với sản phẩm của mình. Chất lượng và sản lượng rất quan trọng trong giai đoạn bão táp. Nếu động cơ của bạn thất bại, bạn sẽ mất đi vị trí của mình. Điều này giống như có sự thất bại về máy móc trong cuộc cạnh tranh ô tô: nghỉ ngơi đau đớn (pit stops hurt).

Tất cả những điều này tưởng chừng như là đơn giản cho đến khi bạn so sánh hiệu quả của HP so với các vấn đề của IBM trong việc cung cấp notebook ThinkPad phổ biến, hay việc Dell không thể hoàn thành một notebook phù hợp trong suốt giai đoạn bão táp quan trọng của thị trường, hoặc trong thế giới phần mềm, việc Lotus's, Ashton-Tate's hoặc Microsoft không đủ khả năng để giao sản phẩm trong vòng một năm từ ngày họ thông báo mục tiêu của mình.

Điều khiến cho HP có được lợi thế “Just ship” này là do thuộc tính văn hóa doanh nghiệp dựa trên việc ra quyết định nhất trí và lòng tin. Việc ra quyết định nhất trí đảm bảo có liên lạc chức năng chéo cần thiết để đảm bảo các quy trình ổn định và leo thang bằng. Lòng tin giúp cho các quy trình nhất trí không bị tê liệt vì quyền lực được giao phó xuống dưới tổ chức vừa đủ để nhất trí ở phía trên tránh khỏi việc không thể chịu đựng được. (Sự thực thì HP đã đánh mất cách thức này vào cuối những năm 80 – tiến gần đến phương thức quản lý ma trận tập trung quá mức – nhưng sau đó lại được đưa trở lại hướng đi cũ nhờ có sự can thiệp trực tiếp của chính Hewlett và Packard.) Nhà quán quân của văn hóa dựa trên lòng tin và phân quyền này về mảng máy in là Dick Hackborn, ông đã tiếp tục làm rõ với các nhà quản lý của mình rằng họ có trách nhiệm và quyền lực để xông xáo tấn công vào các thị trường của họ.

Cuối cùng, phần then chốt của chiến lược “Just ship” không phải là để thu được lợi nhuận. Ví dụ như bạn có thể tưởng tượng điều gì có thể xảy ra nếu một công ty lớn về mạch vi xử lý đưa một sản phẩm uy tín - flagship vào một cơn bão và sản phẩm đó có chứa lỗi lớn? Sự thất bại của Pentium đã khiến Intel mất đi 0 triệu vốn. Vấn đề tương tự cũng xảy ra với Intuit gần đây khi Intuit đưa một phiên bản của TurboTax chứa lỗi vào thị trường gây ra lỗi lớn trong khai báo lợi tức đóng thuế. Intuit đã tệ hơn Intel

trong việc nhận thức được vấn đề của mình, nhưng vẫn bị chỉ trích. Cuối cùng là cả HP cũng không thể tránh được vấn đề này. Năm 1993 một trong những bộ phận máy in phun mực của HP đã hợp nhất một mẫu mới của ống lăn mực bằng cao su và cơ chế xử lý giấy của mình để rồi phát hiện ra vào năm 1994 rằng ống lăn mực bằng cao su này “nở ra - bloomed” chỉ sau sáu tháng, tạo ra một lớp bụi trơn trên bề mặt khiến máy in không thể lấy giấy. Lúc này, 1.1 triệu đơn vị máy đã được bán ra. Phải làm gì? Phát hiện vấn đề này vào tháng Tư, bộ phận quản lý của HP đã triệu tập cuộc họp vào lúc 8h sáng hàng ngày để nhắc nhở thời gian còn lại của năm 1994 ghi nhớ vấn đề này. Các vấn đề trong giai đoạn bão táp yêu cầu sự chú ý như vậy.

Sách lược then chốt thứ hai trong giai đoạn bão táp là mở rộng các kênh phân phối để tối đa hóa khả năng liên lạc với khách hàng. Vào thời điểm mà máy in laser PC được ra thị trường, HP gần như là không có chút tiền sử nào về phân phối gián tiếp các dòng máy tính của mình, dù nó đã thực hiện một chút với các dòng máy tính toán phổ biến. Miễn là mức giá chuẩn của máy in laser trên .000 thì điều này không quan trọng, nhưng khi mức giá giảm – hoặc khi HP hướng mức giá xuống dưới 00, rồi dưới 00 – thì đó lại trở thành một nhân tố mang lại thành công rất quan trọng, và HP bước vào kênh người bán PC. Và giờ khi máy in phun mực đã khiến cho mức giá của máy in PC càng ngày càng thấp, dưới 00, rồi dưới 0, và gần đây là dưới 0, HP tiếp tục mở rộng các kênh phân phối của mình, trước tiên là các cửa hàng máy tính, sau đó là các cửa hàng văn phòng phẩm, đặt hàng qua thư và gần đây nhất là các câu lạc bộ giá cả và những đại lý tiêu dùng khác.

Quy tắc rất đơn giản: nếu bạn đang trong một cơn bão thì đừng để trống bất cứ một kệ hàng nào. Tuy nhiên Canon lại làm thế. Canon không có kinh nghiệm hay mối quan hệ với ngành PC để biết phân phối ở đâu và bằng cách nào. Khi mà nó phát hiện ra được điều này và thiết lập được một bộ phận bán hàng tại Mỹ rất hùng mạnh và năm 1992 thì đã quá trễ để lật đổ được con khi đột. Nhưng ít nhất Canon cũng có lý do rằng vì là một công ty nước ngoài nó thiếu các mối quan hệ phân phối tại thị trường Mỹ. Mặt khác, rất nhiều nhà cung cấp của Mỹ tự nguyện loại bỏ một số kênh phân phối, thường là một phần của chiến lược duy trì hình ảnh quan trọng và các lợi nhuận giá cao. Kết quả của sách lược này giờ rất phổ biến:

Nếu bạn từ chối hoặc bỏ bê việc cung cấp sản phẩm của mình cho bất kỳ kênh nào, bạn đã khiến khu vực đó không được bảo vệ.

Chắc chắn là ban đầu kệ hàng đó có thể được chất đầy bằng một vài sản phẩm thứ cấp, nhưng khi thị trường chuyển đổi tới mức giá chuẩn càng ngày càng thấp, khối lượng trong những nguồn “kém hơn” này bắt đầu suy giảm nguồn “uy tín”, và những

người chơi cho mức thu nhập thấp giờ có lợi thế. Phương pháp tiếp cận này chính là viên đá đặt nền trong chiến lược phát triển thị trường của Packard Bell. Packard Bell trong thời gian gần đây đã vươn lên thành nhà cung cấp PC dẫn đầu dựa vào số lượng đơn vị được mua, vượt qua Compaq, IBM, và Apple, ba nhà dẫn đầu thị trường truyền thống.

Các công ty với các thương hiệu uy tín miễn cưỡng phải đuổi theo Packard Bell trong lĩnh vực này e sợ rằng điều đó sẽ làm giảm giá trị hình ảnh của họ. Điều này dẫn đến việc họ lưu lại trong phạm vi an toàn của các kênh phân phối cho mức thu nhập cao nơi mà khách hàng sẽ đánh giá cao “giá trị thương hiệu” của họ. Nhưng cuối cùng điều này lại dẫn đến chiến lược bị bão của việc rút khỏi vị trí dẫn đầu một cách từ từ không thể tránh khỏi tới vị trí những người man rợ tại công vào. Đây là một lỗi chiến lược dựa trên hiểu lầm về sách lược then chốt thứ ba của tiếp thị trong giai đoạn bão táp – quản lý mức giá chuẩn.

## Quản lý giá

Trước cơn bão, thị trường không co giãn theo giá. Các chào hàng giá trị là dựa trên một giấc mơ xa xôi hoặc giá trị của thị trường khuyết và việc định giá có thể và nên dựa trên giá trị để tối ưu hóa lợi nhuận chứ không nên dựa trên hàng hóa để tối ưu hóa thị phần. Mặt khác, khi cơn bão đi qua, thị trường lại rất co giãn theo giá. Bởi vì trong suốt cơn bão sản phẩm đầy đủ được thể chế hóa và rồi làm thành hàng hóa, để việc định giá có thể dựa vào hàng hóa – tất cả đều nhờ sự trợ giúp của việc mở rộng thị trường và thị phần một cách nhanh chóng. Việc chuyển đổi từ định giá dựa vào giá trị sang định giá dựa vào hàng hóa xảy ra trong suốt cơn bão, và thúc đẩy quá trình chuyển đổi đó là chìa khóa để có được thị phần đặc biệt là trong các giai đoạn sau của cơn bão.

Điều này đặc biệt đúng trong thị trường bán lẻ, nơi mà đoán đúng được mức giá chuẩn bán lẻ tiếp theo sẽ tạo ra sự bùng nổ về mua hàng từ phía khách hàng, những người mà từ trước tới nay vẫn thấy rằng mức giá mua hàng vẫn còn rất lời đối với họ. Trong bán lẻ, mức giá ma thuật thường kết thúc bằng 99, như 9, 9, 9, và (mặc dù mức giá thật sự biến đổi theo từng loại mặt hàng, không tính đến trị giá tiền). Seymour Merrin của Merrin Information Systems đã dẫn đầu trong lĩnh vực bán lẻ cho ngành PC, giúp những công ty công nghệ cao hiểu được cách mà mức ngoài sổ giao dịch hoạt động và nơi tiếp theo mà giá chuẩn chiến lược nên đặt mục tiêu. Nhưng mô hình như vậy cũng xảy ra trong các đơn hàng công nghiệp. Khi trạm làm việc có mức giá dưới .000 và sau đó khi mức giá thấp hơn .000, họ đã đẩy mạnh được khối lượng doanh số bán.

Mẫu chốt là nhà cung cấp có thể có được mức giá chuẩn chiến lược thấp hơn tiếp theo sẽ hình thành được cơ sở khách hàng mới khao khát bước vào thị trường khi mức giá xuống tới mức của họ. Điều này tạo ra bùng nổ về khối lượng mới, từ đó mở rộng thị phần và cơ sở được thiết lập về sau của nhà cung cấp đó. Nếu đã có một nhà dẫn đầu thị trường rồi, thì thị trường sẽ chờ đợi một lúc để xem nhà dẫn đầu đó có điều chỉnh mức giá chuẩn mới không – nhưng sẽ không đợi lâu. Và nếu nhà dẫn đầu phớt lờ mức giá chuẩn mới, thị trường sẽ đi theo nhà cung cấp mới. Bài học rất rõ ràng: thị trường bão táp sẽ được phục vụ. Đây chưa bao giờ là vấn đề nếu (if), đây đơn giản chỉ là vấn đề ai (who).

Bài học này có thể rõ ràng, nhưng lưu ý tới nó lại là một vấn đề khác. Lợi nhuận béo bở là một thói quen rất khó kháng cự. IBM đã không thể kháng cự lại nó khi Compaq định giá thấp lợi nhuận, cũng như Compaq không thể kháng cự khi Dell định giá thấp lợi nhuận. Cả hai công ty này đều đã đi ngược lại với đường lối của họ, nhưng không phải là trước khi hình thành được đối thủ cạnh tranh vĩnh viễn trong ngành then chốt của họ. Ngược lại, HP đã kiên trì theo đuổi mức giá chuẩn thấp hơn tiếp theo, thậm chí còn dùng cả doanh thu và lợi nhuận của chính mình. Như Lew Platt, CEO của HP thường nói: “Nếu chúng ta không ăn bữa trưa của chính mình, người khác sẽ ăn mất.”

Khi nhà dẫn đầu thị trường là người đầu tiên đạt tới mức giá chuẩn tiếp theo, họ sẽ không để lại chút không gian quý giá nào để đối thủ cạnh tranh có thể kịp phản ứng. Về cơ bản, họ sẽ tự trao cho họ cơ hội đầu tiên bước vào thị trường hàng hóa với khối lượng lớn, từ đó tăng cường khả năng nắm giữ vị trí dẫn đầu thị phần thị trường. Đối thủ cạnh tranh sẽ phải hi vọng có trục trặc trong chuỗi cung hoặc tiến hành với phần còn lại của thị trường. Về dài hạn họ phải lên kế hoạch rút ra khỏi cơn bão này và bước trở lại sân chơi bóng gỗ với một loại sản phẩm mới mà có thể bắt đầu một thị trường mới nằm ngoài vùng thống trị của người dẫn đầu.

## Bài học từ Intel và Microsoft

Chúng ta đã thấy những chuyển đổi then chốt cần có cho tiếp thị trong giai đoạn bão táp vào khu vực của khách hàng mục tiêu (phớt lờ khách hàng – cứ bán ra), phân phối (mở rộng càng xông xáo càng tốt), định giá (là người đầu tiên đạt được mức giá thấp nhất) và cạnh tranh (tấn công trực tiếp và liên tục). Tất cả những bài học này đều có thể được dạy qua thực tiễn của Intel và Microsoft.

Vào cuối năm 1993, nếu bạn cộng lợi nhuận của tất cả các công ty công nghệ cao của 150 trong Silicon Valley, bạn sẽ phát hiện ra rằng một nửa trong số đó thuộc về Intel. Điều này có thể sẽ khiến bạn kết luận rằng Intel là một con bò sữa vắt ra lợi nhuận (a

margin-flush cash cow), sẵn sàng chờ đón đợt tấn công của một số đối thủ có chi phí thấp vừa đủ và năng động. Sau cùng, Intel có được các vị trí độc quyền trong từng thị trường mạch vi xử lý. Vậy thì tại sao Intel lại thường xuyên giảm 20% và 30% mức giá của mình? Câu trả lời rất đơn giản: Ngài Grove và công ty không cần phải đọc một cuốn sách về tiếp thị trong giai đoạn bão táp – họ đang viết một cuốn sách về điều đó. Và phương châm của họ là: *Chỉ những người hoang tưởng mới tồn tại!*

Điều tương tự cũng áp dụng cho Microsoft. Truyền thống của người Mỹ cho chúng ta biết rằng các cơn bão của thế kỷ 19 đều được chế ngự và áp chế bởi một người có tên là Pecos Bill. Trong thế kỷ 20, Bill đã vươn tới Redmond, Washington để tiếp tục chứng minh nghệ thuật của mình – mặc dù ông vẫn chưa được tôn vinh bằng lời hát.

Ngoài việc minh họa các quy tắc được lưu ý ở trên, Intel và Microsoft cũng dạy chúng ta cách quản lý sản phẩm đầy đủ, đối tác và đồng minh trong cơn bão lốc. Những nguyên tắc cơ bản đơn giản nhưng cũng rất khắc nghiệt:

1. Tìm kiếm đối tác để tạo ra một sản phẩm đầy đủ hùng mạnh
2. Thiết lập sản phẩm đầy đủ như nhà dẫn đầu thị trường
3. Biến sản phẩm đầy đủ thành hàng hóa bằng cách loại bỏ đối tác!

Nói cách khác, đầu tiên bạn phải lôi kéo được đối tác và sau đó loại bỏ họ.

*Trước hết bạn lôi kéo đối tác.* Chìa khóa để chiến thắng trong sân chơi bóng gỗ là phát triển thị trường khuyết trước thị trường theo chiều ngang chung chung, bằng cách bán sản phẩm đầy đủ tới khách hàng mục tiêu một cách cẩn thận. Ví dụ như Microsoft trong thị trường CD-ROM đã chăm sóc đối tác của mình rất cẩn thận, khởi xướng hợp hội nghị hàng năm từ năm 198, bảy hoặc tám năm trước khi cơn bão thực sự đổ bộ. Intel ngày nay cũng đang làm điều tương tự với các nhà cung cấp thẻ PCMCIA, cùng với những người thiết kế máy tính, và các doanh nhân kinh doanh video theo yêu cầu.

*Thế chế hóa sản phẩm đầy đủ thành nhà dẫn đầu thị trường.* Nếu và khi bất kỳ lời đề nghị nào tiến nhanh về phía cơn bão, thì mục tiêu sẽ là thiết lập các đối tác đã được lựa chọn và chính bản thân bạn thành bộ những nhà dẫn đầu thị trường then chốt cung cấp bộ giải pháp “thiết yếu.” Trong trường hợp cơn bão DOS, bộ giải pháp thiết yếu là Intel 286 và sau đó là mạch vi xử lý 386, hệ điều hành DOS của Microsoft, bảng tính 1-2-3 của Lotus, máy xử lý chữ WordStar của MicroPro, cơ sở dữ liệu dBase của Ashton Tate, ổ đĩa cứng của Seafire hoặc Conner, máy in của HP và để chia sẻ thông tin và thiết bị, hệ điều hành mạng lưới Netware của Novell. Tất cả các công ty

này đã làm rất tốt trong giai đoạn cơn bão DOS.

*Biến sản phẩm đầy đủ thành hàng hóa bằng cách loại bỏ đối tác.* Khi đã giành được vị trí khi đột của cơn bão, sau đó bạn sẽ loại bỏ các đối tác. Do đó, khi ngành chuyển sang hỗ trợ cho cơn bão Windows vào năm 1991, đã có sự chuyển đổi đáng chú ý trong chiến lược của Microsoft. Trong thứ tự tăng vốn mới, Intel vẫn đang trong trận chơi với mạch vi xử lý 486 và Pentium, Seagate và Conner cũng vậy với ổ đĩa cứng của họ, và HP với máy in của mình. Tuy nhiên Lotus 1-2-3 và WordPerfect (đã thay thế MicroPro trong suốt cơn bão DOS – sẽ nói nhiều hơn về điều này sau) đã bị loại bỏ bởi Microsoft.

Ban đầu điều này xảy ra là vì Lotus và WordPerfect để cho Excel và Word tự mình có được thị trường Windows trong khoảng 2 năm, và chúng ta sẽ thảo luận về nguyên nhân sau trong chương này. Giờ khi Lotus và WordPerfect đang cố gắng thách thức những sản phẩm này với các thay thế độc lập, Microsoft đã chuyển sân chơi tới một phòng kỹ thuật tự động trong đó tất cả các ứng dụng tự động – xử lý từ, bảng tính, phần mềm trình chiếu, thư điện tử, cơ sở dữ liệu – đều được gói gọn vào trong một lần mua duy nhất. Khách hàng mua đơn hàng này không còn cách nào khác sẽ ủng hộ máy xử lý từ và bảng tính dẫn đầu thị trường – thúc đẩy Microsoft cùng với Excel và Word – cũng sẽ tạo ảnh hưởng tới việc thiết lập thể chế cho các ứng dụng khác của Microsoft có trong căn phòng đó, mà đến ngày hôm nay vẫn chưa được thiết lập như người dẫn đầu, nhưng nhờ có những động lực này sẽ nhanh chóng dẫn đầu thị trường: PowerPoint để thuyết trình, Microsoft Mail cho thư điện tử, và Access cho cơ sở dữ liệu. Những căn phòng này, không chỉ loại bỏ mà còn khóa chặt cạnh tranh. Đây là lúc cuộc chiến bão táp ở mức dữ dội nhất.

Lý do loại trừ các đối tác không chỉ vì sự tham lam của cơn khi đột. Đó là một phần thiết yếu của việc biến sản phẩm đầy đủ thành hàng hóa về bản chất tự nhiên. Trong các thị trường bão táp việc làm thành hàng hóa luôn theo sau thể chế hóa, kết hợp hai điều này với nhau trong một tổng thể hợp nhất được thị trường coi như là bộ tiêu chuẩn các linh kiện. Mục đích của thị trường là phục vụ số lượng khách hàng lớn nhất có thể bằng cách giảm chi phí và loại bỏ mâu thuẫn phân phối. Số lượng linh kiện càng ít thì càng có ít nhà cung cấp muốn có lợi nhuận, càng ít sản phẩm có thể được định giá, sản phẩm càng được phân phối đáng tin cậy hơn và dễ dàng hơn cho việc phục vụ. Việc làm thành hàng hóa của sản phẩm đầy đủ là một lực cơ bản trong các thị trường đại chúng: điều này sẽ xảy ra – vấn đề là làm cách nào để điều chỉnh chiến lược của bạn với điều này.

Giờ thì khi Microsoft dịch chuyển tới cơn bão OS tiếp theo – Windows 95 về phía

khách hàng và Windows NT sắp được tung ra về phía máy chủ - nó luôn chú ý tới việc loại trừ Novell. Tại sao bạn lại cần một hệ thống vận hành mạng lưới nếu bạn có thể xây dựng tất cả các đặc điểm của chức năng này vào cả hai đầu mục đích của hệ thống khách / chủ? Tương tự như vậy, dù xu hướng dài hạn, Microsoft đã luôn chú ý tới việc loại bỏ máy in giá trị gia tăng của HP thông qua một công nghệ gọi là Microsof At Work, loại bỏ Lotus Notes (được cho rằng chỉ mới được kéo vào thị trường) qua một công nghệ gọi là Microsof Exchange, và loại bỏ cơ sở dữ liệu của Oracle với một bộ sản phẩm gọi là Back Office. Tuy nhiên trong từng trường hợp, trong ngắn hạn Microsoft đã hợp tác với từng nhà cung cấp mặt hàng tương tự và các hãng này cũng sẵn sàng hợp tác với Microsoft. Tại sao?

Đó là vấn đề tiền bạc. Hợp tác với Microsof đã giúp các công ty này trở nên giàu có; sự lan tỏa cơ sở của Microsoft đã tạo ra một chuẩn phổ biến vô giá về những món hời to lớn từ cơ sở hạ tầng. Hơn nữa, các công ty với quy mô như được đề cập đến ở trên cũng lên kế hoạch để loại trừ Microsoft ra khỏi cuộc chơi – và không nghi ngờ gì điều này sẽ mang lại thành công cho cả hai bên.

Mặt khác cũng sẽ nguy hiểm hơn một chút khi bạn là một đối tác nhỏ hơn nhiều trong việc bổ sung giá trị vào hệ thống cốt lõi trong những khu vực mà con khi đột vẫn chưa thấy phù hợp để cung cấp. Jean Louis Gasse của Apple thường gọi chiến lược này là “nhặt nhanh vài đồng xu trước mũi xe lăn chạy hơi nước”. Trong văn cảnh hiện tại của chúng ta thì có thể được gọi là *đi nhờ cơn bão của ai đó*.

Rất ít công ty có được gió để tạo ra cơn bão. Những công ty đó nên lạc quan về cơn gió đó như Intel và Microsoft đã làm bằng chiến lược loại trừ được miêu tả ở trên. Phần còn lại nên coi chiến lược đó là một phần của cuộc sống và cố gắng hết sức để trở nên giàu có ở vòng ngoài cơn bão. Đó là thái độ mà Stac Electronics đã có sau khi thành công trong việc kiện Microsoft vì đã mô phỏng phần mềm tối ưu không gian ổ đĩa của họ và sau đó lại nhanh chóng hợp tác với Microsoft. Như một tên côn đồ bị bắt trong kế hoạch ám sát trong *Bố Già (The Godfather)* đã nói: “Hãy nói với Michael rằng đây không phải là vấn đề cá nhân – đây là công việc.”

Những sai lầm trong cơn bão

Đã nêu ra cách một số công ty thành công nhất trong lĩnh vực công nghệ cao giành chiến thắng trong cơn bão, chúng tôi cũng xin đề cập đến những công ty đã thất bại. Với những của cải tồn tại trong một cơn bão, không có gì bi thảm hơn là nắm lấy thất bại ngay trên bờ chiến thắng, nhưng điều này đã xảy ra mà không chỉ một lần. Biện hộ của những công ty kể trên là, hầu hết cái “sai lầm” của họ vào lúc đó đều có vẻ như là

“những sách lược kinh doanh hiệu quả.” Do đó không có gì phải thấy xấu hổ cho họ vì đã mắc phải những sai lầm này lần đầu tiên, mà sẽ thật xấu hổ cho chúng ta khi lặp lại những sai lầm đó.

1. Sức mạnh của cơn bão lớn hơn khả năng của bất kỳ một công ty nào để có thể kiểm soát, vì thế đừng có thử.

Ngày nay máy ghi hình video (VCR) rất phổ biến nhưng thật khó để có thể thấy được VCR đã là một hiện tượng mới mẻ như thế nào cách đây 15 năm. Khi cơn bão VCR đổ bộ, nhà dẫn đầu thị trường lúc đó là Sony và công nghệ thống thị là Betamax. Tuy nhiên ngày nay không còn máy ghi hình Betamax nữa. Tất cả những người tiêu dùng VCR đều là VHS (Video home system – hệ thống video gia đình). Điều này đã xảy ra như thế nào?

Sony đã cố gắng kiểm soát cơn bão. Nó từ chối cấp bằng sáng chế của mình cho những nhà cung cấp khác, không chỉ có nghĩa là những nhà sản xuất VCR khác bị loại khỏi thị trường, mà những nhà phân phối phim cũng chỉ có một cổng để chuyển phim tới khách hàng của mình. Lý do của Sony là đây là công nghệ của họ, họ đã đầu tư toàn bộ công sức của mình để đưa thị trường tới mức này, do đó tại sao họ phải chia sẻ? Câu trả lời như chúng ta đã biết là: Cơn bão phải được phục vụ.

Khi nhu cầu của cơn bão đến, nó vượt quá nguồn cung ban đầu rất nhiều. Khi một nhà cung cấp muốn hạn chế nguồn cung, nó đang chống lại cơn bão, và thị trường sẽ cố gắng quay quanh nhà cung cấp đó, biệt lập nó và cuối cùng là loại bỏ nó. Đó là những gì mà những nhà cung cấp VCR khác và những nhà phân phối phim đã làm với Sony – mặc dù sau một vài năm không ổn định khi các cửa hàng cho thuê video tiến hành hai loại máy ghi âm cho thuê và có hai phần mềm – Beta và VHS – cho băng ghi. Trong suốt thời gian này, Sony có thể quay lại thị trường bằng cách cấp bằng sáng chế của mình. Việc đó có thể đã không đẩy VHS ra khỏi trò chơi mà giữ Sony lại. Nhưng Sony đã không chọn làm theo cách đó.

Điều tương tự cũng đã xảy ra trong lĩnh vực PC khi IBM cố gắng nắm kiểm soát cơn bão PC bằng cách giới thiệu bus 32 bit độc quyền dưới dạng cấu trúc MicroChannel có thể cấp giấy phép. Compaq đã tách ra khỏi những nhà cung cấp PC đề xuất cấu trúc EISA như một chuẩn ngược. Cuối cùng không chuẩn nào giành chiến thắng – những người thực dụng vẫn thích sử dụng bus 16 bit – nhưng bởi vì Compaq có thể đối đầu với IBM, nó trở thành nhà dẫn đầu mới của thị trường. Trước khi có thất bại này, các PC đều được sản xuất để tương thích với IBM; giờ thì chúng được biết đến là các máy tính tương thích DOS hoặc Windows.



Cám dỗ cố gắng kiểm soát sức mạnh của cơn bão cũng xảy ra với Adobe Systems. Họ đã cấp bằng công nghệ phông chữ PostScript của mình cho các bên thứ ba như Phoenix nhưng chỉ tới một mức độ nhất định. Đó là, việc thực hiện PostScript của họ có ba “mức độ” và họ chỉ cấp phép hai mức độ. Khi càng ngày càng có nhiều nhà cung cấp phụ thuộc vào việc có được chuẩn phông chữ được trao đổi đầy đủ, và khi Adobe cố gắng giữ lại chuẩn cuối cùng của mình để tạo lợi thế độc quyền, ngành công nghiệp quay trở lại thông qua hai công nghệ phông chữ cạnh tranh là TrueType và Royal. Bị đe dọa bởi hai phông chữ này, Adobe lùi lại khỏi tư thế cứng nhắc ban đầu của mình nhưng chỉ sau khi uy tín thị trường của mình đã bị hủy hoại đến một mức nào đó. Quan trọng nhất là Adobe đã không có đủ khả năng để đáp trả lại nhu cầu của ngành PC về hàng hóa, thiếu thiện ý trong việc hợp tác để tìm ra cách xóa bỏ tình thế bế tắc mà chính nó tạo ra đã tạo ra mối đe dọa cho nó ngay từ đầu. Lại một lần nữa, bài học quan trọng ở đây với tất cả mọi thứ có trong cơn bão là: Đừng coi đó là vấn đề riêng. Những thế lực thị trường đang tự hoạt động.

Vì cơn bão sẽ được phục vụ, chiến lược đúng đắn là chủ động phục vụ nó trước. Đây là điều mà chiến lược PC ban đầu của IBM đã thực hiện rất tốt. Nó tạo ra một thị trường hàng sao chép thể chế hóa sau đó biến cấu trúc IBM thành hàng hóa, tạo ra của cải ạt cho IBM cũng như những công ty khác. Trong tình huống đó toàn bộ ngành đều có lợi trong việc duy trì tình trạng hiện tại bao gồm việc giữ cho nhà dẫn đầu thị trường ở đúng vị trí. Không may là IBM không thể tiến hành các bước sau đó hiệu quả như Intel và Microsoft. Nhìn lại thì thấy IBM đã lo sợ vì lợi nhuận thấp. Bài học mà HP luôn ghi nhớ trong ngành máy in của mình là giá thấp và lợi nhuận luôn đến cùng với lãnh địa, và cách đúng đắn để phục vụ cơn bão là đưa ra mức giá thấp hơn nữa.

## 2. Đừng giới thiệu sản phẩm gián đoạn trong một cơn bão

Cho dù cấu trúc sản phẩm mà bạn đưa vào trong một cơn bão là gì thì bạn cũng phải kiên trì với sản phẩm đó bất chấp các hạn chế của nó. Số phận của WordStar là minh chứng cho các hậu quả.

Khi cơn bão PC đổ bộ, có ba sản phẩm phần mềm nhanh chóng được thể chế như nhà dẫn đầu thị trường là: Bảng tính 1-2-3 của Lotus, Cơ sở dữ liệu Base của Aston-Tate và bộ xử lý văn bản WordStar của MicroPro. Cả ba nhà cung cấp này đều có nhiều hơn 50% thị phần trong thị trường DOS ban đầu. Vài năm sau đó, WordPerfect vượt qua WordStar giành lấy vị trí dẫn đầu thị trường mãi mãi dù không có một chuyển đổi mô thức nào để đổ tại.

Với các lợi thế phi thường mà các thị trường chính trao cho nhà dẫn đầu thị trường,

phản ứng đầu tiên của bất kỳ ai khi nghe được điều này sẽ là: *Điều đó là không thể*. Nhưng đây là những gì đã xảy ra. Vào lúc bắt đầu cơn bão, khi MicroPro thấy rằng nó đã có được vị trí dẫn đầu trong phân khúc xử lý văn bản, nó ngay lập tức tập trung nguồn lực nghiên cứu và phát triển vào một nơi khác. Tại sao? Vì quan điểm thông thường vào lúc đó cho rằng bạn không thể là công ty chỉ có một sản phẩm. Lotus và Ashton-Tat cũng thực hiện điều tương tự. Cả ba công ty này đã tiêu tốn hàng triệu đô la theo đuổi bất kỳ cơ hội kinh doanh nào hơn là lĩnh vực mà họ đang thực sự hiệu quả.

Tuy nhiên sự khác biệt giữa MicroPro và đồng sự của mình là khi WordStar bị thách thức bởi một sản phẩm mới, nó đã làm ngơ. Thay vì “nâng cấp hoàn thiện” sản phẩm đang có của mình, cũng là cách mà Lotus và Ashton-Tat đã làm, nó chọn cách mua một cơ sở mã vạch từ một nhà cung cấp khác và đưa ra một sản phẩm hoàn toàn mới là WordStar 200, cao cấp hơn bất cứ thứ gì nó thực sự có. Tuy nhiên, cùng với rất nhiều ưu điểm của sản phẩm mới, nó có một lỗi chết người: định dạng file của nó không tương thích với cơ sở đã được thiết lập của WordStar.

Kết quả là khách hàng của MicroPro bị buộc phải đương đầu với một cải tiến gián đoạn khác – về cơ bản là một chu kỳ sống tiếp nhận mới. Tiếp tục với nhà dẫn đầu thị trường sẽ không có lợi ích gì vì những chi phí chuyển đổi bị đặt lên họ. Điều này có nghĩa là những lợi ích trước đó đều biến mất, và WordStar 2000 không bị loại ra như một sản phẩm thay thế, nó cũng được tự động tính vào. Hơn nữa, WordPerfect đang trên đà phát triển, vì thế càng ngày nó càng có vẻ là một lựa chọn tốt hơn. Vì cơn bão đang diễn ra và yêu cầu mọi người sở hữu PC phải có một bộ xử lý văn bản, khách hàng nhanh chóng đưa ra quyết định mua hàng và khi họ dùng WordPerfect, MicroPro sẽ không có thời gian và cơ hội để phục hồi.

Giờ chúng ta đều biết rằng chiến lược đúng đắn trong trường hợp này là tiếp tục theo đuổi cấu trúc sản phẩm cũ bất chấp việc nó có thể trông lỗi thời đến thế nào, ít nhất là ở mức độ duy trì được độ tương thích về sau với cơ sở đã được thiết lập. Đây là điều mà Windows đã thực hiện với DOS, IBM thực hiện với AS/400 trong suốt cơn bão của System 38 – đáng buồn là cả với System 36 nữa, và điều mà Intel đã làm với bộ vi xử lý 386 cho 286, mặc dù phải thông qua một số cấu trúc xoắn kỳ lạ.

Nguyên tắc cơ bản là cải tiến tiếp diễn ủng hộ những nhà dẫn đầu thị trường trong khi cải tiến gián đoạn lại ủng hộ những người thách thức thị trường. Nếu bạn đang trong một cơn bão và giành chiến thắng, bạn muốn thị trường tiếp tục như vậy. Thậm chí nếu bạn không có được vị trí của con khỉ đột, nếu bạn vẫn đang có lợi nhuận, bạn có thể vẫn muốn thị trường tiếp tục. Chỉ khi bạn không giành chiến thắng và nghĩ rằng

có thể chiến thắng trong một cơn bão sau thì bạn nên chọn sự gián đoạn.

### 3. Các cơn bão loại trừ dịch vụ chứ không tạo ra nó

Có lẽ người bị tổn hại nặng nề nhất trong cơn bão đang diễn ra của ngành PC là kênh buôn bán PC, bao gồm những công ty có nhiều tham vọng như Computerland và Businessland. Mỗi năm cơn bão biến bộ giải pháp PC thành hàng hóa nhiều hơn đã loại trừ nhu cầu về chuyên môn mà các công ty này đã luôn dùng làm chỗ dựa kinh doanh chính của mình. Khả năng kênh này có thể kiếm được lợi nhuận mà nó cần từ các dịch vụ mà nó biết cách cung cấp đã bị hủy hoại theo một cách chết người.

Vào phút cuối, Businessland đã thực hiện một bước tiến mạnh trong việc tự biến đổi thành một nhà cung cấp dịch vụ để kinh doanh. Chiến lược là hòa vốn về sản phẩm và tạo lợi nhuận với dịch vụ. Đây không phải là một phản ứng khác thường vào cuối cơn bão hay trong các tình huống của giai đoạn Phổ Chính khi mà việc biến sản phẩm thành hàng hóa đã làm xói mòn lợi nhuận – do chúng kiến chiến lược của rất nhiều các công ty máy tính cỡ lớn và cỡ nhỏ tự chuyển mình thành những nhà tích hợp hệ thống. Không may là điều này không hoạt động hiệu quả. Điểm mấu chốt của việc biến sản phẩm thành hàng hóa là tạo ra mức giá thị trường mới, và thị trường lại miễn cưỡng trao trả lại những đồng đô la khó kiếm này cho bất kỳ loại dịch vụ nào.

Trong tình thế này, chiến lược của Businessland đã bị thất bại, cũng như chiến lược của nhiều nhà buôn PC khác. Thị trường giờ về cơ bản chỉ ủng hộ ba thể chế liên hệ với khách hàng: các cửa hàng lớn (superstores) giành chiến thắng trong trò chơi hàng hóa hóa; các cửa hàng VAR nhỏ (boutique VARs) giành chiến thắng trong trò chơi dịch vụ gia tăng giá trị bằng cách tìm ra các giải pháp cho các nhu cầu khuyết mà vẫn chưa thua trong việc hàng hóa hóa; và *những nhà buôn bán PC truyền thống (traditional PC dealers)* đã chuyển buôn bán từ trong nước ra nước ngoài. Đây là ba vị trí bền vững trong cơn bão. Vị trí không bền vững là trở thành một “nhà tích hợp” những thứ được biết là đã được tích hợp rồi. Đây là chiến lược chống lại cơn bão.

### 4. Đừng đánh cuộc vào việc ngăn cản cơn bão

Vào cuối những năm 80 thị trường PC đã trải qua một cuộc khủng hoảng vì lần đầu tiên chuẩn hệ điều hành lâm vào tình thế khó khăn. Ban đầu, mọi người đều chắc chắn rằng chuẩn tiếp theo sẽ là OS/2. Sau đó Windows càng ngày càng có khả năng. Phải phát triển không chỉ một mà hai hệ điều hành chưa trưởng thành đã tạo ra áp lực nặng nề lên nguồn tài nguyên của những nhà cung cấp phần mềm độc lập (ISVs) và rất nhiều trong số đó bao gồm Lotus và WordPerfect đã chưa chọn chỉ ủng hộ OS/2.

Ban đầu, đây là một chiến lược đúng đắn, nhưng khi tầm cỡ của Windows trong thị trường gia tăng, không công ty nào có phản ứng là sẽ chuyển đổi nỗ lực phát triển của mình. Cuối cùng điều này dẫn đến việc trao cho Microsoft lợi thế trong hai năm về thị trường ứng dụng Windows dành cho bộ xử lý văn bản và bảng tính. Điều này đã cho công ty đủ thời gian để nắm lấy vị trí khi đột trong hai dòng sản phẩm này khiến WordPerfect lâm vào tình trạng khốn đốn (sau đó bị mua lại bởi Novell) và khiến Lotus bị tổn thương nghiêm trọng. Sao hai công ty này có thể để điều đó xảy ra?

Cả hai công ty đều là nạn nhân của việc phủ nhận cơn bão. Lý luận cho chiến lược của họ rất đơn giản. Nếu chúng tôi chuyển vị trí dẫn đầu về xử lý văn bản và bảng tính cho Windows, chúng tôi sẽ rất tốn kém với nhiều công việc phát triển hơn, và chúng tôi sẽ tụt lại phía sau Microsoft. Nếu chúng tôi không giao phần mềm của mình cho Windows, nếu chúng tôi kiên trì trong việc khẳng định OS/2 là chuẩn đúng, Windows sẽ không hoàn thiện được sản phẩm đầy đủ, và thị trường sẽ buộc Microsoft phải sử dụng OS/2 mà chúng tôi đang dẫn đầu.

Chiến lược này có hiệu quả trong một thời gian. Đặc biệt là khi Windows 2.2 thất bại trên thị trường do OS/2 1.1 ít nhất cũng tượng trưng cho một sản phẩm đầy đủ tốt, và bởi vì Windows không được Lotus và WordPerfect ủng hộ. Với hai ứng viên hùng mạnh cạnh tranh để trở thành một chuẩn duy nhất, những khách hàng thực dụng không chắc chắn được ai sẽ giành chiến thắng. Do đó họ làm tất cả những gì mà những người thực dụng khôn ngoan làm trong tình huống đó – đợi.

Nhưng khi Windows 3.0 xuất hiện thì đã rất rõ ràng rằng phần lớn những nhà cung cấp phần mềm độc lập đang tập hợp lại xung quanh nó, chứ không phải OS/2 và Microsoft đang cung cấp những sản phẩm rất hùng mạnh về xử lý văn bản và bảng tính. Ở mức độ này Lotus và WordPerfect trung thành với chiến lược của họ trong vô vọng. Họ phủ nhận cơn bão bởi vì họ không muốn nó xảy ra. Các nhà tâm lý cho chúng tôi biết rằng chiến lược phủ nhận không bao giờ có thể thành công và sẽ phải trả một cái giá rất đau đớn.

Với giả định rằng bạn có nguồn tài nguyên lớn, chiến lược giành chiến thắng là phân bổ số tiền đánh cuộc của mình ngay từ đầu mỗi cuộc đua hệ thống mở và sau đó chuyển chúng từ những người thất bại sang kẻ chiến thắng mới xuất hiện. Đó là khi bạn thấy một kẻ thay thế chậm lại phía sau, hãy loại bỏ nó ngay lập tức và đầu tư lại nguồn lực đó vào kẻ đang giành chiến thắng. Chiến lược này có hiệu quả vì trong một cơn bão việc nhìn thấy kẻ thất bại sẽ dễ dàng hơn việc lựa chọn người chiến thắng rất nhiều. Bạn tiếp tục quy trình loại trừ này cho đến khi chỉ còn lại một. Nhưng bạn không có thời gian để rơi vào cái bẫy của hi vọng. Đừng đánh bạc. Hãy chơi trò cá

ngựa, nhận phần thua (hoặc thắng) và tiếp tục.

Cuối cùng, nếu bạn không có nguồn tài nguyên này, nếu bạn không thể chọn nhiều con ngựa cùng một lúc, thì việc kinh doanh này có thể chẳng là vấn đề gì cả. Chắc chắn là cá cược là sai và bạn sẽ bỏ lỡ mất cơ sở của con bão, nhưng với quy mô của bạn mà bước vào con bão, bạn không thể trở thành kẻ đột dù thế nào đi nữa. Vì thế bỏ lỡ con bão không phải là thảm họa với bạn. Thực tế thì có thể sẽ có lợi ích tiềm ẩn, vì trong một sân chơi nhỏ hơn, bạn có thể sẽ trở thành kẻ dẫn đầu thị trường.

Chiến lược của Apple's Macintosh có phải là một sai lầm về con bão?

Một trong những trò chơi phòng khách được yêu thích trong Silicon Valley là chiến lược vị khách thứ hai của Apple's Macintosh ngay từ lúc nó được bắt đầu. Rất nhiều người sẽ tranh luận rằng thực sự thì đó là một chuỗi sai lầm về con bão. Tôi muốn kết thúc tranh luận về chiến lược trong con bão bằng cách tranh luận về mặt ngược lại của vấn đề.

Trước tiên, hãy cùng làm rõ về chiến lược của Apple. Apple chọn cách không ngăn cản con bão PC phát triển – không cản đường – nhưng đồng thời cũng không trực tiếp tham gia vào con bão. Thay vì thế Apple trở thành nhà cung cấp lớn duy nhất quyết định không tương thích với IBM. Hơn nữa, mặc dù đã thực hiện rất nhiều lần, Apple chưa bao giờ cấp phép phần mềm hệ điều hành của mình mãi cho đến năm 1994 sau khi con bão đã qua đi rất lâu. Thay vì thế, Apple quyết định tiến hành phương pháp tiếp cận có giá trị gia tăng cao hơn để tiến tới phát triển thị trường.

Hậu quả của một chiến lược như vậy trong con bão là gì? Đây là những gì mô hình dự đoán:

- Bạn sẽ bán hết mọi thứ bạn có thể tạo ra. Điều này đúng với mọi nhà cung cấp trong con bão, do đó cũng sẽ đúng với bạn.
- Bạn sẽ thu được những khoản lợi trong mơ vì bạn không chỉ đang bán loại sản phẩm có nhu cầu cao, mà bạn còn gia tăng giá trị của nó.
- Bạn sẽ thua một ai đó trong cuộc chiến bão táp, người này tiến hành chiến lược marketing bình dân: hàng hóa hóa và giao hàng.
- Khi cuộc chiến thị phần rõ ràng hơn, với chiến thắng của một công ty khác, bạn sẽ bị đá ra khỏi con bão và bị cho là một người chơi khuyết hoặc người chơi cấp cao.

Nhìn lại thì đây dường như là những gì đã xảy ra với Apple trong cuộc cách mạng PC. Apple ban đầu bước vào thị trường PC như là một loại sản phẩm chứ không phải là một loại thị trường, ít nhất là đối với khu vực kinh doanh. Tại sao Apple lại không thể trở thành một con khỉ đột kinh doanh?

Vào lúc đó chỉ có một công ty có được sự cho phép của thị trường để bắt đầu một cơn bão kinh doanh về phía khách hàng và trở thành người dẫn đầu, và đó là IBM. Không ai trong đầu thập kỷ 80 lại có thể tưởng tượng được thị trường máy tính cỡ lớn lại có thể bị dẫn dắt và thống trị bởi một ai đó không phải IBM, do đó mọi người đang trông đợi PC của IBM. Cuối cùng IBM cũng bước vào thị trường và ngay từ đầu đã bỏ xa Apple. Nhưng Apple lại không thể làm được gì, do đó công ty – theo quan điểm của tôi là rất khôn ngoan – đã rút khỏi cơn bão đó và tự thiết lập mình như một nhà dẫn đầu hùng mạnh thị trường khuyết cho các thị trường đồ họa, thuyết trình kinh doanh, gia đình và giáo dục. Do đó khi các tương thích của IBM đạt được hơn 80% thị phần trong thị trường PC thì Apple cũng đạt được thị phần thống trị tương ứng trong các thị trường khuyết của mình.

Vấn đề đặt ra là, làm vậy thì Apple đã thắng hay thua? Tôi cho rằng Apple đã có cách chơi đúng đắn. Và tôi cũng có nhận định như vậy về các hành động của nó trong vòng tiếp theo của cuộc cạnh tranh, khi thị trường thực sự hướng tới Apple bằng cách nắm bắt chuẩn Macintosh GUI (Graphical User Interface – Giao diện người – máy đồ họa). Lúc này Apple đã có, ít nhất là về mặt lý thuyết, cơ hội hạ gục Windows hoặc ít ra cũng phá hủy tầm ảnh hưởng của nó bằng cách cấp bằng một cách rộng rãi phần mềm Mac OS. Nhiều nhà phân tích cho rằng nếu Apple đã làm vậy thì nó đã có thể tạo ra một cơ sở thiết lập rộng hơn nhiều cho các hệ thống tương thích Macintosh, từ đó mang lại cho những ISV, những người luôn có tình cảm đặc biệt với Mac nhiều lý do hơn để phát triển vì cơ sở đó.

Trong khi nhiều nhà phân tích phòng xa ngày nay chỉ trích Apple vì đã không làm như vậy, lý thuyết về cơn bão đã dự đoán rằng nó có thể sẽ không có được ảnh hưởng mong muốn. Microsoft với tư cách là nhà dẫn đầu thị trường về hệ thống DOS có thể không bao giờ bị hạ bệ miễn là trong bước chuyển về phía GUI nó duy trì được độ tương thích về sau với cấu trúc sản phẩm của cơ sở đã được thiết lập của mình – miễn là nó không áp chi phí chuyển đổi lên phía khách hàng hiện tại của mình. Apple không thể đảm bảo điều gì tương như vậy bởi vì không giống như Microsoft, Apple không bao giờ có thể kiểm soát được chuẩn DOS.

Có nhiều khả năng hơn là các nỗ lực của Apple có thể đã giống với tổ hợp thị trường (market consortia) mà các nhà cung cấp bộ vi xử lý RISC như Sun và HP đã cố gắng

xây dựng quanh cấu trúc của họ. Solbourne Computer, nhà cấp phép nổi tiếng hệ điều hành của Sun giờ không còn là một nhà sản xuất máy tính nữa, và hai người được cấp phép lớn của PA RISC chip của HP là Samsung và Hitachi vẫn chưa đưa ra thị trường được một sản phẩm đáng kể. Cùng lúc đó, những nỗ lực này có thể đã tiêu tốn một lượng lớn nguồn lực marketing để mang lại không chút giá trị. Biết điều này, bước đi tốt nhất của Apple có lẽ là cố gắng kiện cáo của mình, nhưng sau khi thất bại, Apple được gắn chặt hơn với thị trường khuyết của mình.

Cơ hội thứ ba đã đến với Apple, một cơn bão thứ ba sắp đến, và lần này từ một thị trường mà Apple đã chung sức tạo lên nhiều hơn bất kỳ một công ty nào khác: thị trường máy tính gia đình. Liệu lần này công ty có chơi khác đi so với những lần trước? Với từng phiên bản liên tiếp của Windows, lợi thế của Apple trong GUI đang dần mờ nhạt, nhưng nó vẫn có lợi thế đáng kể trong tích hợp Plug-and-Play (cắm vào là chạy) vì nó có cấu trúc hệ thống độc quyền mà mình kiểm soát. Điều này có thể chuyển lợi thế cạnh tranh to lớn trong cuộc chiến sang cho sự hài lòng của khách hàng tại nhà. Hơn nữa, chiến lược tiếp thị của nó luôn có hơn một cảm nhận của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh. Liệu công ty có thể tạo ra điều gì bền vững từ những lợi thế này?

Tôi không dễ dàng thấy được cách nào. Những nhà cung cấp phần mềm độc lập vì đã cam kết sau sắc với cấu trúc của Microsoft nên không thể trao cho Apple sự hỗ trợ mà nó cần. Lòng trung thành của ISV với Microsoft không nhất thiết vì tình yêu mà là vì những cam kết về cơ sở đã được thiết lập, kỳ vọng về kênh phân phối và quy mô thị trường. Không có lòng trung thành của những nhà cung cấp phần mềm này, không nhà cung cấp phần cứng nào có thể phát triển. Apple đã thành công cho đến bây giờ là vì nó đã tạo ra được cảm hứng cho các ISV bằng cách kiên trì cải tiến bên ngoài khỏi liên minh Microsoft/IBM/Compaq và bởi vì cho đến ngày nay, nó vẫn là công ty máy tính cá nhân duy nhất đã chứng minh được giá trị khiêm tốn về mặt thẩm mỹ. Đây là những điểm mạnh to lớn không nên bị đánh giá thấp như những lực cạnh tranh đặc biệt là trong thị trường cho gia đình. Nhưng giờ các đối thủ cạnh tranh của nó đã học được điều này và vị trí của Apple ngày càng bị tổn hại vì phải rút lui khỏi cuộc chiến. Nó luôn thấy mình đang thực hiện một hành động rút lui. Đây là cái giá đau đớn cho việc không giành chiến thắng trong trận chiến bão táp. Bài học ở đây là một khi một liên minh khi đột như Microsoft hoặc Intel được thiết lập, sẽ khó hơn rất nhiều để trở thành một con tinh tinh.

Cảnh tượng chiến thắng của Apple cũng giống như chiến lược của nước Anh trong Thế chiến thứ hai. Từ chối hợp tác với các thế lực đen tối, giờ nó cần phải có được một đồng minh hùng mạnh hơn đối thủ của mình, một ai đó mới hơn và có nguồn lực hơn để có thể dẫn dắt nó vào cuộc chiến máy tính gia đình. Đồng minh đó không thể

đền từ ngành công nghiệp máy tính, mà từ viễn thông, giải trí, xuất bản hoặc nhiếp ảnh. Ngày nay, dù được coi là kẻ dẫn đường thì cả bốn lĩnh vực kể trên đều đang tạo ra nhiều khói hơn là lửa, nhưng với sự dẫn đầu của Apple thì điều đó có thể thay đổi. Ở mức độ này, sự xâm nhập của họ ít nhất cũng tạo ra một trò chơi mà kết quả của nó không được xác định trước. Đã có lúc Apple đã có được cơ hội như thế.

**TÓM TẮT:** Con bão vs. Sân chơi bóng gỗ

Bài học quan trọng nhất của chương này là các nhân tố thành công quyết định của chiến lược trong cơn bão lốc là hoàn toàn ngược lại so với trong sân chơi bóng gỗ. Kết quả là, các công ty có được thành công to lớn trong sân chơi bóng gỗ và kiên trì với phương thức hoạt động đã mang lại cho họ thành công cho đến giờ buộc phải trở thành người chơi ở vòng hai của cơn bão và đóng vai trò ngày càng không quan trọng khi thị trường phát triển.

Đây là tóm tắt về những trái ngược then chốt:



Điều mà những so sánh trên đây làm rõ— và chúng ta cũng sẽ thấy điều tương tự vào cuối chương tiếp theo giữa cơn bão và Phổ Chính — là tuyệt đối quan trọng trong việc giành được sự nhất trí quản lý về việc thị trường sẽ ở chỗ nào trong Vòng Đời Tiếp Nhận Công Nghệ. Không có sự nhất trí như vậy, các phòng ban và các nhóm làm việc có thể đình công dưới khẩu hiệu đối ngược, trì hoãn công việc của những người khác, tạo nghi vấn khắp mọi nơi và không thể nào đoán biết được phản hồi của thị trường. Ngược lại, một nỗ lực thông thường về hướng nào — dù là một nỗ lực sai — cũng nhanh chóng tạo ra những kết quả tích cực, dù dưới dạng chiến thắng tạm thời hay sự sửa chữa đúng đắn dẫn đến những thành công về sau.

Nhiệm vụ của chúng ta là có được một cơ chế tốt để tạo sự nhất trí đó, và cuốn sách này sẽ đề cử một. Trước khi quay trở lại, chúng ta cần nói lại điểm thứ ba và điểm cuối cùng trong Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ, quá độ từ giai đoạn bão táp lên giai đoạn Phổ Chính.



## 5. Phố chính

hi Dorothy thoát khỏi cơn bão và bước vào xứ Oz, cô đã chấp nhận số phận mới của mình một cách quả cảm, và sau một thời gian ngắn điều chỉnh, cô bước vào Con đường gạch vàng - Yellow Brick Road. Thật đáng ngưỡng mộ! Giả như những công ty công nghệ cao của chúng ta cũng có được lòng can đảm như vậy!

Đáng tiếc là khi thoát ra khỏi cơn bão, họ lâm vào tình trạng bị thị trường từ chối. Không có gì ngạc nhiên. Chuyển đổi điển hình khi bước vào Phố Chính (Main Street) bắt đầu một cách thảm hại, thể hiện bởi một hoặc hai đặc điểm sau:

- Thâm hụt lớn về doanh thu và lợi nhuận dự kiến
- Báo cáo thu nhập lui lại một hoặc hai năm
- Di cư ồ ạt của những quản trị viên có trách nhiệm
- Suy giảm lớn về giá cổ phiếu
- Kiện tụng giữa các cổ đông để được giải quyết ổn thỏa sẽ bòn rút thêm nguồn vốn đã bị lạm dụng.

Chào mừng bạn đến với khu Phố Chính. Khách hàng ghét bạn; nhân viên lười tàn và thoái hóa; đội ngũ quản lý có chuyên môn cao đang rơi vào cuộc chiến chính trị; Wall Street không có chút vết tích; các nhà ngân hàng thì đang trong Tuyến 1. *Và bạn là người chiến thắng!*

Tại sao lại thảm hại đến vậy?

Chúng ta hãy cùng làm rõ trước một điều. Các cơn bão không bao giờ kết thúc nhanh hơn khi chúng bắt đầu. Luôn có rất nhiều lời cảnh báo. Vấn đề là chúng ta đã phớt lờ tất cả. Chúng ta cứ tiếp tục trật bánh khỏi đường ray, và nhận lấy kết quả đẫm máu.

Tại sao chúng ta lại làm thế? Suy xét rất nhiều hành động thì bởi vì điều đó là đúng vào thời điểm đó. Hãy cùng xem xét bối cảnh. Trong vòng bốn năm qua hoặc hơn, chúng ta là một phần của tổ chức có tốc độ phát triển 100% một năm, hoặc nhiều hơn nữa. Không cần bất cứ một nỗ lực kích thích bổ sung nào từ phía chúng ta, nhu cầu thị trường đang gào thét, và chúng ta tự cuốn mình theo để bán sạch và giao sạch

trong cuộc cạnh tranh.

Mọi người đều đang chịu ảnh hưởng của adrenaline và quản lý đại trượng phu là sách lược chiến thắng. Nếu bạn nói rằng bạn có thể bán ra 200%, thì tôi nói tôi có thể bán 300% - cược với bạn một nghìn đô la và gặp bạn tại Câu lạc bộ Tổng Thống tại Kuala Lumpur. Đó là tinh thần cạnh tranh và nó giống như một loại độc dược, hoặc có thể là một loại hormone. Nó có trong máu của bạn và bạn không thể nhìn thấy. Do đó khi dấu hiệu đầu tiên của sự chậm lại xuất hiện, hãy đâm thẳng vào nó. Chỉ những kẻ mạnh mới tồn tại. Hãy để điều đó xảy ra. Đừng sợ. Chỉ cần làm như thế. Và chiến thắng.

Trong một thời gian, phương pháp này có hiệu quả hơn rất nhiều so với mong đợi. Luôn có thời kỳ ế ẩm trong thị trường để tặng thưởng cho nỗ lực làm – hoặc – chết một hoặc hai lần. Nhưng dấu hiệu bắt đầu rõ ràng hơn tới mức mà *thậm chí* chúng ta có thể nhận thấy. Nhưng làm cách nào chúng ta có thể thoát ra khỏi trò kéo quân này? Và ai sẽ là người rút lui trước? Giờ vấn đề là với khẩu hiệu đại trượng phu vẫn còn vang lên bên tai, không có cách nào để chúng ta có thể rút lui mà vẫn giữ được thể diện. Do đó, vì việc giữ thể diện quan trọng hơn là giành chiến thắng (đây là điều tổn thương cơ bản của tất cả các chiến lược đại trượng phu), kiểu gì chúng ta cũng bị hủy hoại trước.

Điều này đã đủ tồi tệ rồi, nhưng nó còn tồi tệ hơn nữa. Khi chúng ta bắt đầu đóng cửa vào cuối quý hoặc cuối năm tài chính, chúng ta bắt đầu bị “tấn công” nhiều hơn bởi các đơn đặt hàng. Doanh số cuối năm được đặt trước vào ngày thứ 38 của tháng Mười Hai. Những cam kết về sau được tính vào doanh thu của hiện tại. Doanh số bán từ các kênh gián tiếp vẫn bị tính vào tiền lời, được đặt trước như thể chúng đã được bán hết rồi. *Thông lệ kế toán đáng nghi* đôi khi được dùng để miêu tả việc này. Và giờ tất nhiên là chúng ta không chỉ cố gắng giữ thể diện với đồng nghiệp. Chúng ta phải cố giữ giá cổ phiếu trên Wall Street, và đây cũng là một trận thua. Wall Street đã gán cho chúng ta danh hiệu cổ phiếu siêu tăng trưởng, nâng giá trị của chúng ta cao lên rất nhiều. Giờ khi siêu tăng trưởng dừng lại. Con bão kết thúc. Chúng ta không thể làm gì về điều đó. Do đó tất nhiên giá trị của chúng ta cũng giảm. Cố gắng giữ cho nó cao một cách giả tạo chỉ là một trò thua – điều tốt nhất bạn có thể làm là ngừng ngay điều không thể tránh khỏi này với chi phí làm cho việc sụp đổ cuối cùng còn thảm hại hơn nữa.

Sau đó, sớm hay muộn thì tất cả sẽ đuổi kịp chúng ta. Và khi điều đó xảy ra, theo phong cách của Watergate, ai có ý định cản trở quá trình sẽ phải từ chức. Cuối cùng việc đổ máu chắc chắn sẽ dừng lại. Mọi người bắt đầu nhặt nhanh từng mẫu vụ và các

công ty công nghệ cao có thể thoát khỏi độc dược siêu tăng trưởng, thay vào đó là loại thuốc kinh doanh thông thường với tất cả các ngành khác. Nhưng họ sẽ phải làm vậy với cái đầu suy sụp và khi có dấu hiệu đầu tiên của cơn bão tiếp theo, họ lại tiếp tục theo đuổi một lần nữa.

Nói cách khác là chúng ta không bao giờ rút kinh nghiệm. Và đó là thông tin rất ấn tượng từ Silicon Valey về Phố Chính – không phải vì chúng ta không biết rút kinh nghiệm mà là vì không giống những ngành công nghiệp khác chúng ta sẽ không thể thành công tại địa điểm. Lý do là vì các động lực thông thường của Phố Chính bị hủy hoại bởi những thay đổi nhanh chóng, bản chất của công nghệ cao khiến kinh tế học ít hấp dẫn hơn mức thông thường rất nhiều. Điều này dẫn đến việc các thể hệ quản trị viên tiếp theo đưa phương pháp tiếp cận chống lại Phố Chính vào trong các kế hoạch kinh doanh của mình thay cho tầm nhìn về các cơn bão bất diệt. Tầm nhìn đó không ngạc nhiên là không hoàn thiện và cuối cùng các công ty dựa vào công nghệ định cư tại Phố Chính nếu như họ vẫn phát triển. Mục đích của chương này là tạo điều kiện cho quá trình đó. Nhưng trước khi tiến hành sửa chữa các sai lầm, chúng ta cần phải đề cao việc tại sao chúng ta lại tạo ra sai lầm ngay từ đầu.

## Xói mòn Phố Chính

Nhân tố cơ bản xác định ngành công nghệ cao là tất cả các sản phẩm của nó đều nằm trên đỉnh của động cơ về giá cả / hiệu suất leo thang không ngừng được biết đến như mạch tích hợp bán dẫn. Như chúng tôi đã lưu ý trong chương mở đầu, vào những năm 70 giá cả và hiệu suất của công nghệ này gia tăng với độ lớn bậc thang là mười lần trong mười năm. Vào những năm 80, tốc độ gia tăng của giá cả và hiệu suất theo bậc thang 7 năm. Trong những năm 90 là 3.5 năm và vẫn đang tiếp tục nén lại. Mười lần về năng lượng cho cùng một mức giá, ba lần trong chỉ một thập kỷ! Áp dụng vào ngành ô tô có nghĩa là bạn có thể đi chậm chậm 55.000 dặm mỗi giờ và đi nhanh 350.000 chỉ với một bình gas – cũng có nghĩa là bạn không cần phải mua gas.

Chip bán dẫn giống như là thần dược hi vọng của công nghệ cao. Nó dường như đã đáp ứng được mong ước của chúng ta – hoặc ít nhất thì cũng đáp ứng được trong lần xuất hiện tiếp theo. Nhưng chúng ta cần lưu ý tới lời cảnh báo nổi tiếng của Goethe: “Hãy cẩn thận với những gì bạn mong muốn khi còn trẻ - nó có thể được ban cho bạn khi trung tuổi.” Nếu sự tăng trưởng không ngừng về giá cả - hiệu suất đến ngày càng nhanh giống như giấc mơ đã trở thành sự thật thì nó cũng có thể là một cơn ác mộng. Đây là lý do tại sao.

Như chúng tôi đã lưu ý trước đó, bước leo thang giá cả / hiệu suất thúc đẩy một loạt

các chuyển đổi mô thức không thể dừng lại được. Mỗi lần các kiềm chế cơ bản hình thành mô thức hiện tại bị gỡ bỏ, thì các thỏa hiệp thiết kế mô tả chiến lược trở nên lỗi thời, và một thể hệ các khả năng mới được tạo ra. Các nhà cung cấp, không cần biết vị trí của họ vững chắc như thế nào trong mô thức cũ, phải chuyển đổi tới mô thức mới hoặc mở cửa đón nhận các đối thủ cạnh tranh mới. Không có thời gian để bình ổn và phát triển trong Phổ Chính. Thay vào đó chúng ta nhận thấy chúng ta đang sống trong “Tornado Alley – Sân chơi bão táp.”

Kết quả là động cơ bán dẫn đã biến ngành công nghệ cao thành một thể chế kinh tế vững mạnh và ổn định giờ thực sự đang làm xói mòn các công ty cá thể có trong đó. Bạn không thể xây dựng được mô hình cấp quyền kinh doanh trên Phổ Chính dài hạn nếu các cơn bão liên tục tàn phá trong thành phố. Không ngạc nhiên khi mà thị trường công nghệ cao liên tiếp sửa chữa lại cấu trúc quyền lực của mình. Khi những công ty mới nổi bước vào làn sóng mới của đường cong giá cả / hiệu suất, thị trường phải lập lại các quy tắc mà nó vừa mới tại ra trước đó.

Tất cả những điều này dẫn đến việc một số nhà dẫn đầu trong ngành công nghệ cao mang trong mình triết lý về phát triển thị trường loại bỏ Phổ Chính khỏi con đường mình đang theo.

Nấc thang lên Thiên đường?

Không ngạc nhiên khi cơ sở của triết lý này chính là Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ, nhưng được mừng tượng dưới dạng đường cong hình chữ S thay vì đường cong hình chuông. Như vậy, nó miêu tả sự phát triển thị trường dưới dạng doanh thu tích lũy thay vì doanh thu hiện tại. Nhưng nó chỉ ra những hiện tượng tương tự một cách chính xác. Nhìn không giống như một dấu hiệu trọn vẹn từ toán học, đường cong ở đây biểu hiện cho thị trường khởi tạo, vực thẳm và sân chơi bóng gỗ, khi doanh thu được tích lũy chậm chạp; đường dốc đứng lên chính là cơn bão khi doanh thu được thúc đẩy nhanh chóng; và đường cong trên đỉnh chính là sự chuyển đổi đến Phổ Chính, khi tỷ lệ tích lũy doanh thu mới giảm đi.

Mô hình tăng trưởng của ngành công nghệ cao



Mô hình này có khuynh hướng đánh giá thấp các nguy hiểm trước cơn bão và các phần thưởng sau cơn bão, nhưng không vấn đề gì cả khi tập trung chú ý vào bản chất của cơn bão. Và như tôi nhớ, thị trường công nghệ cho rằng khi một khi đã vươn tới đỉnh của đường cong S thì công ty đó nên hướng tới việc chuyển tới đáy của đường

cong tiếp theo.

Một vài người có thể gọi công trình này là bậc thang cá ngựa. Tôi gọi nó là lên lịch trình các cơn bão. Đó không phải là quá tự quyền – chỉ là nó không hiệu quả. Hoặc nó chỉ hiệu quả cho ngành công nghệ cao và thậm chí chỉ với một vài công ty có may mắn cao ở trung tâm cơn bão nhưng lại không thể là chiến lược cho một công ty cụ thể trừ một vài công ty được chọn. Hãy cùng xem tại sao.

Những công ty trên thực tế có thể thực hiện được điều kỳ diệu này dựa trên một nền tảng thống nhất là chi tiết cố định nổi tiếng trong ngành. Intel đã có thể thể chế hóa bậc thang hình S với loạt cấu trúc 8086 của mình, và Microsoft cũng có thể bước vào cơn bão với sự chuyển đổi từ DOS sang Windows. Apple cũng có thể đi từ Apple II sang Macintosh, IBM mở rộng ngoài máy tính cỡ lớn để tung ra cuộc cách mạng PC và dòng AS/400 đặc biệt thành công, DEC chuyển từ PDP sang dòng VAX, Lotus chuyển đổi thành công từ 1-2-3 sang Notes (mặc dù với một vài nền tảng lưng lay ở giữa), và Hewlett-Packard đã thực hiện điều này ở hai lĩnh vực hoàn toàn khác nhau – từ 3000 độc quyền tới hệ thống mở 9000 trong máy tính loại nhỏ và từ LaserJet sang DeskJet trong máy in PC.

Nhưng khi chúng tôi khảo sát toàn bộ các công ty đã có một – và chỉ một thành công lớn trong ngành công nghệ cao, chúng tôi đau đớn nhận ra đã có bao nhiêu công ty không thể tạo vốn trong lần chuyển đổi mô thức tiếp theo – không phải Foru-Phase, Data General, Prime, Wang; không phải Tandem, Britton Lee, Teradata, Cray; không phải Borland, Ashton-Tate, WordPerfect, hay Software Publishing Corporation; không phải Osborne, Atari, Coleco, hay Commodore; hoặc hãy nhìn vào những công ty rất hùng mạnh ngày nay – hoặc ít nhất là vẫn chưa – như Sun, Novell, Sybase hoặc Dell.

Khi trò chơi tạo ra quá ít người thắng thực sự và quá nhiều người thua tiềm năng và khi người thua là một trong những người có năng lực cao thì đó là một trò chơi tồi tệ. Tôi cho rằng không công ty nào có thể mong đợi là sẽ nhận được tất cả các chuyển đổi này theo lợi thế của mình. Nó giống như việc xây dựng một kế hoạch kinh doanh dựa trên nguồn vốn từ việc chiến thắng trong lần quay số xổ - lặp đi lặp lại! Sớm hay muộn chúng ta sẽ gặp khó khăn, bước ra khỏi giai đoạn chuyển đổi và bị gạt sang một bên. Đơn giản là kinh doanh của chúng ta phải có được cơ sở vững chắc hơn.

Sự phát triển thị trường trong Phố Chính ít nhất cũng là một phần giải pháp cho vấn đề này. Hai thập kỷ vừa qua, thị trường công nghệ cao đã bỏ lỡ một khoản tiền khổng lồ bằng việc tránh xa Phố Chính ngay trước khi cơn bão tiếp theo đổ bộ. Một phần vì thực tiễn đó dựa trên quan niệm sai lầm rằng Phố Chính đồng nghĩa với thị trường

hàng hóa lợi nhuận thấp, một quan niệm mà chương này sẽ xóa bỏ. Một phần vì nó được dựa trên cấu trúc chưa trưởng thành sau cơn bão, và việc không có khả năng để chấp nhận sự phát triển ít nhanh chóng hơn để đi tiếp.

Thay vào đó những gì mà các tổ chức có nhiều tham vọng này phải hiểu là Phố Chính là một phần tự nhiên và thích hợp của chu kỳ sống như bất kỳ giai đoạn nào khác, và việc rơi vào tình trạng bị từ chối ở giai đoạn này thì có cùng chi phí như bị từ chối ở bất kỳ giai đoạn nào khác. Khi thị trường trao cho bạn các cơ hội ở Phố Chính và bạn không tận dụng nó, bạn đã đánh mất nguồn tạo vốn tốt nhất cho việc hồi phục trong cơn bão tiếp theo.

Đồng thời, những gì mà các nhà phân tích ngoài ngành công nghệ phải đề cao là không có thị trường ổn định dài hạn trong Phố Chính cho đến khi việc leo thang về giá cả và hiệu suất của chất bán dẫn dừng lại. Khi viết điều này thì điểm dừng đó vẫn chưa được dự báo. Do đó quan niệm về việc ổn định tại Phố Chính phải được xóa bỏ.

Những gì chúng ta cần là một mô hình hợp lý để tiến hành chuyển đổi, mở rộng cấp phép kinh doanh, trong khi đó vẫn để mắt tới làn sóng tiếp theo. Không có thứ gì như thế này được yêu cầu trước đó, không phải ở tốc độ và cường độ như thế này, do đó đây chính là lúc Silicon Valley có một vài bài học riêng biệt để dạy – sau khi chúng ta đã tự mình học được chúng.

## Nguyên tắc cơ bản của Phố Chính

Thị trường Phố Chính bắt đầu khi các làn sóng về thay thế cơ sở hạ tầng điện cuồn cuộn bắt đầu chậm lại, mô thức mới bắt đầu đặt nền móng. Sự tiêu thụ của hàng hóa cốt lõi tiếp tục ở mức độ phi thường, nhưng một lần nữa cung lại vượt qua cầu. Thực sự thì cung đã tăng nhanh hơn cầu, vì miễn là thị trường còn chưa được cung cấp đầy đủ thì ngành còn tăng khả năng một cách hùng hổ, tạo ra những cú vượt đầu đón đóng góp vào sự lộn xộn và tàn sát mà chúng ta đã đề cập đến.

Cung vượt quá cầu, quyền lực mua lại rơi về tay khách hàng, và nhà cung cấp lại một lần nữa phải cạnh tranh để tồn tại. Cuộc cạnh tranh này có hai dạng – cạnh tranh dựa vào giá, tập trung vào người mua hàng cơ sở và cạnh tranh dựa vào giá trị tập trung vào các vị trí khuyết của người sử dụng cuối cùng. Nói cách khác Phố Chính có hai mặt như được minh họa bởi biểu đồ sau:

## Các cơ hội tại thị trường Phố Chính



Về mặt hàng hóa, khối lượng đơn vị tiếp tục tăng trưởng nhưng xói mòn về giá khiến doanh thu không tăng nhiều. Thậm chí các sản phẩm có công nghệ cải tiến cũng khó tránh khỏi tình trạng bất động này, vì trạm làm việc kỹ thuật đã quá sẵn sàng để xuất hiện, với tăng trưởng đơn vị trong năm 1993 và 1994 là 30% và 40% nhưng tăng trưởng về doanh thu chỉ là từ 8% đến 10% mỗi loại. Mỗi năm ngành phải chạy nhanh và nhanh hơn nữa để có thể giữ nguyên được vị trí.

Mặt hàng hóa của Phố Chính yêu cầu sự giúp đỡ của hai khu vực – người mua hàng kinh tế bảo thủ và đại lý mua hàng. Các đại lý mua hàng được đền bù cho việc giữ giá ở mức thấp nhất. Đối với họ giai đoạn Phố Chính bắt đầu bất cứ khi nào loại sản phẩm đang được nói đến được tiêu chuẩn hóa đầy đủ là có thể được tung ra thị trường với mức giá thấp nhất. Những người mua hàng kinh tế bảo thủ cũng kiếm tìm mức giá thấp nhưng với một lý do khác. Họ không nghĩ rằng sản phẩm này có nhiều giá trị đối với họ, không phải vì đó là một sản phẩm kém chất lượng mà là vì họ luôn gặp vấn đề về giá trị với bất kỳ sản phẩm kỹ thuật nào.

Để phục vụ những khách hàng này, nhà cung cấp phải phát triển một loạt các nguyên tắc chi phí thấp mang lại những ảnh hưởng có lợi sau:

- Mở rộng thị phần đơn vị, tạo ra “nhiều khách hàng” hơn.
- Tăng khả năng sinh lời trên mỗi đơn vị bán ra thêm cao hơn.

Nói vậy có nghĩa là nhà cung cấp cũng cần phải có được sự đảm bảo từ một số hình thức định giá dựa trên giá trị. Điều này có nghĩa là giành được sự ủng hộ về giá trị từ một ai đó trong tổ chức mua hàng. Chúng ta nên lưu ý rằng khi chúng ta chuyển tới Phố Chính, hai nhà tài trợ trước đó của chúng ta về định giá dựa trên giá trị đã thu hồi lại mối quan tâm của mình. Người mua kinh tế thực dụng ủng hộ chúng ta trong sân chơi bóng gỗ đã hướng sự chú ý của họ tới một nơi khác vì cơ sở hạ tầng đã giải quyết vấn đề của họ. Và cộng đồng IT ủng hộ định giá dựa trên giá trị trong suốt cơn bão để đảm bảo chất lượng cho cơ sở hạ tầng mà mình triển khai giờ đã có được mọi thứ trong tầm kiểm soát và tập trung vào một chỗ khác. Vì hai nhóm đó đã rời khỏi sân chơi, chúng ta phải tìm cho mình một nhà tài trợ mới, ai đó sẽ ấn định giá trị khác biệt của chúng ta. Trong tình huống này lần đầu tiên chúng ta sẽ tập trung sự chú ý của chúng ta vào người sử dụng cuối cùng. Họ là những người xác định thị trường khuyết sinh lời trong Phố Chính, các mở rộng giá trị gia tăng nằm ngoài cơ sở hạ tầng hàng hóa trung tâm.

Tập trung vào người sử dụng cuối cùng

Trước giai đoạn Phổ Chính, người sử dụng cuối cùng chỉ có tiếng nói thứ yếu trong các quyết định mua hàng công nghệ cao, các vấn đề đặc biệt của người mua kinh tế và người mua cơ sở hạ tầng được ưu tiên hơn. Nhưng giờ khi những vấn đề đó đã được giải quyết, người sử dụng cuối cùng có thể trở nên nổi bật. Điều họ muốn là thỏa mãn cá nhân từ việc sử dụng sản phẩm có hiệu suất cao hơn, sự thích thú gia tăng và cơn đau được giảm đi. Điều này luôn đúng dù sản phẩm là dành cho một công ty hay một người tiêu dùng, vấn đề với người tiêu dùng là họ có đủ điều kiện để dùng và với một công ty là liệu họ có thể thuyết phục sếp của mình chi tiền hay không.

Trong trường hợp nào thì mong muốn thỏa mãn cá nhân, từ khía cạnh của nhà cung cấp cũng tạo ra cơ sở cho cuộc cạnh tranh dựa vào giá trị trên những chào hàng khác biệt. Cơ sở như vậy rất quan trọng để khoanh vùng và phát triển nếu nhà cung cấp có được sự đảm bảo từ áp lực lợi nhuận của các mua hàng chi phí thấp. Mục đích của tiếp thị đến người sử dụng cuối cùng là thúc đẩy sở thích của họ để có được lợi tức biên cao hơn.

Vì tổng số đơn bầy của người sử dụng cuối cùng, đặc biệt là trong kinh doanh là có hạn, do đó tổng số lợi nhuận bổ sung mà một công ty có thể có được cũng rất khiêm tốn. Điều này có nghĩa là đầu tư vào sự khác biệt mà một công ty thực hiện để đảm bảo lợi nhuận đó cũng hạn chế. Ví dụ, một công ty không thể thiết kế lại toàn bộ sản phẩm đầy đủ chỉ để có thêm một vài đô la trên mỗi đơn vị bán ra. Thay vào đó, một công ty phải thúc đẩy sản phẩm đầy đủ đang có, từ quan điểm kỹ thuật là tạo ra những thay đổi nhỏ nhưng lại bổ sung giá trị khác biệt cho người sử dụng cuối cùng.

Chiến lược này là *sản xuất hàng loạt*. Điều này không còn mới bên ngoài ngành công nghệ cao, là nền tảng cơ bản của tiếp thị hàng tiêu dùng đóng gói. Nhưng nó lại đang gây ảnh hưởng đáng ngạc nhiên trong ngành công nghệ cao. Ngành của chúng ta là ngành được tạo ra và được điều hành bởi các kỹ sư. Tại Phổ Chính lần đầu tiên sức mạnh của chức năng R&D gặp phải thử thách. Nó không còn nắm giữ chìa khóa để phát triển. Sản xuất hàng loạt không yêu cầu những đột phá về công nghệ mà là những thay đổi sâu sắc về thiết kế. Đây là lĩnh vực của tiếp thị – hoặc nên là thế. Nhưng từ bỏ quyền kiểm soát tiếp thị tượng trưng cho thay đổi lớn về văn hóa mà nhiều doanh nghiệp công nghệ cao không thể thực hiện được. Thay vào đó họ tiếp tục ép lực lượng R&D vào một thị trường đã không còn mong muốn điều đó nữa, tạo ra những chi phí cao không cần thiết và lợi tức thấp khiến họ bị lên men trên Phổ Chính và đẩy họ trở lại bậc thang của đường cong S, vô vọng tìm kiếm một cơn bão khác.

Bài học cơ bản của Phổ Chính bài học mà chúng ta từ chối là không cần các giải pháp công nghệ cao *cải tiến hơn nữa*, nó cần các giải pháp *mang tính tiện ích hơn*. Điều



này ám chỉ một bộ nguyên tắc hoàn toàn mới không hề quen thuộc với lĩnh vực của chúng ta. Những nguyên tắc này vốn rất phổ biến với các ngành khác phải được xác định lại để sử dụng trong ngành công nghệ cao, một nhiệm vụ mà giờ ngành của chúng ta phải đảm nhiệm.

Tiền luôn ở đó

Đặc điểm xác định của Phổ Chính là tăng trưởng sinh lời liên tục của thị trường không còn đến từ việc bán sản phẩm cơ bản cho *những khách hàng mới* mà thay vào đó phải đến từ việc phát triển các mở rộng cho góc khuyết cụ thể để phục vụ *những khách hàng đã có*. Người sử dụng cuối cùng muốn những mở rộng này, nhưng họ sẽ trả phí bằng cách nào? Họ không phải làm thế - *chúng hoàn toàn miễn phí!*

Vâng, có thể chúng không chính xác là miễn phí, nhưng chắc chắn là chúng có vẻ như vậy, vì khi giá và hiệu suất của công nghệ cao tiếp tục cải thiện, sản phẩm mà khách hàng mua cách đây hai hoặc ba năm giờ rẻ hơn nhiều. Nhưng khách hàng vẫn lập ngân sách với nhận định rằng giá của sản phẩm sẽ giữ nguyên hoặc chỉ tăng lên chút ít. Kết quả là dù đó là một khách hàng cá nhân hay khách hàng doanh nghiệp, họ cũng đã phân bổ ngân quỹ hơn vào việc mua hàng lần tiếp theo nhiều hơn ngân quỹ cần có và rất ngạc nhiên khi thấy còn thừa ra một ít. Giờ thì nhiệm vụ của các đại lý thu mua là lấy lại những khoản còn lại này, và dành chúng cho chi tiêu vào thiết bị của chúng ta. Nhưng nhiệm vụ của nhà cung cấp là thu hút người sử dụng cuối cùng để dành những đồng đô la “miễn phí” này vào những mở rộng gia tăng giá trị hấp dẫn họ.

Để làm được vậy, chúng ta cần phải mang lại cho họ đúng loại chào hàng mà chúng tôi gọi là *sản phẩm đầy đủ + 1*.

Sản phẩm đầy đủ + 1

Ý tưởng đằng sau các mở rộng + 1 cho sản phẩm đầy đủ là thúc đẩy sản phẩm đầy đủ đã được làm thành hàng hóa được tạo ra trong cơn bão, tạo ra sự khác biệt thông qua các đặc điểm thứ yếu thay vì theo đuổi vectơ hiệu suất chính của nó. Tất nhiên việc theo đuổi vectơ hiệu suất cũng xảy ra nhưng càng này nó càng được cho là điều đương nhiên và không thể tạo ra lợi nhuận cần có. Mặt khác những đặc điểm thứ yếu bắt nguồn từ những kinh nghiệm chủ quan của người sử dụng cuối cùng cũng nhiều như những thay đổi khách quan của chính sản phẩm, và tượng trưng cho cơ hội vẫn chưa được khai thác để tạo ra giá trị gia tăng dễ thấy.

Ví dụ Hewlett-Packard đặt mục tiêu vào nhóm người sử dụng cuối cùng là các gia đình với dòng máy in phun mực 500 chỉ phí thấp. Đồng thời, họ cũng đặt mục tiêu cho các chiến lược vào các vị trí khuyết theo đuổi:

- Những người bị hạn hẹp về không gian, đưa ra cho họ loại máy in linh động gọn nhẹ từ dòng 300, hoặc
- Những người vẫn chưa sử dụng máy fax bằng máy fax kết hợp máy in OfficeJet, hoặc
- Những người tạo ra các truyền đơn thương mại với máy in màu có hiệu suất cao hơn như dòng 1200 hoặc 850.

Hoặc lấy Intuit làm ví dụ, họ đã tạo cho việc tính toán tài chính tại nhà dễ dàng truy cập thông qua một loạt các xúc tiến chi phí thấp về sản phẩm chính của mình, Quicken. Giờ họ đang sử dụng các mở rộng gia tăng giá trị để theo đuổi:

- Cơ sở đã được thiết lập của họ với nâng cấp được gọi là Quicken Deluxe,
- Những người chỉ vừa mới bắt đầu kinh doanh nhỏ với gói QuickBooks With QuickPay,
- Những người sử dụng thẻ tín dụng thường xuyên với thẻ Quicken Visa đưa ra sổ chi phí có thể tải được thành định dạng Quicken.

Đây đều là những chào hàng cho sản phẩm đầy đủ + 1. Chúng thúc đẩy cơ sở hạ tầng của hàng hóa đang tồn tại bằng cách bổ sung nhân tố tạo sự khác biệt phụ thêm vào. Mục đích là giành được sự ủng hộ của một nhóm người sử dụng cuối cùng cụ thể, biện luận cho mức giá cao hơn không phải là dựa trên chi phí cao hơn mà là giá trị nhận được cao hơn.

Vậy thì sao? Sau cùng khái niệm tương tự cũng là cơ sở cho tiếp thị hàng tiêu dùng đóng gói trong phần lớn một thế kỷ. Ngũ cốc ăn sáng có các mở rộng + 1 (hai thìa nho khô, hình ký tự, thịt đông lạnh), thịt bò cũng vậy (sáng màu, được lọc lạnh, sấy khô, đóng băng) và dầu gội đầu cũng thế (điều tiết, tạo màu, giảm gàu). Trong từng trường hợp, nhà cung cấp đã có thể tách biệt được một phân khúc mục tiêu mới mà sẽ trả tiền hoặc để lựa chọn sản phẩm của mình dựa trên nhân tố + 1. Quảng cáo và tiếp thị của họ đã thành công trong việc tập trung sự chú ý của người sử dụng cuối cùng vào nhân tố này từ quan điểm của người vị lợi thuần khiết theo cách khác biệt sản phẩm cốt lõi chưa được khác biệt cao.

Vậy? Vấn đề là bộ sách lược này khá lạ lẫm đối với tâm lý của ngành kỹ thuật đã gây tê liệt cho các công ty công nghệ cao.

Vượt qua nỗi sợ của tiếp thị + 1

Tiếp thị + 1 vi phạm giả định cơ bản của thế giới kỹ thuật là giá trị của bất cứ thứ gì là một hàm của các tiện ích khách quan của nó. Quan niệm về giá trị chủ quan thuần khiết – như việc thích một cái gì đó chỉ vì nó có hình dáng đẹp hoặc màu bắt mắt – không được các kỹ thuật viên thấu hiểu. Họ biết điều này có xảy ra, họ biết điều này có xảy ra với họ, họ biết nó có thể ảnh hưởng đến các quyết định mua hàng, họ thậm chí biết nó có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của chính họ - nhưng điều đó vẫn không có ý nghĩa gì. Do đó, họ cố gắng tránh xa khỏi nó. Và họ thực hiện điều này bằng cách giao nó cho bộ phận tiếp thị.

Trong thế giới kỹ thuật, tiếp thị là nơi mà các quy tắc của tiện ích bị loại bỏ. Họ có hai suy nghĩ về điều này. Một mặt, nếu sơn sản phẩm màu đỏ bán được nhiều hơn thì họ sẽ sơn sản phẩm đó màu đỏ. Mặt khác, vì ở đây không tồn tại một lý do hợp lý nào nên bạn không thể tin tưởng vào tiếp thị, như bất cứ ai cũng có thể thấy rằng đôi khi sản phẩm được sơn màu đỏ cũng không giúp tăng doanh số bán. Do đó tiếp thị là một tà thuật cần thiết. Nó chỉ áp dụng cho từng mảnh nhỏ. Đó không phải là nguyên tắc thực sự. Đó chỉ là một công tác lừa gạt.

Và đó là khi bộ phận kỹ thuật trở nên tốt tính. Giờ thì sự hài hước và bông đùa của công nghệ cao được đẩy đi đẩy lại giữa hai nhóm này, nhưng thực tế thì nó đại diện cho sự bất tài đe dọa đến tính mạng của thành công tại Phố Chính. Bởi vì trong Phố Chính lợi nhuận cao liên tiếp chỉ có thể đến từ những người sử dụng cuối cùng ủng hộ cho sản phẩm của chúng ta qua sản phẩm có chi phí thấp, và điều duy nhất có thể khiến họ làm vậy là trao cho họ những trải nghiệm chủ quan về sản phẩm có thể thỏa mãn nhu cầu của họ. Điều này có nghĩa là bộ phận kỹ thuật phải học cách trao quyền thực sự cho bộ phận tiếp thị.

Vấn đề là bộ phận kỹ thuật sẽ không trao quyền kiểm soát cho bất kỳ thể chế nào cho đến khi họ hiểu được cơ chế nền tảng của nó, nó hoạt động như thế nào và tại sao. Họ không thể. Điều đó giống như bước ra khỏi vùng phủ sóng. Và đó là những gì gây tê liệt các mệnh lệnh của giai đoạn Phố Chính, là lý do tại sao mà sự từ chối tại Phố Chính lại quá phổ biến với ngành công nghệ cao.

Đi tiếp từ đây thì việc coi tiếp thị là một nguyên tắc mang tính hệ thống sẽ giúp bộ phận kỹ thuật rất nhiều. Trong hệ thống tham khảo này, thị trường là các hệ thống

kinh tế và vai trò của tiếp thị là tạo điều kiện cho việc chuyển tiền từ thị trường về công ty bằng cách đảm bảo rằng công ty đang cung cấp giá trị cho thị trường. Đó là một trao đổi ở mức độ hệ thống tuân theo nguyên tắc cân bằng. Nếu mặt nào của hệ thống thiếu đi cái mà mặt còn lại cần thì việc trao đổi sẽ không xảy ra. Nhưng khi các cặp đôi hoàn hảo được hình thành, việc trao đổi sẽ diễn ra. Xác định ai là khách hàng thực sự, giá trị mà họ muốn, sản phẩm đầy đủ hoặc sản phẩm đầy đủ + 1 mà chúng ta có thể cung cấp để tạo ra giá trị đó – là ý nghĩa mới của tiếp thị.

Mục đích ở đây là cho phép bộ phận R&D từ bỏ quyền kiểm soát quy trình sáng chế của công ty – không phải mọi nơi trong chu kỳ sống, nhưng chắc chắn là trong Phó Chính. Nếu chúng ta muốn quả bóng được đưa tới sân chơi tiếp thị thì đó chỉ có thể là bộ phận tiếp thị, đã bén rễ các quy trình của mình vào trong tương tác và liên lạc với khách hàng, tạo cho bộ phận R&D những ý tưởng sản phẩm, không có cách nào khác. Đó là cách hoạt động của các công ty cung cấp hàng hóa tiêu dùng đóng gói – “Chúng tôi đã tìm ra một góc khuất những người muốn chất khử phòng quả mâm xôi, bạn có thể làm được không?” – và đó là cách phải được thực hiện trong Phó Chính.

Một công ty như Intuit đã thu hút sự chú ý của ngành công nghệ cao vì khả năng của nó trong việc thực hiện điều này. Một phần là kế thừa công việc của chủ tịch Scott Cook tại Procter & Gamble, Intuit đã chứng minh lập đi lập lại loại nghiên cứu, thực nghiệm và kinh nghiệm thị trường tập trung vào khách hàng để tạo ra loại cải tiến này. Giờ đã đến lúc để phần còn lại của ngành theo đuổi. Để thực hiện được điều đó chúng ta cần một vài công cụ mới, và cái quan trọng nhất sẽ giúp chúng ta tìm ra ai là người sử dụng cuối cùng và họ thực sự muốn gì.

## Tìm lại khách hàng

Để giành được lợi nhuận cao trong Phó Chính, chúng ta phải nhắc đi nhắc lại rằng liệu những chào hàng được làm thành hàng hóa có tự phân biệt mình bằng cách chỉ cung cấp đúng nhân tố +1 tới người sử dụng cuối cùng của vị trí khuất mục tiêu. Vậy những người sử dụng này muốn gì? Và câu trả lời cho câu hỏi này là một thử thách cho bất kỳ tổ chức nào sau giai đoạn bão táp. Đây là lý do tại sao.

Trong suốt giai đoạn siêu tăng trưởng, điều đó là đúng khi phớt lờ khách hàng và tập trung vào chuỗi cung và các kênh phân phối, gia tăng hình thức phân phối gián tiếp để giảm chi phí và mở rộng phạm vi. Các kênh này không ngần ngại chia sẻ thông tin khách hàng của chính họ với nhà cung cấp, vì sợ rằng nhà cung cấp sẽ bỏ qua họ và bán trực tiếp cho khách hàng bằng đặt hàng qua thư. Đồng thời các kênh này thực sự

cũng không biết gì nhiều về khách hàng như chính những nhà cung cấp, thiếu hệ thống thông tin để tìm ra các cơ hội khuyết. Và do đó, giống như một khán giả bước ra khỏi buổi nhạc kịch ban chiều, nhà cung cấp và kênh phân phối như thoát khỏi cơn bão trong chớp mắt và ngu ngốc, tự nhủ - “Chúng ta phải tiếp cận khách hàng!” Đúng, nhưng bằng cách nào?

Chìa khóa là đẩy mạnh tài sản số một của bạn trên thực tế là người ta vẫn đang mua sản phẩm của bạn. Bằng xúc tiến thử nghiệm và gửi đi sản phẩm với chào hàng “gia tăng giá trị” đặc biệt, bạn có thể tạo ra thông tin thu hút bất kỳ loại khách hàng nào mà bạn quan tâm. Sau đó bằng cách theo dõi và phỏng vấn những khách hàng thực sự đáp lại chào hàng này, bạn sẽ hiểu hơn về mối quan hệ của khách hàng với sản phẩm của bạn, làm cách nào để cải thiện những chào hàng về sau với họ và có được nhiều đơn mua hàng từ họ hơn.

Tóm lại, nguyên tắc cơ bản của tiếp thị trong giai đoạn Phổ Chính là:

- Gửi đi một chào hàng
- Học hỏi từ đó
- Sửa sai
- Tạo ra một chào hàng khác

Điều này ngược lại với phương pháp tiếp cận cẩn thận và có chủ ý được sử dụng trong sân chơi bóng gỗ, nơi mà một “chào hàng” cần một lượng đầu tư đáng kể liên quan đến một loạt các đối tác và đặt cược cả danh tiếng công ty vào đó. Tại Phổ Chính, các chào hàng nhẹ hơn nhiều. Chúng có thể cùng được đưa ra với tốc độ nhanh hơn, chỉ liên quan tới không hơn một đối tác, nếu thất bại, thị trường sẽ chỉ phớt lờ chúng. Do đó một công ty có thể sử dụng các chào hàng hùng hổ hơn nhiều, và rất nhiều công ty đã làm vậy.

Các chào hàng là công cụ nghiên cứu

Trong nhiều trường hợp khi mà các công ty thất bại là do họ không hề coi hoạt động này như một phương thức nghiên cứu, như *tiếp thị thử nghiệm*. Thay vào đó, họ nghĩ đó là một quảng cáo thúc đẩy sản phẩm và do đó thất bại trong việc xây dựng kinh nghiệm trong cơ chế chào hàng. Điều này gần như là sai lầm. Hầu hết các chào hàng công nghệ cao, đặc biệt là trong kinh doanh bán lẻ, yêu cầu một số quy trình bổ sung để hoàn thiện. Khi khách hàng bước vào quy trình này, nhưng trước khi chào hàng

được hoàn thiện, sẽ có một khoảng trống cho cơ hội thu thập dữ liệu. Đây là lúc và là nơi để học về các vị trí khuyết.

Nói cách khác trong suốt quá trình hoàn thiện quy trình mua hàng, bạn có một “khách hàng sống”. Không đối tượng nghiên cứu nào khác có đủ điều kiện trở thành bên đơn đáng tin như vậy. Nếu ký hợp đồng trước giây phút này, bạn sẽ không bao giờ chắc chắn được là mình có đang lắng nghe đúng người mua. Và nếu đợi cho đến khi chào hàng được hoàn thiện, bạn sẽ có cơ hội có được một mẫu thành kiến – những người đáp lại cuộc khảo sát theo chính nguyện vọng của họ hoặc những người sắp xếp thẻ đăng ký khách hàng (tình cờ loại trừ phần lớn các khách hàng trong Fortune 500). Nhưng nếu bạn thu thập dữ liệu trong suốt quá trình mua hàng, thì bạn đã có trong tay một điều đặc biệt.

Không thể tránh được là một số thông tin trong dữ liệu này sẽ đi ngược lại với quy trình hình thành chào hàng – loại máy tính mà bạn có là gì, bạn muốn giấy phép cho một hay hai người sử dụng... Để thực sự hiểu được một lý do mua hàng – nhu cầu khuyết, vấn đề nhân khẩu, tâm lý đi kèm – yêu cầu một nỗ lực bổ sung được lên kịch bản cẩn thận. Tuy nhiên, nếu bạn nhận ra rằng giá trị của dữ liệu này có thể vượt qua cả giá trị của lợi nhuận biên trên mỗi sản phẩm được bán ra, bạn sẽ lên kế hoạch để chào hàng khách hàng của bạn một phần thưởng đặc biệt vì đã mang lại cho bạn giá trị đó (“Nếu bạn có thể dành thời gian để trả lời một số câu hỏi bổ sung, chúng tôi sẽ gửi cho bạn một phần thưởng giá trị [chào hàng miễn phí]).

Đó là cơ chế cơ bản mà đôi khi người ta gọi là phương pháp “Chuẩn bị, Sẵn sàng, Bắt” tiếp cận các góc khuyết. Mấu chốt của việc sử dụng những sách lược này là tạo một vấn đề rõ ràng tuyệt đối:

Thiếu hiểu biết về góc khuyết của khách hàng mục tiêu không thể biện hộ cho việc không theo đuổi nhanh chóng chương trình tiếp thị góc khuyết trong Phổ Chính.

Nếu bạn có khách hàng mục tiêu rõ ràng, hãy xác định ngay! Hãy đưa một thứ gì đó ra ngoài thị trường và quan sát xem điều gì sẽ xảy ra. Hãy để tổ chức hoạt động. Hãy giành được năng lực cốt lõi của việc thăm dò, học hỏi và phản hồi lặp đi lặp lại. Những rủi ro cũng như các nguồn lực cần có không đủ để ngăn cản bạn lao thẳng vào thị trường, và phần thưởng cho việc tìm ra được góc khuyết sinh lời còn nhiều hơn cả khoản có thể đền bù đầy đủ cho sự giảm sút và lúng túng khi chào hàng đầu tiên bị từ chối một cách ồn ào.

Tuy nhiên, cảnh báo là: nếu những điều nói trên có vẻ giống như ý tưởng dễ thực hiện

thì không phải vậy. Hầu hết các công ty không thể thực hiện chương trình này, mặc dù nhận biết rất rõ về độ hấp dẫn của nó. Thành công dựa trên kiên trì học hỏi yêu cầu một phương pháp lặp đi lặp lại, phương pháp này lại yêu cầu các thủ tục và các tổ chức có thể nhanh chóng “nghĩ ra” các ý tưởng mang tính lợi nhuận. Rất tiếc là những công ty thành công thường thanh lọc năng lực này khỏi công ty của họ trong suốt giai đoạn bão táp, thay thế bằng các thủ tục chủ ý theo đuổi hội thu được hàng triệu đô la không đáng bận tâm. Phương pháp tiếp cận chống đối góc khuyết như vậy là một chiến lược tốt khi việc cọ xát là kẻ thù nhưng lại là một chiến lược kém trong Phố Chính, nơi mà các góc khuyết là nguồn dinh dưỡng chủ yếu. Đó là một điều nữa mà bạn phải ghi nhớ khi thực hiện chuyển đổi chu kỳ sống.

## Tìm kiếm các cơ hội +1

Trong mỗi quan hệ trực trặc lâu đời giữa bộ phận kỹ thuật và tiếp thị, bộ phận kỹ thuật có trách nhiệm về sản phẩm đầy đủ, trong khi bộ phận tiếp thị chịu trách nhiệm về các nhận tố +1. Bởi vì cả hai chưa bao giờ thực sự hiểu bên còn lại đang làm gì, mỗi quan hệ giữa sản phẩm đầy đủ và nhận tố +1 thường là chuyên chế và bị ép buộc. Bạn có thể dễ dàng nhận thấy điều này trong các chiến dịch quảng cáo, khi mà hình ảnh mang tính tượng trưng chủ quan của sản phẩm không có nhiều liên quan đến thực tế của nó mà liên quan nhiều đến phong cách và hình ảnh đang thịnh hành trong bộ phận tiếp thị.

Đây là chiến lược thua cuộc. Cách đúng để tiến hành là có một cái nhìn mang tính hệ thống về thị trường và tự hỏi, chúng ta phải chào hàng cái gì ở mức chi phí thấp hoặc không có chi phí phụ thêm để thị trường trả nhiều tiền hơn cho chúng ta? Nếu nhìn ra ngoài ngành công nghệ cao, câu trả lời có thể là *sự kỳ lạ hợp lý*. Giày Nike, bút Mont Blanc, xe máy Harley Davidson và kem Ben and Jerry đều có được mức giá thu thêm cao lạ thường cho sản phẩm của họ vì truyền thông tiếp thị đã tạo ra trải nghiệm cho khách hàng theo những cách đáng mong muốn. Đây là lĩnh vực của quảng cáo thần bí có thể đáp ứng các tiêu chuẩn của chúng ta về việc bỏ sung rất ít chi phí gia tăng vào sản phẩm trong khi vẫn trao giá trị gia tăng cho người sử dụng cuối cùng.

Tuy nhiên, dù nói vậy, chúng ta hãy cùng nhận ra trước hết rằng những chiến thắng như vậy rất hiếm, và thứ hai là, những kẻ ngốc không giỏi phép thuật. Nếu chúng ta có cơ hội tốt hơn để chiến thắng trò chơi, thì chúng ta cần chơi bằng một bộ quy tắc khác. Do đó chúng ta hãy hỏi lại câu hỏi một lần nữa: *Chúng ta phải chào hàng gì ở mức chi phí thấp hoặc không có chi phí phụ thêm để thị trường trả nhiều tiền hơn cho chúng ta?* Câu trả lời là hàng tấn việc – và đều đã có trong sản phẩm rồi.

Hãy xem lại tất cả các mục trong chương trình phân mềm ưa thích của bạn, tất cả các nút trên điều khiển từ xa của TV, hoặc các nút trên điện thoại. Bạn có biết mỗi nút đó làm gì không? Được rồi, có thể bạn biết, nhưng không ai khác biết. Vậy điều đó có nghĩa là gì? Điều đó là những đồng đô la R&D được đặt vào trong những sản phẩm này chưa bao giờ được khách hàng sử dụng. Ngắn gọn là, ẩn dấu bên trong từng sản phẩm công nghệ cao thành công là sự giàu có của đầu tư vào R&D vẫn chưa được khai thác. Do đó cách dễ nhất để tạo ra và đẩy các chương trình tiếp thị +1 đơn giản chỉ là tập trung vào những phần vẫn chưa được sử dụng của những đặc điểm này, nêu ra từng đặc điểm một và gắn chúng với góc khuyết của người tiêu dùng mà có thể mang lại lợi ích lớn nhất cho họ và ca tụng họ trong truyền thông tiếp thị.

Vấn đề chính ở đây rất đơn giản: Cho đến khi đặc điểm của một sản phẩm được sử dụng thì nó không có giá trị gì cả. Cái mà tiếp thị tại Phố Chính cho phép khách hàng thực hiện là đuổi kịp giá trị tiềm tàng trong dòng sản phẩm công nghệ cao nhưng phải được kìm nén để không gây lộn xộn cho mọi người trong khi triển khai cơ sở hạ tầng mới. Vì mọi thứ đã ổn định, họ sẽ có cơ hội để trải nghiệm giá trị này, nhưng chỉ khi chúng ta dạy họ. Đó là chức năng của tiếp thị +1. Nó tập trung vào một hoặc hai trong số những đặc điểm này, tìm ra ai là người có thể thích nó, và chỉ ra lý do ngày nay nó không được sử dụng. Sau đó nó đầu tư bất cứ cái gì mà R&D +1 cần để gỡ bỏ các vật cản và sắp xếp lại chào hàng, đặt mục tiêu vào một góc khuyết của khách hàng mục tiêu, chào hàng một khả năng +1 mới. Bằng cách làm như vậy, mọi người sẽ giành chiến thắng – mọi người trừ các đại lý mua hàng. Người sử dụng có nhiều giá trị hơn, người mua hàng kinh tế không bị bội tri ngân sách, người mua hàng kỹ thuật vẫn có được cơ sở hạ tầng tin tưởng tiêu chuẩn, và nhà cung cấp có được lợi nhuận cao hơn.

Do đó nghiên cứu thị trường +1 là sự nghiệp chung của bộ phận R&D và tiếp thị, bộ phận R&D giúp làm nổi bật những tiềm năng vẫn chưa được biết đến trong sản phẩm, và bộ phận tiếp thị tìm kiếm góc khuyết những người muốn những tiềm năng đó nếu được đóng gói lại cho họ dễ dàng truy cập hơn. Khi cặp đôi hoàn hảo này được tìm ra, thì mục tiêu sẽ là ngắm thẳng đến góc khuyết.

Với tất cả tập trung vào các góc khuyết, có vẻ như chúng ta đang quay trở lại sân chơi bóng gỗ, nhưng khi đó là cơ chế giao hàng thực sự, Phố Chính và sân chơi bóng gỗ khác nhau rất xa.

Đưa chương trình +1 vào thị trường

Mặc dù tiếp thị góc khuyết là nguyên tắc dẫn đường cho cả chiến lược trong sân chơi bóng gỗ và Phố Chính, những nhân tố thành công chính của việc chuyển giao giá trị



đền khách hàng lại khác nhau khá nhiều. Trong sân chơi bóng gỗ, không hề có sẵn cơ sở hạ tầng để hỗ trợ cho sản phẩm đầy đủ của bạn. Chìa khóa để phục vụ tốt các góc khuất này là mang tất cả các hỗ trợ cần thiết theo cùng với bạn. Nó giống như việc khoác theo balo trên vai – mục đích là không bỏ lại bất cứ thứ gì quan trọng. Để hoàn thành được mục tiêu này bạn phải lệ thuộc rất nhiều vào kênh phân phối gia tăng giá trị hàm ý những kiến thức khan hiếm và chi phí gia tăng, nhưng vì có rất nhiều lợi nhuận biên để bù lại, điều đó không có vấn đề gì cả. Ngược lại tại Phố Chính bạn đã có sẵn cơ sở hạ tầng hỗ trợ, có nghĩa là bạn không phụ thuộc vào việc tìm kiếm đối tác và đồng minh. Đây là một điều tốt vì sẽ không có lợi nhuận biên để bù cho điều đó. Thay vào đó, bạn phải phân phối giá trị + 1 trong phạm vi giới hạn của kênh phân phối khối lượng cao và chi phí thấp được sinh ra nhờ cơn bão.

Về phía đối tác, tại Phố Chính nhiều nhất là bạn có thể hợp tác với một công ty khác (ngoài bất kỳ công ty nào thị trường đã tiêu chuẩn hóa sản phẩm đầy đủ được làm thành hàng hóa) và bạn chỉ có thể làm vậy nếu công ty coi trọng nhân tố + 1. Đóng gói là một sách lược điển hình trong để lấy làm ví dụ. Bằng việc làm như vậy bạn nên nhận ra rằng chỉ có đủ lợi nhuận biên để đáp ứng cho một công ty – hoặc bạn hoặc nhà cung cấp đóng gói – công ty còn lại sẽ nhận được một loại phần thưởng khác. Ví dụ, phần thưởng “khác” cho đối tác có thể là sự mở rộng cơ sở đã được thiết lập của họ, chi phí được bù đắp, với mục tiêu tạo ra lợi nhuận sau đó trong thị trường tiếp theo. Tiêu biểu thì điều này có nghĩa là công ty đó sẽ có được tên và thông tin của tất cả các khách hàng + 1, động lực nhấn mạnh ngày càng nhiều vào việc nắm bắt thời gian thao tác dữ liệu cho các hệ thống tiếp thị cơ sở dữ liệu.

Khách hàng sẽ mong đợi những chào hàng +1 từ cùng kênh phân phối mà họ thường sử dụng trong giai đoạn bão táp của thị trường. Đó là, khi bạn đã chỉ cho khách hàng cách đến với kênh phân phối chi phí thấp để đáp ứng nhu cầu của họ, bạn không thể yêu cầu họ từ bỏ kênh phân phối đó và quay trở lại với một kênh khác có chi phí cao hơn. Điều này có nghĩa là chào hàng +1 không được yêu cầu nhiều dịch vụ hơn những gì mà kênh phân phối trong giai đoạn bão táp có thể cung cấp. Trong trường hợp các kênh bán lẻ, điều này thường có nghĩa là không có kênh phân phối dịch vụ nào cả. Thực sự thì những gì mà kênh phân phối có thể cung cấp là không gian bày hàng bổ sung (một loại hàng hóa rất quý hiếm) để có được doanh số bán cao hơn.

Không gian bày hàng bổ sung rất quý giá, và vì kênh bán lẻ thường gia tăng giá trị rất ít hoặc hầu như không gia tăng giá trị trong quá trình bán hàng, rất nhiều chương trình +1 đã chuyển sang bán hàng bằng đặt hàng qua thư hoặc dựa vào catalog (tập giới thiệu sản phẩm). Catalog là nơi lý tưởng để trình bày các chào hàng +1 vì bạn có thể chắc chắn được rằng thông điệp được chuyển đi một cách chính xác và bạn có thể

dùng kỹ thuật tiếp thị cơ sở dữ liệu khách hàng để gạn lọc danh sách thư của khách hàng mục tiêu. Ngoài ra, bán hàng qua thư hoặc gọi điện thoại là kênh hoàn thành tối ưu khi chào hàng không có cầu phân dịch vụ, vì nó không phải chịu chi phí nào không gia tăng giá trị cho khách hàng.

## Cạnh tranh trong Phổ Chính

Không có gì được một tổ chức thành công trong giai đoạn bão táp thấu hiểu hơn là cách để cạnh tranh hiệu quả trong Phổ Chính. Hãy nhớ rằng trong cơn bão bạn đã chơi trò có tổng bằng không, cạnh tranh với các công ty khác để giành được tối đa số lượng khách hàng vĩnh viễn. Trong Phổ Chính thì cuộc chiến đó đã qua – tất cả những gì còn bị bỏ lại để tranh giành là những người đến sau và một nhóm khách hàng “có thể chuyển đổi”, những người nếu như không trung thành thì không thể tính khách hàng vĩnh viễn. Nhưng hãy cố gắng cho những người quản lý thành công trong giai đoạn bão táp biết điều đó. Họ chỉ biết một con đường để đến với mục tiêu của mình – đi xuyên qua cuộc cạnh tranh – và do đó, giống như những cựu chiến binh của một cuộc chiến xa xưa; họ vẫn tiếp tục chiến đấu.

Làm như vậy họ bỏ lỡ mất cuộc cạnh tranh thực sự, phân biệt những người chiến thắng trong Phổ Chính với những kẻ thất bại, cuộc cạnh tranh chống lại những đại lý mua hàng nhiều hơn là một nhà cung cấp khác. Mục đích trong Phổ Chính là tối đa hóa sản lượng tài chính từ cơ sở đã được thiết lập. Bạn đã thâm tóm được lãnh địa, giờ là lúc để trồng trọt và công ty có sản lượng cao nhất trên mỗi hecta sẽ là người chiến thắng. Chúng ta muốn những người nông dân chứ không phải binh lính giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh này giống như việc tạo ra giá trị của chính bản thân bạn hơn là dựa trên lãnh địa của người khác.

Hoạt động ngược lại với chúng ta là các đại lý mua hàng, những người tiếp tục cổ vũ cuộc chiến cạnh tranh để phục vụ lợi ích của họ trong việc đưa các mức giá xuống thấp hơn. Theo quan điểm của họ, đối thủ cạnh tranh tiêu chuẩn không phải là sản phẩm của nhà dẫn đầu thị trường mà là hàng sao chép. Ví dụ, khi các máy tính cá nhân (PC) bước vào thời kỳ bão táp, đầu tiên là IBM và sau đó là Compaq đã lập ra giá chuẩn. Mọi hãng khác phải giảm giá thấp hơn của họ để có thể bán được hàng. Nhưng khi PC bước vào giai đoạn Phổ Chính thì là Dell, Gateway và Zeos đang thiết lập mức giá chuẩn. Khi nguy cơ nhận được một hệ thống không tương thích giảm xuống, giá trị mà thị trường trao cho nhà dẫn đầu thị trường cũng giảm dần, IBM và Compaq bị dồn vào thế phòng ngự để bảo vệ mức giá cao của mình. Chuẩn phổ biến luôn ở đó, do đó có một vài “hàng lỗi thời (off brand)” cũng không phải là một nguy cơ lớn, và do đó hàng sao chép cần giảm giá ít hơn để có thể bán được hàng. Hàng

dẫn đầu thị trường vẫn có giá trị, nhưng đã giảm đi rất nhiều. Thay vì thế bạn phải kiếm lợi nhuận bằng cách chỉ ra cách các chương trình + 1 của bạn bổ sung giá trị vào hàng hóa trên.

Do đó dưới nghĩa cạnh tranh các chương trình +1 không chống lại chương trình +1 khác nhiều như việc chống lại hàng hóa then chốt có chi phí thấp. Mục đích là phân biệt một chào hàng không được khác biệt, thu được một mức tiền lời vừa phải cho giá trị gia tăng của một góc khuyết cụ thể. Đồng thời, công ty cũng có thể có thêm được một vài khách hàng giữ thái độ trung lập, những người vẫn chưa mua hàng hóa này, chào hàng +1 đẩy họ vượt qua giới hạn của mình để mua hàng.

Phương pháp tiếp cận cuộc cạnh tranh này có một chút liên quan đến chiến lược định vị. Các phần thưởng +1 thường không đủ lớn để đảm bảo cho các chiến dịch truyền thông đại chúng. Thay vì thế chúng được thiết kế để lợi dụng quy trình mua hàng đã được bôi trơn rất tốt. Điều này có nghĩa là càng ngày truyền thông càng đặt mục tiêu ngày càng gần vào thời điểm mua hàng khi mà quá trình có thể được dàn dựng lại vào giây phút cuối để có một kết quả mang lại lợi nhuận hơn. Do đó buôn bán thường được ưu tiên hơn quảng cáo, và nơi nào có sự xuất hiện của các nhân viên bán hàng thì việc đào tạo nên được tập trung không chỉ vào cách để hướng dẫn khách hàng mà còn cả vào việc làm thế nào để bán cao lên từ giải pháp có chi phí thấp và đã được thiết lập (hoặc bán thấp xuống từ chào hàng có mức giá cao).

Mở rộng mặt hàng: Sách lược vào cuối cơn bão, vẫn chưa phải là + 1

Giữa chiến lược tiếp thị “Just ship – Cứ bán ra” trong cơn bão và chiến lược + 1 trong Phở Chính có một bước trung gian gọi là *mở rộng mặt hàng*. Đây là sách lược vào cuối cơn bão được thiết lập tốt trong thị trường người tiêu dùng không mấy phức tạp cho các công ty công nghệ cao tiếp nhận. Mục đích là để gia tăng sự xâm nhập thị trường bằng cách bắt đầu khác biệt các giá trị có thể tách biệt được trong khi đồng thời tiếp tục tập trung vào khu vực có khối lượng cao để duy trì được khối lượng của cơn bão.

Bằng cách khác biệt dòng sản phẩm công ty có thể tăng được số lượng *chủng loại khách hàng* mà một công ty có thể có được, từ đó đi qua điểm bão hòa ban đầu tới khối lượng đáng kể liên tục. Ví dụ máy tính để bàn dùng trong kinh doanh đã đạt điểm bão hòa ban đầu năm 1984, nhưng sau đó đã mở rộng mặt hàng ra hai chủng loại máy tính PC nữa là máy chủ và laptop (máy tính xách tay). Trong những năm 1990 chúng ta đã thấy một điểm bão hòa khác và lần này bao phủ gần như toàn bộ ngành kinh doanh, dẫn đến bộ mở rộng mặt hàng lần hai về máy tính gia đình, dẫn

đầu bởi PC đa phương tiện.

Compaq đã đặc biệt thành công với việc mở rộng mặt hàng. Bằng việc giới thiệu dòng Presario, Compaq đã có thể cạnh tranh một cách mạnh mẽ trong thị trường mặt hàng cốt lõi cho máy tính SOHO (Tổng đài nhỏ / Tổng đài gia đình), lấy lại thị phần từ những công ty như Dell và Gateway các công ty đã khai thác một cách thành công chiến lược phân phối chi phí thấp của họ để cắt xén vị trí đầu trên của Compaq. Điều này yêu cầu Compaq lần đầu tiên phải miễn cưỡng đặt mục tiêu vào nhóm khách hàng có thu nhập thấp cho đến khi Compaq thay đổi các nhà quản lý đứng đầu vì để làm vậy thì Compaq phải “làm tổn thương” các tiêu chuẩn kỹ thuật. Điều đáng thất vọng mà Compaq phát hiện ra là sản phẩm đầy đủ trong lĩnh vực PC đã được làm thành hàng hóa một cách đầy đủ mà các thỏa hiệp này trên thực tế không là gì cả – một máy PC chi phí thấp với chất lượng của Compaq rất gần trong tầm với của họ.

Những ví dụ khác về việc mở rộng hàng hóa thành công của Compaq bao gồm những thay đổi kịp thời sang máy tính xách tay nhắm vào các nhà quản trị giàu có và các ứng dụng tự động của lực lượng bán hàng và sự giới thiệu về dòng máy chủ System Pro đa xử lý cho việc giảm hoặc tăng kích thước cho tới một nền tảng dựa vào Intel. Tất cả các bước di chuyển này đều đại diện cho tiếp thị vào thời kỳ cuối cơn bão, giảm khoảng cách giữa sự phát triển dòng sản phẩm vào đầu cơn bão (chạm đến một loạt các điểm giá cả / hiệu suất trong cùng một loại sản phẩm) và tiếp thị + 1 nhắm vào các góc khuyết không dựa trên kỹ thuật bổ sung đáng kể. Mở rộng sản phẩm đại diện cho điểm giữa của hai chiến lược tiếp thị đó, thường yêu cầu lượng công việc đáng kể (bằng chứng là sự bất lực của Dell trong việc giới thiệu một dòng laptop kha khá trong suốt giai đoạn quan trọng này) với lợi tức thu được từ khối lượng cao hơn cả lợi tức mà một chiến lược tiếp thị góc khuyết có thể có được.

Bài học then chốt ở đây là đó có thể là một sai lầm khi tiến hành chiến lược tiếp thị + 1 quá sớm. Thay vì thế mục đích là nắm bắt được càng nhiều lãnh địa càng tốt trong thời kỳ bão táp, coi mở rộng mặt hàng là kỹ thuật nắm bắt lãnh địa trong giai đoạn cuối cơn bão, và sau đó quay trở lại và ổn định tại lãnh địa đó với các chương trình + 1 sau khi giai đoạn mở rộng đi qua.

Cuối cùng, như tất cả những điều trên đã ám chỉ, Phó Chính không chỉ đưa ra các chiến lược tiếp thị người tiêu dùng, nó còn là nơi cư ngụ của chính các thị trường tiêu dùng. Tại điểm này trong chu kỳ sống, tiện ích cơ bản của việc mua hàng là được thực hiện bởi tất cả các giải pháp được chào và rủi ro về công nghệ đã hoàn toàn được hấp thu, do đó các quyết định mua hàng có thể được an toàn trao cho các giá trị cá nhân đáng hài lòng.

Được lợi nhiều nhất từ Phố Chính chính là các nhà cung cấp phần mềm PC. Giờ với sự xuất hiện của các PC có CD-ROM tại nhà, chúng ta đang chứng kiến sự bắt đầu của sự bùng nổ của các danh hiệu sẽ cạnh tranh vì những đồng đô la “trình ứng dụng thông báo”. Bố mẹ của những đứa trẻ thông minh chắc chắn sẽ đầu tư rất nhiều vào đây, báo trước sự bùng nổ của điện tích bán lẻ, các cửa hàng lớn đang vứt bỏ và sự cấp bách của các cửa hàng trình ứng dụng thông báo tận tâm mới như LearningSmith.

Do đó có rất nhiều điều háo hức về giai đoạn Phố Chính. Và mục đích chủ yếu của các công ty công nghệ cao nên là chuyển phương pháp tiếp cận của họ thành tiếp thị để thúc đẩy những phần thưởng này. Nhưng tất cả những điều này vẫn phải được ủng hộ với cảnh báo rằng động lực cơ bản của công nghệ cao không cho phép bạn ổn định mãi tại Phố Chính. Để củng cố quan điểm này, chúng tôi sẽ khép lại bằng cách nhìn vào những công ty công nghệ cao bên ngoài Silicon Valley đã cố gắng từ chối điểm cơ sở này.

### Tự mắc kẹt trong Phố Chính

Như chúng ta đã lưu ý đi lưu ý lại, mối đe dọa chính với tiếp thị trong Phố Chính là sự leo thang của giá cả - hiệu suất cơ bản trong mạch tích hợp. Mô thức lực lượng này chuyển đổi sớm hơn so với mức tối ưu để có lợi nhuận. Những chuyển đổi này có thể gây bất ngờ đặc biệt với các thị trường mà con bẫy vẫn chưa biến sản phẩm đầy đủ thành hàng hóa, và do đó lợi nhuận vẫn ở mức cao, như trong thị trường máy tính nhỏ và máy tính lớn độc quyền. Nhà dẫn đầu thị trường đã tự thấy mình bị mắc kẹt trong một chiếc lồng nhung.

Khi sản phẩm đầy đủ không được làm thành hàng hóa, thị trường vẫn ở mức quyền lực tập trung, số lượng khách hàng tương đối ít, số lượng nhà cung cấp dịch vụ ổn định, và lợi nhuận của cả dịch vụ và sản phẩm có thể vẫn được giữ ở mức cao. Điều đó giống như khi bạn quay trở lại sân chơi bóng gỗ, trừ khi bạn đã vượt qua con bẫy khi cầu vượt quá cung cho phép bạn vươn tới một vị trí trong *Fortune 500*.

Thoáng nhìn, điều này rất giống với thiên đường, và đó có thể là thiên đường nếu không phải vì mạch tích hợp gây rắc rối ở ngay phía dưới chúng ta. Vì không cần biết hệ thống ngày nay của bạn phức tạp như thế nào, không cần biết các rào cản bước vào Khu vườn Địa Đàng của bạn cao như thế nào, nếu cỏ dại ở phía bên ngoài đang tăng trưởng với tốc độ theo một thứ tự là 3.5 năm thì không sớm thì muộn chúng sẽ xâm chiếm và tiếp quản vị trí của bạn. Vấn đề là bạn sẽ làm gì với điều đó?

Chỉ có một câu trả lời đúng đắn ở đây đó là cũng trở thành cỏ dại và tiếp quản chính

khu vườn của bạn. Tuy nhiên cần phải nói rằng đó không phải là suy nghĩ đầu tiên mà các công ty độc quyền về máy tính lớn máy tính nhỏ nghĩ tới, và trong một thời gian dài họ đã rất thành công trong việc làm chậm lại sự xâm lấn không ngừng của rừng già bằng dao rựa. Đội ngũ chăm sóc khách hàng sẽ làm mọi thứ có thể để giữ các giải pháp đã được làm thành hàng hóa tránh xa khỏi nền tảng của khách hàng bao gồm – thực sự thì là đặc biệt tập trung vào – không bán sản phẩm cấp thấp của chính công ty.

Về mặt này có một câu chuyện cổ điển của IBM về một khách hàng yêu cầu đội ngũ chăm sóc khách hàng của IBM cung cấp nền tảng Unix cho ứng dụng khách – chủ. Đội ngũ này đã nghiên cứu ứng dụng và đi đến đề xuất là nâng cấp máy tính lớn. Khách hàng nói là không, có thể chúng tôi không nói rõ ràng – chúng tôi muốn một giải pháp Unix, hãy đề xuất với chúng tôi một giải pháp Unix. Đội ngũ đã nghiên cứu ứng dụng nhiều hơn và lần này đưa ra một đề xuất mới là AS/400. Khách hàng vẫn nói không, chúng tôi không muốn một nền tảng độc quyền, cảm ơn, chúng tôi muốn một nền tảng mở, giống như IBM RS/6000 – làm ơn hãy đề xuất một giải pháp trên nền tảng đó. Do đó đội ngũ đã nghiên cứu vấn đề một lần nữa – không biết rằng khách hàng đã yêu cầu Hewlett – Packard đề xuất một giải pháp Unix – và đưa ra đề xuất thứ ba dựa trên PS/2's chạy OS/2. Khách hàng vẫn nói không, cảm ơn, chúng tôi đã quyết định chọn Hewlett-Packard. Sau đó đội ngũ của IBM đã đề xuất một giải pháp RS/6000, nhưng bạn có tin được không, khách hàng vẫn từ chối họ!

Hành vi này được ban hành liên tiếp giữa các đội ngũ chăm sóc khách hàng chịu trách nhiệm cho các cơ sở lắp đặt của IBM, DEC, Unisys, Fujitsu, Hitachi và NEC. Kênh bán hàng nằm trong tay những người mà mối quan tâm của họ lại quá mạnh để duy trì được tình trạng hiện tại. Như vậy, không có gì ngạc nhiên khi không một nhà cung cấp nào trong số trên có được một chút thành công gì với cơ sở dựa vào Unix. Mặt khác Hewlett-Packard, Sun, Sequent và ATT GIS lại đang có được cơ hội lớn nhờ công sức của những công ty khác. Cân bằng quyền lực đã được chuyển đổi, và các công ty này vẫn không thể đáp ứng. Đây là tai họa của chiếc lồng nhung. Cách duy nhất để thoát ra là tạo ra lực lượng bán hàng thứ hai và để nó cạnh tranh trực tiếp với lực lượng thứ nhất. Bằng không giải pháp sản phẩm cấp thấp của bạn sẽ không bao giờ tìm được lối vào thị trường.

## Vượt qua Phố Chính

Cuối cùng điều gì sẽ xảy ra với các sản phẩm đã tồn tại được qua giai đoạn Phố Chính để làm mới và bền vững? Điều gì xảy ra với những người thương vong của các cơn bão công nghệ cao dường như tiếp diễn không ngừng? Các CP/M PC giờ ở đâu? Dec

PDP, bút vẽ đồ thị HP, bộ xử lý từ NBI giờ ở đâu? Còn những công ty đang chạy các ứng dụng có nhiệm vụ quan trọng yêu cầu phải sử dụng Cullinet's IDMS, CinCom's Total, Softward AG's Adabas hoặc ADR's Datacom/DB? Điều gì sẽ xảy ra với máy tính lớn của IBM, Unisys và các hãng khác hoặc với máy tính nhỏ độc quyền như HP 3000, IBM AS/400 và DEC VAX trong thập kỷ tiếp theo?

Khi vượt qua Phố Chính, *thị trường dựa vào sản phẩm sẽ sụp đổ quay trở lại với các ngành kinh doanh dịch vụ*. Với các sản phẩm cấp thấp thì đây là nhóm người phi lợi nhuận, những người sẽ tiếp tục giữ liên lạc, chia sẻ phần mềm CP/M theo cách mà giờ chủ sở hữu của Amiga sẽ thực hiện sau năm năm kể từ giờ. Với các sản phẩm cấp cao, bộ phận dịch vụ sẽ mua sạch các nền tảng cũ, giữ cho chúng tiếp tục chạy bằng cách tháo tung ra, lấy các bộ phận và bán thời gian cho các công ty phần mềm có nhiệm vụ quan trọng không muốn – hoặc đôi khi đã mất đi kiến thức cần thiết – để chuyển sang nền tảng mới hơn. Với các công ty khác, con đường đi tiếp sẽ là sự chuyển đổi, trao công việc kinh doanh cho những người lên chương trình cùng với các dụng cụ và kỹ năng. Và với rất nhiều công ty, con đường này sẽ dẫn tới cách cửa của một trong những công ty ấn tượng nhất trong ngành – Computer Associates.

Computer Associates xuất hiện là một công ty bán sản phẩm nhưng trên thực tế thì nó cung cấp dịch vụ. Nó mua lại các công ty phần mềm gặp khó khăn đã vượt qua khỏi Phố Chính, rũ bỏ mọi hành động phát triển của họ, chỉ tập trung vào các hợp đồng bảo dưỡng với cơ sở lắp đặt của họ, và áp đặt các nguyên tắc tài chính đòi hỏi cao để chuyển chúng thành những con bò vắt ra lợi nhuận cao. Bằng cách làm như vậy, nó sẽ gây thù địch với những người khác trong ngành công nghệ. Những công ty khó khăn ghét CA vì mức giá thấp nhất họ trả khiến họ nhận ra được họ đã rơi khỏi vị trí ban đầu xa như thế nào. Nhân viên của những công ty này ghét họ vì trong phạm vi mua lại một số người sẽ bị sa thải. Những nhà phát triển ghét họ vì họ không đầu tư vào phát triển khả năng mới cho các sản phẩm đã mua được. Khách hàng ghét họ vì họ bòn rút mức phí bảo dưỡng từ những công ty không có lựa chọn nào khác là phải trả mức phí đó.

Tuy nhiên sự thật là hệ thống sinh thái cần một dịch vụ gạn lọc phần thừa và CA đóng vai trò tuyệt đối quan trọng này đối với chúng ta. Chắc chắn là trong những giây phút lãng mạn của mình, tôi sẽ biến thành Dylan Thomas và gọi ra những người của ASK và Ingres mà giờ trung diện biểu tượng của CA khi họ đi bộ trên quảng trường tràn trụi hôi hả ở Alameda và nói rằng:

Đừng hiền lành cho tới khi trời tối!

Hãy tức giận, tức giận chống lại sự lụi tàn của ánh sáng!

Nhưng tôi đang đùa với ai đây? Nếu chúng ta không có CA, chúng ta sẽ phải tạo ra một CA. Chức năng của nó là lạnh lùng phân tích một cách tàn nhẫn những gì giữ lại giá trị và những gì không, và khả năng của nó thật là phi thường khi vẫn tập trung được vào công việc này.

Những ngành kinh doanh dịch vụ khác cũng phát triển vô điều kiện bên ngoài Phố Chính. Các công ty phần mềm và phần cứng máy tính lớn và nhỏ đã bị sụp đổ cũng như các tổ chức viễn thông độc quyền cũ đang nỗ lực thấy rằng họ đang thừa đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm cao. Trong nhiều năm họ đưa những người này vào các trung tâm tập hợp chi phí (cost centre) tận tụy với dịch vụ chăm sóc khách hàng, được tạo ra bởi mức lợi nhuận phong phú mà sản phẩm của họ thu được trong thời kỳ hoàng kim. Giờ những công ty này đang cố chuyển nguồn lực này vào trung tâm tập hợp lợi nhuận (profit centre), chuyển từ một công ty cung cấp sản phẩm thành công ty tích hợp hệ thống.

Tới nay thì việc này có những kết quả hỗn hợp. IBM, DEC và Unisys đều đã trở thành các tổ chức dịch vụ chuyên nghiệp thành công. Nhưng thậm chí cả những công ty này cũng đang lâm vào tình thế chên vênh đang cố gắng tiếp sức cho một lực lượng lao động đã đau đớn bị bỏ lại sau đường cong quyền lực. Họ vẫn có một vài quân bài chủ chốt, đáng chú ý nhất là đặc quyền có được những dự án lớn phát triển vượt cả các mối quan hệ dài hạn của họ với cơ sở lắp đặt, nhưng họ phải linh hoạt hơn nữa vốn hóa tài sản đang giảm dần này sử dụng những dự án mà họ có được để đào tạo cho thế hệ nhân viên tiếp theo, hoặc sẽ để cho các công ty trẻ hơn và có ít gánh nặng dịch vụ hơn như Cambridge Technology Partners hoặc Houston-based BSG vượt qua.

Cuối cùng một trong những chuyển đổi từ định hướng sản phẩm sang dịch vụ đáng tưởng tượng hơn đang diễn ra tại Cincom. Nổi tiếng với các sản phẩm như Total, Supra và Mantis, tất cả các di sản của những năm 70 và 80, họ tự thấy mình vào giữa những năm 90 không thể cạnh tranh đối đầu với Oracle và Sybases của thế giới. Thay vì tự chuyển mình thành một công ty tích hợp hệ thống khác – mà họ tin rằng sẽ ngày càng đông đúc và do đó sẽ có cuộc cải tổ sớm – họ tìm cách trở thành kênh lựa chọn hỗ trợ và bán hàng trên toàn thế giới cho thế hệ những người phát triển phần mềm mới, những người có những sản phẩm tuyệt vời cho những ngành kinh doanh và chính phủ lớn, nhưng lại không có chút manh mối nào để tiếp cận các tổ chức máy tính lớn MIS. Do đó Cincom đang tìm cách chuyển mối quan hệ tài sản của nó sang loạt tài sản sản phẩm, có quyền R&D được tiến hành bên ngoài tổ chức của nó. Điều này ngược lại với thuê ngoài (outsourcing) – có thể gọi nó là thuê trong (insourcing) –



nhưng nó sẽ rõ nghĩa hơn sau khi bạn thực hiện phân tích một tình huống sau giai đoạn Phổ Chính.

## Tóm lược

Điểm chính trong chương này là các công ty công nghệ cao nên chào đón chứ không phải phản kháng lại sự quá độ đến giai đoạn Phổ Chính, coi đó là một cơ hội để ổn định một số chiến lược tiếp thị góc khuyết sinh lời – ít nhất là cho đến khi xảy ra cơn bão tiếp theo. Đáng tiếc là các hành vi cơ bản để thành công trong chương trình này ngược lại trực tiếp với các kỹ năng mài rũa được trong cơn bão, như bảng sau kết luận:



Như bạn có thể thấy, các nhân tố thành công của Phổ Chính ngược lại với các bài học của cơn bão, cũng như các nhân tố thành công chính của cơn bão đi ngược lại với các bài học của sân chơi bóng gỗ. Dù lộn xộn như vậy nhưng chúng ta không thể làm được gì để thay đổi.

Tuy nhiên những gì chúng ta có thể làm là nhận ra rằng việc chuyển đổi giữa các tình trạng trái ngược nhau chắc chắn sẽ gây ra rắc rối. Cụ thể là, một số người sẽ dễ dàng nghĩ rằng chúng ta đang trong một giai đoạn của thị trường, trong khi những người khác cho rằng trong ta đang trong một giai đoạn khác. Nếu điều này được tiếp tục, người ta sẽ làm việc với các mục đích chéo – rất kịch liệt.

Do đó, như đã lưu ý ở cuối chương trước, rất là quan trọng để các đội ngũ chịu trách nhiệm lập chiến lược kinh doanh thống nhất về vị trí của họ trong Chu kỳ sống tiếp nhận Công nghệ trước khi họ bắt đầu hình thành bất kỳ kế hoạch hành động nào. Làm cách nào để đi đến nhất trí đó là chủ đề của chương tiếp theo.

## 6. Xác định vị trí

ranh luận của cuốn sách này là chiến lược tiếp thị thay đổi rất nhanh – thực tế là tự mâu thuẫn – tại mọi điểm uốn của Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ. Bằng minh họa, và đã đi xa đến tận đây, hãy tự hỏi bản thân vai trò của phân khúc trong một chiến lược tiếp thị thành công là gì?

Câu trả lời là:

- Trong thị trường khởi tạo, bạn không phải phân khúc. Chỉ cần đi theo những người có tầm nhìn xa trông rộng tới bất cứ nơi nào họ đưa bạn tới.
- Để vượt qua vực thẳm và vượt qua được sân chơi bóng gỗ, bạn phải phân khúc. Đây là cơ sở cho chiến lược sản phẩm đầy đủ của bạn.
- Khi đã bước vào giai đoạn bão táp, bạn không phải phân khúc. Chuyển đi cơ sở hạ tầng tiêu chuẩn để có được càng nhiều khách hàng trung thành càng tốt trong khi chuyển đổi mô thức.
- Tại Phổ Chính, bạn phải phân khúc – nhưng không theo cách phân khúc trong sân chơi bóng gỗ. Giờ phân khúc là nền tảng cho chiến lược +1.

Vì phân khúc đưa tới các nhân tố khác trong một kế hoạch kinh doanh tập trung vào thị trường, điều này có nghĩa là các chiến lược thành công tự mâu thuẫn một vài lần trong suốt chu kỳ sống của một công nghệ.

Nếu điều đó vẫn chưa đủ rắc rối, thì xem xét các cách sau, sự phức tạp sẽ gia tăng rất nhiều:

1. Hầu hết các công ty đều đưa ra các sản phẩm khác nhau vào cùng một thời điểm, ở những nơi khác nhau trong chu kỳ sống riêng của họ. Ví dụ Lotus đã đưa 1-2-3 vào cuối chu kỳ sống, ccMail trong Phổ Chính và Notes chỉ khi vừa mới bước vào cơn bão.
2. Các phân khúc khác nhau trong cùng một thị trường có thể ở những điểm khác nhau trong chu kỳ sống. Ví dụ, tại Mỹ Internet tại Phổ Chính được sử dụng bởi cộng đồng kỹ thuật Unix, trong cơn bão là được các sinh viên đại học sử dụng và trong sân chơi bóng gỗ là dành cho các nhà nghiên cứu thị trường, trong vực thẳm là dành cho

việc phổ biến thông tin tiếp thị, và trong thị trường khởi tạo là các giao dịch thương mại.

3. Chu kỳ sống là một mô hình hồi quy. Đó là trong bất kỳ phân khúc khuyết cho trước nào trong sân chơi bóng gỗ, bạn có thể có được một cơn bão nhỏ - khoảng thời gian khi mà phân khúc đó có cầu vượt quá cung – do đó bạn có thể trộn lẫn các phương thức đề ra chiến lược thậm chí chỉ trong một giai đoạn. Điều này đã xảy ra với Mentor Graphics trong thị trường CAD và giờ vẫn đang xảy ra với Silicon Graphics trong thị trường sản xuất phim hoạt họa.

4. Cuối cùng, vì thị trường tại những điểm khác nhau trong chu kỳ sống đều tiếp xúc với điểm khác, như vậy ngày nay khi các ứng dụng tài chính của Phố Chính được chuyển tới nền tảng khách-chủ trong cơn bão lốc, đôi khi rất khó để biết con người đang ở giai đoạn nào, hoặc thậm chí là có đang xảy ra một cơn bão hay là không, và nếu vậy cơn bão đó là của ai?

Từ đó đối mặt với ba giao thức phát triển thị trường – sân chơi bóng gỗ, cơn bão và Phố Chính – mỗi giao thức tự mình liên kết nhưng cũng mâu thuẫn với hai giao thức còn lại, vậy chính xác thì bạn nên tiến hành như thế nào? Tìm được phương hướng cho mình trong những trường hợp như vậy có thể thực sự thử thách, nhưng có một vài nguyên tắc chính có thể giúp được bạn.

Đó là loại sản phẩm chứ không phải sản phẩm

Bước đầu tiên để tạo dựng được vị trí của bạn trong chu kỳ sống là nhận ra rằng thị trường không định vị chính sản phẩm của bạn mà là loại sản phẩm của bạn nói chung. Hãy cùng lấy ví dụ về 200LX của Hewlett-Packard, máy tính cầm tay bỏ túi, cùng với Lotus 1-2-3, một vài máy tính, một bộ phần mềm Trình quản lý thông tin cá nhân (Personal Information Management (PIM)), và các giao diện thông minh với thư điện tử bao gồm đầy đủ RadioMail xách tay. Chúng nằm ở đâu trong chu kỳ sống?

Câu hỏi đầu tiên chúng ta phải trả lời là 200LX là gì? Nếu đó là máy trợ lý cá nhân dùng kỹ thuật số (PDA), thì nó nằm trong vực thăm – đủ rõ nếu bạn là Apple, Sony hoặc Motorola và đã bán ra ngoài một số ít đơn vị cây viết máy tính vẫn vận hành vụng về, nhưng không rõ ràng nếu bạn là HP và đã chuyển bán ra ba thế hệ sản phẩm với khối lượng hợp lý không liên quan gì đến cây viết máy tính. Nhưng đó là loại sản phẩm, và do đó đó là nơi tập hợp mọi thành viên của loại sản phẩm đó.

Mặt khác, nếu chúng ta chọn một loại sản phẩm khác làm chuẩn, ví dụ như thiết bị

sắp xếp điện tử (electronic organizer), mà Sharp và Casio đã bán ra hàng triệu đơn vị trong Phố Chính, thì sản phẩm của HP không phải là PDA thiếu bút điện tử bị mắc kẹt trong vực thẳm mà là thiết bị sắp xếp điện tử bị định giá quá cao đang suy tàn trong Phố Chính. Đó là nơi mà nó nên xuất hiện nếu như nó nằm trong hạng mục đó, bất chấp mọi đặc điểm về công nghệ mới của nó.

Nhưng như ai đó nói nó bao gồm cả hai! Từ đó câu trả lời chỉ có một: Không, không phải thế. Không bao giờ. Cả hai nghĩa là không gì cả, không tồn tại, không trực xuất. Bạn không thể tiếp thị thứ gì vi phạm kế hoạch vô điều kiện của thị trường sẽ ủng hộ nó. Các cửa hàng bách hóa sẽ không biết khu vực nào bán nó, và khách hàng không biết phải mua nó ở đâu, và không ai biết phải so sánh nó với những sản phẩm nào để quyết định xem liệu nó có mức giá hợp lý hay không.

Năm 1994 HP đã chọn thị trường PDA và tôi cho rằng đó là một lựa chọn đúng đắn, vì thị trường đó có tương lai, vẫn chưa có nhà dẫn đầu đã được thiết lập, và phù hợp hơn với thế mạnh về công nghệ nền tảng của 200LX. Tuy nhiên tỷ lệ bán ra của 200LX đã khiến HP có suy nghĩ rằng 200LX đã tiến gần đến cơn bão hơn thực tế. Quảng cáo sản phẩm mang tính định hướng cơn bão, định vị nó như là một sản phẩm cho một lượng lớn những người tự gọi mình là “các chiến binh đường phố”. Điều này là một bước nhảy quá lớn và quá sớm, rất dễ nhận ra nếu chúng ta đang trong vực thẳm nhưng lại khó thấy nếu bạn nghĩ rằng bạn đã ở trong sân chơi bóng gỗ và tất nhiên đó là quan điểm của HP.

Nhìn chung vấn đề chính là các chỉ tiêu và rủi ro quan trọng về tiếp thị cuối cùng để xoay quanh lựa chọn về vị trí của sản phẩm trong Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ. Có rất nhiều công ty đang phải đối mặt với lựa chọn này:

- Lotus nằm ở đâu? Trong sân chơi bóng gỗ, nơi mà Lotus nên tập trung chặt chẽ hơn vào thị trường theo chiều dọc hay là trong cơn bão, nơi mà nó nên tập trung hơn vào việc biến sản phẩm đầy đủ thành hàng hóa?
- Cơ sở dữ liệu định hướng đối tượng ở vị trí nào? Chúng vẫn nằm trong thị trường khởi tạo, nơi mà các công ty vẫn đang miệt mài tìm kiếm các thỏa thuận đặc biệt với những người có tầm nhìn xa trông rộng hoặc đang nằm trong vực thẳm, nơi mà chúng cần được tập trung chặt chẽ hơn vào chỉ một vị trí đồ bộ?
- Các dịch vụ điện thoại như fax lưu trữ - và - chuyển tiếp, họp nhóm, chuyển tiếp cuộc gọi, chỉ danh người gọi, không tính tới các công nghệ tạo đường cơ bản như ISDN nằm ở đâu?

- Máy in màu, máy in di động, in và fax trong cùng một thiết bị thì sao? Chúng nằm ở đâu?

Trong những cuộc gọi khó khăn nhất, sự nhập nhằng xuất phát từ tập hợp một loại sản phẩm trong Phổ Chính với một vài nhân tố cải tiến gián đoạn, vấn đề là tổng gián đoạn sẽ được thử nghiệm bao nhiêu trong thị trường, và do đó nó sẽ phù hợp với vị trí nào trong chu kỳ sống. Để giúp làm rõ điều này, chúng ta cần phải xem xét mô hình sau:

## Sự gián đoạn và chu kỳ sống

Có hai loại gián đoạn hình thành Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ. Gián đoạn đầu tiên là *cú sốc mô thức*, xảy ra với người sử dụng cuối cùng hay với cơ sở hạ tầng ứng hộ hộ. Ví dụ, ô tô điện cho khiến cho hai nhóm khách hàng này một khoảng thời gian tồi tệ, vì các thợ máy, cây xăng, chủ sở hữu, thậm chí cả các công ty thuê những chủ sở hữu này sẽ phải học các ý tưởng mới, đầu tư mới, và tiếp nhận các hành vi mới. Do đó xe điện tượng trưng cho một mức độ cao của cú sốc mô thức.

Mặt khác máy tính notebook tượng trưng cho một mức độ khá thấp. Người ta sẽ phải học nhiều về pin hơn là những gì mà một người muốn biết, và điều này đòi hỏi phải có đầu tư bổ sung vào thiết bị sạc pin di động. Và nếu ai đó tiến hành gửi fax từ phòng khách sạn, đồng hồ đo sốc mô thức có thể tiến xa hơn một chút. Nhưng nếu tất cả những bạn muốn là có thể viết trên máy bay thì sử dụng một máy tính notebook là gần nhất với việc sử dụng máy tính để bàn. Bạn có thể sẽ phải kiểm soát được quả cầu đánh dấu (trackball) thay vì chuột vì không có chỗ để dùng chuột trên khay bàn phía trước bạn, nhưng hơn thế, nó sử dụng cùng phần mềm, bàn phím và cách thức.

Một mặt khác của gián đoạn là đột phá *ứng dụng*, kết quả của những thay đổi nhanh chóng trong các vai trò của người sử dụng cuối cùng được cho phép bởi công nghệ mới, và điều này cũng sẽ mang lại lợi tức đầu tư lớn tương đương. Khi Bộ đáp ứng tiếng nói (Voice Recognition Units – VRUs) thay thế vị trí của người trực tổng đài chăm sóc khách hàng, đã gây ra sốc mô thức với những người gọi đến nhưng mang lại những khoản tiết kiệm phi thường cho các tổ chức như thời báo, rạp hát và hãng hàng không, các hãng có khối lượng lớn các cuộc gọi đến thường xuyên. Fax cũng có ảnh hưởng tương tự đến rất nhiều công việc hàng ngày của chúng ta, như fax đặt hàng ăn trưa, nhà cung cấp công trình fax mức đấu giá đã chỉnh sửa lại đến tận nhà cho bạn. Internet đang thực sự phục hưng lại văn viết khi các sinh viên năm nhất đại học phát hiện ra rằng họ có thể giữ liên lạc với bạn thân hồi cấp ba học tại các trường khác. Thư viết tay ám chỉ sự hài lòng bị trì hoãn, nhưng với thư điện tử bạn có thể nhận

được ngay thu trả lời trong cùng một ngày hoặc cùng một giờ nếu bạn đang trong phương thức “chat (trò chuyện)”. Thậm chí cả Bố và Mẹ cũng có thể thực hiện, hay như đứa con bé bỏng nhất của chúng tôi, Anna cũng có thể thử nghiệm.

Những cải thiện to lớn về khả năng của người sử dụng cuối cùng là tiền đề dẫn đến tiếp nhận công nghệ, và cú sốc mô thức là phanh hãm. Đặt hai điều này lại cùng nhau trên trục x/y của mô hình riêng lẻ sẽ có được mối quan hệ sau với chu kỳ sống:

### Sự gián đoạn và chu kỳ sống

Biểu đồ này là một cách thể hiện khác của Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ và được hiểu như sau:

- Chu kỳ sống bắt đầu từ góc phần tư phía trên bên trái, khi sốc mô thức ở mức cao và lợi ích ở mức thấp, điển hình vì các ứng dụng cho công nghệ mới vẫn chưa được cung cấp đầy đủ. Đây là vương quốc của khoa học thuần túy và những người đầu tiên. Ở giai đoạn này, chỉ có những người say mê công nghệ là thích thú. Tính siêu dẫn vẫn nằm trong góc phần tư này cho hầu hết các ứng dụng, mặc dù một vài thiết bị y tế đã di chuyển tới góc phần tư tiếp theo.
- Góc phần tư thứ hai là thị trường khởi tạo, được xây dựng xung quanh một hoặc hai người biết nhìn xa trông rộng thấy được lợi ích tiềm ẩn của công nghệ mới và tài trợ cho các đột phá ứng dụng đầu tiên. Điều này tạo ra lợi thế cạnh tranh to lớn mà những người nhìn xa tìm kiếm, từ đó đảm bảo cho nỗi đau của việc thay thế sốc mô thức.

Những người thực dụng nhìn vào các đột phá ứng dụng này và nói rằng sẽ hợp nhất loại lợi thế đó vào quy trình công việc của họ, nhưng không phải ở mức giá mà sốc mô thức đang đòi hỏi. Điều này kiềm chân những người thực dụng lại và tạo ra vực thẳm.

- Để bước vào góc phần tư thứ ba các công ty phải chỉ ra được các vấn đề của một phân khúc đầu cầu cụ thể, giảm sốc mô thức bằng cách thực hiện một giải pháp khuyết cụ thể có giới hạn trước khi hỗ trợ toàn bộ các biến thể của bộ giải pháp chung. Đây là giai đoạn sân chơi bóng gỗ, nơi mà các chiến lược tiếp thị thông minh có thể thúc đẩy cái sẽ là giai đoạn kéo dài trong vực thẳm.

Khi phân khúc các con ki bóng gỗ sản sinh, các điều kiện để một giải pháp cơ sở hạ tầng có mục đích chung xuất hiện ở mức độ nào đó những người thực dụng trưởng thành sớm sẽ tiếp nhận. Vì những người này di chuyển theo bầy đàn, điều này sẽ tạo ra chuẩn phổ biến và thúc đẩy một nền tảng hỗ trợ lớn từ các nhà cung cấp cần thiết

đề xóa bỏ sốc mô thức, trong khi vẫn đem lại các đột phá ứng dụng. Đây là động lực tạo ra cơn bão.

- Khi cơn bão lắng xuống, những người bảo thủ bắt đầu mua từ thị trường lần đầu tiên, sốc mô thức đã hoàn toàn được hấp thụ, và đột phá ứng dụng đã trở thành thủ tục vận hành tiêu chuẩn. Thị trường giờ bước vào Phố Chính, với các cải tiến sâu sắc hơn tập trung vào giá trị thứ yếu hay cái mà chúng ta gọi là sản phẩm đầy đủ + 1.

Nếu khách hàng bám quá lâu vào sự thoải mái của mô thức quen thuộc, họ cuối cùng cũng sẽ là nạn nhân của sốc mô thức ngày càng tăng, khi cơ sở hạ tầng toàn cầu bước vào các tiêu chuẩn mới và hỗ trợ cho các tiêu chuẩn cũ bắt đầu bị thu hồi. Hãy xem hoàn cảnh khó khăn ngày nay của người sử dụng CP/M hay Apple II, và thấy được số phận đang đến gần ngày càng nhanh của người sử dụng DOS.

- Cuối cùng, mô hình đưa ra một lời tuyên bố khác, được truyền đạt bởi bức tường tồn tại giữa phần tư bên trái phía trên và dưới. Nó nói rằng bạn không thể di chuyển từ phần tư này đến phần tư kia mà không di chuyển về phía bên phải của đồ thị. Đó là, nếu bạn bắt kịp công nghệ gián đoạn mà lợi ích duy nhất là hạ thấp chi phí và cải thiện năng suất trong vũ đài ứng dụng cũ, bạn có được một cơ hội không mấy nổi bật cần thiết.

Nguyên nhân là vì những người bảo thủ sẽ không chịu được sốc mô thức, hoặc họ sẽ không đầu tư giúp đỡ những nhà cung cấp bị sốc trong thời gian đó. Họ chỉ mua công nghệ mới khi đã được kiểm nghiệm bởi những người thực dụng, những người chỉ mua công nghệ mới khi nó mang lại đột phá to lớn cho quy trình làm việc, có nghĩa là phải có được sự ủng hộ của những người nhìn xa trông rộng để minh họa cho những đột phá này. Để đi tiếp được từ phần tư đầu tiên, bạn phải tìm được một đột phá để tạo động lực cho người nhìn xa – bạn không thể chỉ “rơi xuống” phần tư thứ tư được.

Sử dụng mô hình như một kim chỉ nam

Trong khi có rất nhiều tác động khác có thể ảnh hưởng đến việc sắp xếp chu kỳ sống ngoài sốc mô thức và đột phá ứng dụng, hệ thống hợp tác này tạo ra ước lượng đầu tiên về nơi mà công nghệ *phải có mặt* trong chu kỳ sống, do đó là nơi để bắt đầu và sau đó có những chỉnh sửa cần thiết.

Hãy cùng áp dụng mô hình vào một số trường hợp đã được nhắc đến:

- Lotus Notes rõ ràng đã tạo ra đột phá quy trình làm việc, do đó rõ ràng phải đặt nó vào mặt bên phải của đồ thị. Sự nhập nhằng trong việc định vị của nó là với số mô

thức sản phẩm đầy đủ được chia ra giữa người sử dụng cuối cùng, người cảm nhận được nó rất ít và giới IT, những người thấy choáng váng vì nó. Kết quả là cầu vượt cung rất nhiều, tạo ra ảnh hưởng giống cơn bão, nhưng động lực thị trường thực sự bị đe dọa bởi các thúc ép quá khó khăn lên phía nhà cung cấp. Lotus nên đầu tư vào Notes với chủ ý là muốn vượt qua cơn bão nhưng lại bị giữ lại, bị kẹt trong một mớ phức tạp kéo nó quay trở lại mặt đất.

- Cơ sở dữ liệu định hướng đối tượng rõ ràng tạo ra một sức mô thức thậm chí một thập kỷ sau khi chúng xuất hiện. Vẫn có rất ít tiêu chuẩn được thiết lập và rất nhiều thử nghiệm vẫn đang được tiến hành. Điều này có nghĩa là chúng nằm ở nửa phía trên của đồ thị. Đồng thời, không ai nghi ngờ gì về lý thuyết đằng sau các đột phá ứng dụng mà chúng đảm bảo – chủ yếu là trong lĩnh vực tăng hiệu suất và thời gian vận hành – mặc dù thành tựu thực sự của các đột phá này đã bị hạn chế trong một số trường hợp riêng biệt. Do đó chúng nằm ở góc phần tư phía trên bên phải và câu hỏi chính mà những nhà cung cấp của hệ thống này phải trả lời là Họ đang trong thị trường khởi tạo hay vực thẳm? Đây là một câu hỏi thực tế vì với mỗi một phần tư họ sẽ có một cơ hội để có được thỏa thuận với người nhìn xa trông rộng, yêu cầu họ xây dựng một bộ giải pháp cho tình huống đặc biệt để có một cuộc kiểm tra lớn. Khi bạn ở trong thị trường khởi tạo thì đó là một thỏa thuận tốt, nhưng khi bạn ở trong vực thẳm thì nó sẽ chỉ kéo bạn xuống sâu hơn. Bạn có phân biệt được không?

Vấn đề này được quyết định bằng việc bạn đã tiến hành được những gì trong việc phát triển sản phẩm cốt lõi cần thiết để hỗ trợ cho việc vượt qua vực thẳm. Mục đích là vượt qua vực thẳm, hoạt động trong sân chơi bóng gỗ và sau đó chỉ hỗ trợ cho những trường hợp chung trong cơn bão. Xây dựng hỗ trợ cho một ứng dụng người tiêu dùng mà không được yêu cầu trong sân chơi bóng gỗ là lạm dụng vốn, lãng phí thời gian và là mở đầu cho thảm họa vực thẳm. Mặt khác xây dựng hỗ trợ cần thiết cho điểm đầu bộ để vượt qua vực thẳm là cách sử dụng vốn và thời gian đúng đắn. Giải pháp cho vấn đề này yêu cầu xác định được vị trí đầu cầu và sản phẩm đầy đủ cho vị trí đầu cầu đó, và sau đó là đánh giá phần việc R&D cốt lõi phải thực hiện và vẫn đang áp dụng cùng với lượng công việc cụ thể ứng dụng cần thiết. Bạn không muốn chuyển tới phần việc cụ thể ứng dụng cho đến khi bạn đã khởi động được động cơ cốt lõi của mình. Miễn là đó là vấn đề chính, hãy lưu lại với những người nhìn xa trong thị trường khởi tạo và trả phí cho việc tạo ra những điều đặc biệt. Ngược lại, khi đã có đủ cốt lõi để tiến tới, bạn sẽ không muốn trì hoãn tiến trình của mình bằng việc tiếp nhận thêm một kế hoạch nhìn xa trông rộng.

- Trong trường hợp của dịch vụ điện thoại, fax lưu trữ-và-chuyển tiếp, hộp nhóm, chuyển tiếp cuộc gọi, chỉ danh người gọi, tất cả đều tượng trưng cho sức mô thức to



lớn đối với Baby Bell đang chạy như điên để kết hợp những khả năng đó cũng như với người sử dụng cuối cùng vẫn đang chỉ có cơ hội 50-50 để chuyển cuộc gọi mà không phải ngắt đường dây với người ở cuối đường dây. Mặt khác, vẫn chưa có gì rõ ràng về cách mà một trong những đặc điểm này tạo ra đột phá ứng dụng to lớn. Nói cách khác, những công nghệ này trông giống như đang đâm vào bức tường giữa phân tư bên trái phía trên và dưới – cố gắng sử dụng các cải tiến gián đoạn để cải thiện nhưng không cải thiện được nhiều quy trình làm việc vốn có. Theo như mô hình này ở bất kỳ mức độ này, điều đó không có ý nghĩa gì cả và thay vì thế Baby Bells có thể được phục vụ tốt hơn khi cố gắng tìm kiếm các ứng dụng đột phá như VRUs (Bộ đáp ứng tiếng nói) đã rất thành công.

## Một loại rào cản khác

Tất cả các ví dụ đã được nhắc đến đều liên quan đến sốc công nghệ. Tuy nhiên cũng có những cú sốc về văn hóa và tâm lý, nơi mà rào cản không phải khách quan mà là chủ quan. Nhưng đây cũng là một phần của sốc mô thức. Hãy xem hai trường hợp sau:

## MÁY IN MÀU

Máy in màu yêu cầu rất ít công nghệ đối với cơ sở hạ tầng. Chúng hoạt động giống như máy in đen trắng, chỉ khác là có thêm hộp mực màu. Dù sốc mô thức là gì, thì cũng ở mức người sử dụng cuối cùng, chứ không phải mức độ người hỗ trợ công nghệ. Điều này có nghĩa là chúng ta ở nửa phía dưới của mô hình. Hơn nữa, màu trong kinh doanh được chấp nhận như một ứng dụng khuyết trong nhóm các kỹ sư đồ họa được đào tạo, nhưng không phải như một cơ sở hạ tầng có mục đích chung cho phần còn lại của chúng ta, những người “gặp thử thách mang tính đồ họa.” Tại đây người sử dụng cuối cùng thấy lo lắng về việc tự biến mình thành kẻ ngốc (họ nhớ lại những gì đã làm khi lần đầu nhận được phong chữ) và người mua kinh tế còn lo lắng hơn nữa về việc mất đi năng suất khi người sử dụng lãng phí chỉ để có được đúng hình dạng của hoa văn anh trong bài thuyết trình của họ tới ban giám đốc.

Do đó chúng ta bị mắc kẹt trong sân chơi bóng gỗ với suy nghĩ yếu đuối rằng chúng ta có thể sẽ phải ở lại đây mãi. Giờ chính xác những gì đang xảy ra với máy in màu là không hề tốn kém đến mức bị trục xuất – người ta không sử dụng màu nhiều. Điều này sẽ ổn nếu bạn trong ngành “môi” làm máy in, không ổn nếu bạn trong ngành “bãi” làm hộp mực. Nếu trung bình người sử dụng mua bốn hộp mực một năm với giá 25\$ một hộp, doanh thu sẽ là 100\$ triệu cho 1 triệu máy in bán được. Sẽ không khó khăn gì để thấy được rằng đây là thị trường hàng tỷ đô la với hộp mực màu có tiền lời. Do đó nếu bạn cung cấp loại hàng này, có được sự tiếp nhận chung về màu

sắc là rất quan trọng.

Do đó nhu cầu là chiến lược cuối sân chơi bóng gỗ là thoát ra khỏi khu nhà ổ chuột đồ họa và bước vào thị trường chính. Một chiến lược đề xuất là bắt đầu một sân chơi mới, tránh xa đồ họa, tập trung vào sử dụng màu để minh họa dữ liệu. Các biểu đồ màu thay vì đồ họa là trọng tâm của chiến dịch này, thông điệp là mọi người có thể thấy được các mô hình trong dữ liệu tốt hơn nếu chúng được thể hiện bằng màu sắc. Khách hàng mục tiêu là những ai phải sử dụng đồ thị bảng tính nhiều về viết báo cáo hoặc thuyết trình – các chuyên gia tài chính, nghiên cứu thị trường, lên kế hoạch chiến lược, giám đốc quản lý chất lượng... Thay vào đó, một mục tiêu khác có thể là những nhà cung cấp dịch vụ như các công ty bảo hiểm những người đưa ra các hạng mục tổn kém như HMO hoặc gói lợi ích và thấy rằng tài liệu đề xuất của họ có vai trò quan trọng trong việc bán hàng. Các nhóm này đều có lý do hợp lý để mua hàng mặc dù nhóm những nhà cung cấp dịch vụ có thể sẽ đối diện với nguy cơ cạn vốn.

Trong trường hợp nào thì cũng không hề có vấn đề trong việc tìm kiếm khách hàng mục tiêu. Vấn đề là sản phẩm đầy đủ. Đặc biệt khi mà sự ủng hộ dai dẳng cho ứng dụng văn phòng rộng rãi hơn là sự thiếu vắng của máy sao chép có màu. Tài liệu và các đề xuất màu không hề kém hấp dẫn chỉ với hai màu trắng đen; chúng làm mất thông tin. Nhưng với tốc độ ngày càng gia tăng của máy in giá rẻ, chúng ta sẽ sớm có lựa chọn mới được gọi là “in các bản sao chép của bạn.” Theo cách đó một chuyên gia có thể kiểm soát được quy trình sản xuất từ đầu tới cuối, điều rất quan trọng cho cả báo cáo kinh doanh đặc biệt và đề xuất thể hệ.

## Máy in kiêm Sao chép

Tuy nhiên “In các sao chép” đã thay thế sốc mô thức bằng một cú sốc khác. Một thiết bị sao chép lại các sao chép của bạn; một thiết bị không in chúng. Đây là mô thức văn hóa, và sẽ đưa tầm quan trọng của con báo lên tính toàn cầu vì mô thức in và sao chép đang bước vào thời kỳ xung đột. Cả hai ngành đều đã biết rằng với việc chi phí số hóa càng ngày càng thấp, công nghệ nền tảng của chúng đang hội tụ lại. Giờ để tiến triển, chúng đã thực sự giống nhau.

Như chúng ta đã thấy sốc mô thức luôn có ảnh hưởng ở mức độ người sử dụng cuối cùng. Người ta thấy rằng máy sao chép và máy in đến từ hai thế giới hoàn toàn khác nhau, máy sao chép có lịch sử trong phạm vi các dịch vụ hành chính, trong khi máy in là các dịch vụ máy tính. Theo quan điểm của tiến trình công việc, chúng ta *in một lần* và chúng ta *sao chép rất nhiều lần*. Chúng ta nghĩ rằng *in nhiều lần* thật là vớ vẩn. Chúng ta cũng có thể nghĩ việc scan (quét) là vớ vẩn nhưng đó chính xác lại là

những gì một máy sao chép thực hiện, do đó máy in với bộ quét màu trên thực tế là vật thay thế trực tiếp cho máy sao chép màu, tâm lý của chúng ta vẫn chưa theo kịp với sự hội tụ về công nghệ cơ bản.

Giờ với tất cả những điều trên thì máy in/sao chép nằm ở vị trí nào trong chu kỳ sống? Khuynh hướng “tự nhiên” của chúng ta là đặt nó vào góc phần tư bên trái phía dưới của Phổ Chính, tạo ra những cải thiện không ngừng cho công nghệ đang có để phục vụ quy trình công việc đã có. Nhưng đó có thể là một sai lầm nghiêm trọng. Thực tế là gián đoạn tâm lý đưa nó quay trở lại với góc phần tư bên trái phía trên vì đơn giản là chúng ta không thể tưởng tượng được đột phá ứng dụng, *mặc dù nó đã được tạo ra!* Kết quả là cách duy nhất để quay trở lại “Phổ Chính” là “chạy vòng”, đầu tiên là tập trung vào các đột phá quy trình làm việc để có được sự tiếp nhận của những người nhìn xa, sau đó có được sự chấp nhận của những người thực dụng và sau đó gấp gấp quay trở lại Phổ Chính. Chuyến đi này sẽ tốn ít thời gian hơn một chu kỳ sống tiếp nhận “chính cống” vì đó là vấn đề tâm lý chứ không phải là công nghệ, nhưng vẫn phải đi theo cùng một đường cong.

Xác định sự chấp nhận của thị trường

Phân tích gián đoạn mà chúng ta đã tiến hành được dựa trên việc áp dụng một mô hình dự đoán và lý thuyết với thị trường. Công ty cũng có thể tiến hành phương pháp tiếp cận thực nghiệm cho vấn đề này, làm việc lùi lại từ hành vi thực sự của thị trường cho đến bây giờ. Bạn có thể thấy một số nhân tố điển hình chỉ ra tình trạng của chu kỳ sống.

Một trong những nhân tố đó là báo chí. Đây là đoạn trích từ ba trang báo đầu của cùng một ấn bản của PC Week ngày 27/12/1993 mỗi bài có kèm một vài chú thích về định vị trong chu kỳ sống:

**MÁY TÍNH DI ĐỘNG DỰA VÀO WINPAD ĐẦU TIÊN CÓ ĐƯỢC TỪ NHÀ CUNG CẤP PHẦN CỨNG VÀO THÁNG SÁU**

Các thiết bị Winpad đầu tiên...sẽ chạy thử phiên bản 1.0 của Winpad, dẫn xuất Windows theo phương thức chuẩn 16 bit được điều chỉnh cho các hệ thống cầm tay, theo như các nhà phát triển nói ngắn gọn về kế hoạch của Microsoft.

Các nhân viên của Microsoft từ tôi bình luận về các kế hoạch cụ thể dành cho Winpad...

Giao diện người sử dụng của Winpad sẽ mô tả bảng nội dung, cử dưng (tab), biểu

tượng kéo, kính phóng to, và bảng ghi tạm dạng khay.

Một dấu hiệu chắc chắn về một sản phẩm của thị trường khởi tạo là khi chính người phát triển của nó từ chối bình luận về nó. Một dấu hiệu khác là khi vùng hoạt động tập trung vào công nghệ và các đặc điểm của sản phẩm, hai mục giành được sự quan tâm lớn nhất của những người chơi trong thị trường khởi tạo. Ngược lại, thị trường chính sẽ quan tâm nhiều hơn vào thông tin thị trường và các công ty.

So sánh việc định vị trước khi rơi xuống vực thẳm của WinPad với bài báo của PC Week về Notes vào tháng 12 năm 1993 như sau:

## NHÀ QUẢN TRỊ CỦA NOTES DI CHUYỂN CHẬM CHẠP TRÊN CON ĐƯỜNG DI TRÚ MANG TÍNH TOÀN DOANH NGHIỆP

“Các nhà quản trị mạng lưới và nhà phát triển ứng dụng thấy được một số chướng ngại vật trên con đường hướng tới việc di chuyển Notes của Lotus Development Corp từ bộ phận tới công ty.

“Mặc dù người sử dụng hài lòng với Notes 3.0...khách hàng của công ty lại đang thấy rằng rất khó để phát triển các ứng dụng mang mạnh tính công ty để có thể được sử dụng xuyên suốt toàn công ty. Mặc dù các nhân viên của Lotus chào hàng nội dung “sống trong Notes”, trong thực tế hầu hết 500.000 cơ sở đã được lắp đặt của người sử dụng vào lúc này mới chỉ là ghé thăm.

“Notes không sẵn sàng với Unix là mối bận tâm lớn của chúng ta”.

KEVIN DAHENY, WORKGROUP APPLICATIONS DEVELOPMENT, MILIPORE CORP.

“Chúng ta cần khả năng liên kết cơ sở dữ liệu tốt hơn đặc biệt là một liên kết tốt từ Notes tới cơ sở dữ liệu công ty của chúng ta về DB2.”

JOHN MURRY, DIRECTOR OF TELECOMMUNICATIONS, TRAVELER CORP.

Những gì chúng ta có thể thấy ở đây là sự di chuyển dần dần tới các mối quan tâm chính. Hãy chú ý xem bài báo nói nhiều như thế nào về con người thay vì về sản phẩm. Sản phẩm đã vượt qua vực thẳm, như được thể hiện trong cụm từ “di chuyển... từ bộ phận tới toàn công ty” và cũng bằng cụm từ “người sử dụng thường hài lòng”, nhưng vẫn chưa sẵn sàng cho thời gian chính, như được thể hiện trong các sử dụng lặp lại từ “mặc dù”. Nhìn chung, cảm nhận là người sử dụng muốn có một con bảo,

nhưng giới IT lại nói rằng sản phẩm đầy đủ không thể chịu đựng được sự thực thi cơ sở hạ tầng ở cấp độ cơn bão.

Kết quả là chúng ta có thể kết luận rằng Notes đang mặc định nằm trong sân chơi bóng gỗ, mặc dù không có dấu hiệu của tiếp thị góc khuyết. Thay vào đó, có một cân bằng không chắc chắn về nhu cầu của cơn bão và các thiếu sót như gần vực thẳm về sản phẩm đầy đủ.

## SYBASE ĐÃ THỨC ĐẨY NHANH CHÓNG HIỆU SUẤT CỦA MÁY CHỦ SQL

Đáp ứng lại nhu cầu của khách hàng toàn công ty với cơ sở dữ liệu lớn, Sybase Inc., đã cải thiện được hiệu suất, chức năng và năng suất của máy chủ SQL 10, cốt lõi máy chủ cơ sở dữ liệu của nhóm sản phẩm System 10 của công ty.

SQL Server 10, bắt đầu bán ra vào tháng 10 ở mức giá khởi điểm là 1.995\$ đã cải thiện đáng kể hiệu suất về sự sáng tạo, tải dữ liệu khối lượng lớn và sáng tạo chỉ số của cơ sở hạ tầng...

Khi công ty di chuyển tới các hệ thống phân tán, Sybase và các nhà cung cấp cạnh tranh – như ASK Group, Informix Software và Oracle – tất cả đều chào hàng các sản phẩm tương tự System 10...

Chúng ta đang trong loại “an toàn”, có chút gì đó mang tính mỉa mai vì những mối quan hệ tiếp sau về các hạn chế của Server 10. Các cải tiến được trình bày ở đây đều có tính liên tục về - hiệu suất, chức năng và khả năng – và nhiều nhà cung cấp trong thị trường chính đang “chào hàng các sản phẩm tương tự”. Lưu ý rằng việc nhấn mạnh vào công ty và thị trường cũng như đối ngược lại với sản phẩm và công nghệ. Tất cả những điều này đều nói tới định vị trong thị trường chính kể cả trong cơn bão và sau cơn bão. Vì không có nhiều nhấn mạnh vào cuộc cạnh tranh khốc liệt luôn được mong đợi cùng với các sản phẩm của cơn bão, kết luận mà một công ty có thể rút ra là Sybase 10 đang trong Phố Chính.

### Các chỉ số bổ sung

Ngoài lĩnh vực hoạt động báo chí, nguồn manh mối thứ hai về tình trạng thị trường sẽ có được từ hành vi của các công ty khác trong cơ sở hạ tầng. Ví dụ Lew Platt của HP đã nhận ra rằng ngành máy chủ Unix thương mại của họ đang trong cơn bão khi các nhà cung cấp phần mềm liên tục gọi cho họ thay vì ngược lại so với mong đợi. Xa hơn nữa khi cơn bão đang xảy ra, cách dễ nhất để làm nổi bật cơn Khí Đốt là tìm kiếm một công ty có nền tảng là lựa chọn đầu tiên để các công ty khác ủng hộ. Nếu có

nhiều hoạt động mang chuyển tập trung vào một nhà cung cấp, thậm chí nếu nhà cung cấp đó không phải là bạn, thì đó cũng là một dấu hiệu tốt khi bạn và họ cùng trong một thị trường có bão.

Dấu hiệu thứ hai từ hạ tầng cơ sở là hàng sao chép. Hầu hết các công ty không thấy phiền hà cạnh tranh một sản phẩm trừ khi sản phẩm đó đang trong cơn bão và là một con Khỉ Đột. Điều này nghĩa là không có đủ cầu để đảm bảo hành vi này vào các thời điểm khác của thị trường. Việc sao chép hàng hóa luôn đi cùng với dạng cảnh báo thứ ba của cơn bão từ hạ tầng cơ sở, phổ biến giảm giá trong phạm vi loại sản phẩm – cho sản phẩm của Khỉ Đột (khoản mất mát để nhà lãnh đạo có thêm khách hàng bước vào trong cửa tiệm) và cho các sản phẩm sao chép (để có mức giá thấp nhất có thể).

Do đó khi đọc các ấn bản kinh doanh như Business Week và Wall Street Journal, ngành báo chí công nghiệp IT như PC Week và ComputerWorld và vẫn nghe ngóng về các kinh gián tiếp thông qua một tạp chí như Computer Reseller News, không tính tới quảng cáo trong các thời báo hàng ngày của bạn, sau đó phân tích độ bao phủ báo chí thực sự dưới dạng mô hình như trên, bạn có thể sẽ có được cách nhìn hỗn hợp về vị trí mà thị trường gán cho một công nghệ trong chu kỳ sống. Bằng cách thực hiện sự bảo vệ ấy để tránh việc nhận nhầm say mê báo chí dành cho các sản phẩm của thị trường khởi tạo – sau cùng đó chỉ là những tin tức có thật trong ngành - với chấp nhận thực sự của thị trường. Chúng ta đã đánh mất nhiều sản phẩm giành được phần thưởng sản phẩm của năm sau khi sản phẩm đó đã chết. Cũng nhận thức được việc tạo ra quá nhiều kết luận từ việc giảm giá, vì có thể quy chiến lược tiếp thị kém là chu kỳ sống thị trường.

## Tạo nhóm

Cho dù vị trí của bạn liên quan đến chu kỳ sống là đúng tuyệt đối hay là không, nhân tố thành công quan trọng cho bất kỳ đội ngũ nào là đi đến được nhất trí đồng thuận và hành động dựa trên nền tảng đó. Nếu tất cả đứng vào cùng một hàng, sẽ dễ dàng hơn nhiều để sửa lại tiến trình khi bạn tiếp tục.

Dưới đây là một số “gợi ý hữu ích” để giữ nhóm theo đúng mục tiêu:

- Chỉ vì sản phẩm vẫn chưa được xuất bán không có nghĩa là nó vẫn còn nằm trong thị trường khởi tạo. Thay vì thế, nó nên được đặt vào nơi mà nhóm nghĩ rằng nó sẽ bước vào chu kỳ sống khi bán ra. Ví dụ mọi thế hệ mới của DRAM đều tiến thẳng vào cơn bão.

- Các sản phẩm giống nhau có thể sẽ nằm ở những điểm khác nhau của chu kỳ sống phụ thuộc vào bối cảnh toàn cầu. Tiêu biểu là, thị trường tại Nhật Bản, Mỹ và Đức không đồng bộ với nhau. Do đó hãy cụ thể vị trí địa lý khi thực hiện lựa chọn nhóm.
- Bạn có thể bước vào Phố Chính mà không cần phải đi qua cơn bão. Đôi khi chúng tôi gọi sản phẩm này là “sân chơi bóng gỗ vĩnh viễn”. Chúng sẽ không bao giờ trở thành cơ sở hạ tầng chung. Nhưng thị trường của họ đã lớn, các sản phẩm đầy đủ cuối cùng trở thành hành hóa trong phạm vi khuyết mà chúng phục vụ. Khi điều này rõ ràng bạn vẫn có cơ hội để thay đổi bất kỳ cơn bão nào trong tương lai gần, tiếp thị cũng nên tập trung lại để tiến hành phương pháp +1 trong Phố Chính.
- Chỉ vì sản phẩm của bạn xuống dốc so với các đường ống không có nghĩa là bạn đang rơi vào vực thẳm. Các sản phẩm có thể thất bại tại bất cứ nơi nào trong chu kỳ sống – mặc dù thất bại trong cơn bão sẽ có kết quả đặc biệt.
- Như đã được lưu ý, bạn có thể có được một “cơn bão địa phương” trong một phân khúc sân chơi bóng gỗ. Cầu vượt quá cung sẽ tạo ra các hiệu ứng giống cơn bão đối với đội ngũ của bạn nhưng sẽ không tạo ra lợi tức của cơn bão cho các cổ đông. Hãy coi đây như thị trường các cơn ki bóng gỗ vào lúc sôi nổi nhất.

Đến đây chúng ta đã hoàn tất được khâu chuẩn bị nguyên liệu cho chương này, trừ câu hỏi cuối cùng:

Vậy làm thế nào dự đoán được khi nào sẽ bắt đầu một cơn bão?

Tôi không cho rằng tôi có thể hoàn thành chương này mà ít nhất không đề cập đến câu hỏi này, vì đó là một trong những vấn đề được quan tâm nhất khi bước vào mô hình chu kỳ sống. Mặt khác tôi tin rằng không ai tin rằng tôi có thể trả lời nó – nếu tôi có thể tại sao tôi không ngồi thư giãn với rượu rum và nước dừa trong tay, nhìn ra Thái Bình Dương xanh biếc trên đỉnh của một căn phòng đẹp đẽ, mới lạ và mắt bắt đầu riu lại khi giấc ngủ buổi sáng đến?

Tuy nói vậy nhưng chúng ta ít nhất cũng có thể hình thành khung vấn đề như sau:

- Trước hết, thành công trong sân chơi bóng gỗ giúp bắt đầu cơn bão vì chúng xác nhận cấu trúc sản phẩm dù chỉ trong những trường hợp hạn chế. Không có những thành công đó, cơn bão muốn xảy ra nhưng sẽ gặp phải vấn đề khi muốn thoát khỏi mặt đất. Có quá nhiều chuẩn phổ biến vẫn chưa xuất hiện. Do đó một dấu hiệu của sự sẵn sàng của cơn bão là một số thành công tại thị trường khuyết.

- Hai là, trong thị trường bán lẻ, mức giá chuẩn là chỉ số chính của việc cơn bão đã sẵn sàng. Theo quy luật ngón tay cái, có được dưới 1.500\$ đưa một công ty vào thị trường văn phòng nhỏ trong đó có được dưới 1.000\$ cho phép một cơn bão. Tương tự như vậy, có được dưới 700\$ cho phép một công ty bước vào thị trường gia đình và có được dưới 300\$ cho phép một cơn bão. Tất nhiên không có quy luật cố định, nhưng khi đó là dự đoán thì lại chẳng có quy luật nào cả.
- Trừu tượng hơn là, các cơn bão yêu cầu sản phẩm đầy đủ được biến thành hàng hóa. Miễn là thậm chí chỉ có một thành phần tương đối yêu cầu chuyên môn khan hiếm để hợp nhất, thị trường sẽ tiếp tục đấu tranh để bước vào giai đoạn bão táp. Ngược lại, khi nhân tố cuối cùng bị gỡ bỏ, nếu thị trường vẫn muốn hướng về cơn bão, điều đó gần như sẽ xảy ra ngay lập tức. Nếu thị trường không bị bão táp trong những trường hợp này, thường có nghĩa là không có ứng dụng tốt hơn, không lý do hợp lý để mua hàng.
- Dấu hiệu lớn của cơn bão là “ứng dụng tốt hơn”. Nhưng tôi không rõ rằng các cơn bão tạo ra các ứng dụng tốt hơn hay ngược lại. Những gì chúng ta có thể nói về các ứng dụng này là chúng cung cấp cơ sở hạ tầng toàn cầu, hấp dẫn thị trường đại chúng và có thể được làm thành hàng hóa.
- Bạn có thể biết được rằng một cơn bão đã bắt đầu khi xuất hiện một công ty khởi đột. Tuy nhiên, lúc đó thường đã là quá muộn để thay đổi lịch sử.
- Cuối cùng là, đánh cuộc vào việc cơn bão xuất hiện vào một thời điểm cụ thể giống như việc mua vé số số và mong chờ chiến thắng. Có quá nhiều biến số để việc đánh cuộc này có ý nghĩa.

Kết lại Phần Một, chuyển tới Phần Hai

Trong Phần Một, Sự phát triển của Thị trường Siêu tăng trưởng, chúng ta đã nghiên cứu ảnh hưởng của các lực lượng thị trường đến Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ, và chúng ta đã thảo luận rộng rãi về các hành động thích hợp cho mỗi giai đoạn. Như đã nói, đây là bài tập về định hướng, về xây dựng bản đồ của chu kỳ sống và học cách để đọc được bản đồ đó một cách chính xác. Hành động cuối cùng của chúng ta là để thấy chúng ta có thể sử dụng mô hình gián đoạn và mô hình chu kỳ sống như một trợ giúp điều hướng và kính phản sáu.

Giờ chúng ta sẽ chuyển tới Phần Hai, Các hàm ý cho chiến lược, để hợp nhất các ý tưởng này với các vấn đề chiến lược kinh doanh truyền thống sau:



- Hợp tác chiến lược
- Lợi thế cạnh tranh
- Định vị
- Lãnh đạo tổ chức

Các vấn đề này đều có chung mối quan tâm về quyền lực và phân phối trong thị trường nói chung và trong từng công ty. Khi chúng ta di chuyển trên chu kỳ sống, các nhân tố thành công then chốt thay đổi, nguyên lực của con người và tổ chức khác nhau tăng và giảm. Miễn là chu kỳ sống tương đối dài, thị trường hiện tại và các tổ chức quản lý của chúng ta có thể hấp thụ những thay đổi này.

Tuy nhiên, lĩnh vực công nghệ cao – ngày càng trải rộng đến các lĩnh vực có thay đổi cao khác – không thể làm vậy. Chu kỳ sống phát triển quá nhanh, và có quá nhiều chu kỳ sống. Quyền lực truyền tay quá thường xuyên, và cơ chế thị trường và hệ thống quản lý truyền thống của chúng ta không thể theo kịp. Điều này tạo ra tâm trạng vỡ mộng về hợp tác chiến lược, nhầm lẫn về lợi thế cạnh tranh bền vững, mất định hướng khi định vị và gây phân nã trong các tổ chức.

Cách bước tiếp yêu cầu một số cân nhắc mãnh liệt về cách mà các mối quan hệ quyền lực cơ sở được xác định và duy trì trong thị trường chuyển đổi nhanh chóng. Đó là thử thách mà phần thứ hai của *Trong cơn bão lốc* sẽ đề cập tới.

# PHẦN II. CÁC GỢI Ý CHO CHIẾN LƯỢC

## 7. Hợp tác chiến lược

Hợp tác chiến lược đã trở thành điều không thể thiếu đối với chiến lược kinh doanh công nghệ cao trong thập kỷ vừa qua và theo nghĩa rộng đó là một chức năng của việc dịch chuyển hướng tới *hệ thống mở*. Sự xuất hiện của mô thức này đã phát triển vượt ra khỏi sự thất vọng của người tiêu dùng đối với các nhà cung cấp chốt cửa, nhưng trên thực tế lại có ít tác dụng thực sự lên chi phí chuyển đổi và thậm chí còn ít hơn nữa đến lòng trung thành của khách hàng. Hàng rào ngăn cách có thể không còn cao như trước, nhưng đàn ngựa vẫn có xu hướng ở lại bên trong một khi họ đã bị nhốt lại. Thay vì thế, hệ thống mở có ảnh hưởng lớn nhất lên cách các nhà cung cấp tương tác để hoàn thiện sản phẩm đầy đủ và cạnh tranh cho vị trí dẫn đầu thị trường.

Dưới chế độ cũ, là hiện thân của IBM, DEC, Unisys và các công ty hệ thống lớn khác, liên kết theo chiều dọc là xương sống của chiến lược cạnh tranh, các đối tác và đồng minh giống như những con cá thuyền, phải chịu đựng miễn là tránh xa được quai hàm cá lớn. Đầu tư vào sản phẩm đầy đủ cao đến mức chỉ giới hạn cho một vài công ty và những công ty đó lại cần càng nhiều tiền từ khách hàng càng tốt để họ có thể bồi thường được cho khoản đầu tư đó. Tiếp thị trong giai đoạn này là bí mật, phát triển khách hàng chưa được tính đến, các nhà cung cấp tránh không làm thân với nhau, và tập trung vào tối thiểu phụ thuộc và duy trì kiểm soát.

Hệ thống này đang bị hủy hoại bởi sự xuất hiện của mạch vi xử lý cho phép mô hình đầu tư phân cứng chi phí thấp hơn nhiều có nghĩa là nhà cung cấp có thể thực sự chia sẻ thị trường cùng nhau vì lợi ích của mỗi bên. Thực tế thì không nhà cung cấp nào có đủ vốn để gỡ bỏ sự phụ thuộc của mình vào nhà cung cấp khác, và do đó một mô thức mới về hợp tác giữa các nhà cung cấp và cấu trúc mở đã phát triển, được Apple giới thiệu trong Apple II và sau đó được phổ biến bởi bộ phận PC của IBM và Sun Microsystems. Những công ty này không cho phép đối tác điền vào các khe cắm mở bên trong hộp máy tính của họ - họ thuê đối tác làm vậy – và tiếp thị đã dịch chuyển dần tới mô hình truyền thông mở tập trung vào việc chia sẻ thông tin vì lợi ích chung.

Trong một mô hình cấu trúc mở, các nhà cung cấp tự do theo đuổi chiến lược tốt nhất mà không phải thực hiện đầu tư vào giải pháp hoàn chỉnh. Môi trường kinh tế này có lợi hơn cho các đối tượng doanh nghiệp nhỏ và nhanh nhẹn trong khi các nhà cung

cấp thành công trong mô thức cũ đang bị đặt vào bất lợi về chi phí. Các sản phẩm đầy đủ có thể bước vào thị trường nhanh hơn nếu nhiều công ty cạnh tranh để cung cấp từng bộ phận và công việc trên mọi mặt cùng phát triển song song.

Một trong những biểu hiện đầu tiên và lớn nhất của chiến lược mới là bước nhảy phi thường của Sun về Apollo trong thị trường trạm làm việc. Theo như tất cả các quy luật của con bão, điều này đáng lẽ không thể xảy ra. Apollo là một con Khỉ Đột đã được thiết lập. Thị trường này đáng lẽ nên trung thành với nó thay vì chuyển sự ủng hộ của mình sang một mô thức thay thế. Vậy tại sao nó lại xảy ra? Câu trả lời là chiến lược hệ thống mở của Sun cho phép nó tăng nhanh sản xuất Apollo và vì trong một cơn bão bất cứ ai cũng có thể “cứ bán ra” để có được đơn hàng, Sun có thể làm mất các dụng của người tiền nhiệm bất chấp lợi thế dẫn đầu thị trường của người tiền nhiệm.

Nguyên nhân Sun có thể sản xuất ra Apollo là vì chiến lược hệ thống mở của Sun giúp nó tránh khỏi bế tắc trong phát triển sản phẩm đầy đủ. Thay vì thế nó thúc đẩy các công ty tiến hành thuê ngoài các bộ phận cần thiết dựa vào cơ chế tự nhiên của thị trường tự do để cuối cùng tạo ra sản phẩm đầy đủ. Sun tạo ra và quản lý các giải pháp sản phẩm đầy đủ, nhưng nó không thực sự sản xuất hay mua chúng. Nói cách khác, hợp tác đã trở thành một lựa chọn mới có ý nghĩa lớn trong suy nghĩ về việc “ra quyết định và quyết định mua hàng”. Kết quả của các chiến lược hợp tác là Sun đã có được các luồng cung cấp linh động hơn mà không mất thêm chi phí cần thiết nào.

Là một ngành công nghiệp, công nghệ cao vẫn đang hấp thụ sự khắc nghiệt và mau lẹ đang tổ chức lại các mối quan hệ của chúng ta, và chúng ta vẫn đang khám phá cách mà hợp tác hệ thống mở phân bổ quyền lực trong thị trường. Để xâm nhập sâu hơn vào các động lực này, hãy cùng xem xét Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ kiểm soát sự xuất hiện và biến mất của các phụ thuộc hợp tác.

Sự tiến triển của sản phẩm đầy đủ

Một cách để miêu tả chu kỳ sống là nói rằng nó đi theo tiến trình và sản phẩm đầy đủ ngày càng liên kết như biểu đồ sau minh họa:

Sự phát triển của sản phẩm đầy đủ

- Sản phẩm công nghệ có nhiều trong dịch vụ khách hàng
- Biểu đồ mô hình đầy đủ
- Sản phẩm đầy đủ đã được làm thành hàng hóa và hội nhập đầy đủ

Mở đầu chu kỳ sống, sản phẩm đầy đủ bao gồm một sản phẩm cốt lõi đầy đủ vừa đủ được bao quanh bởi dịch vụ khách hàng cần thiết để tạo ra bất kỳ ứng dụng cụ thể nào. Đây là thời kỳ của thị trường khởi tạo, khi những người nhìn xa trông rộng cam kết nhận cái gì có thể chỉ mới hoàn thiện được 80% và sử dụng nó như là cơ sở cho việc tiến hành đột phá ứng dụng. Để tạo ra kết quả này, họ dựa nhiều vào dịch vụ của những nhà tích hợp hệ thống, những người đưa các sản phẩm lại với nhau. Đây là một việc làm đầy thử thách và nội dung dịch vụ của bất kỳ dự án cụ thể nào điển hình sẽ nâng đầu tư vào sản phẩm lên gấp vài lần.

Để vượt qua vực thẳm và giành được sự chấp nhận của khách hàng thực dụng, nhà cung cấp phải thể chế hóa sản phẩm đầy đủ, ban đầu là cho nhóm khách hàng của góc khuyết cụ thể. Cấu trúc này là hỗn hợp của sản phẩm và dịch vụ đã có. Điều tạo ra sự khác biệt với người anh em của nó trong thị trường khởi tạo là mọi thành phần đã tồn tại từ trước; không thành phần nào được tạo ra từ đầu. Chắc chắn là vẫn có một vài biến đổi, nhưng không có công việc thiết kế mới. Kết quả là sản phẩm tái tạo với tốc độ và sự nhất quán hợp lý, công việc có thể được đẩy từ phía khách hàng tới khách hàng, cuối cùng là từ góc khuyết tới góc khuyết, và do đó chi phí có thể giảm và mức độ tin tưởng gia tăng.

Để hoàn thành những mục tiêu này nhà cung cấp dẫn đầu – thường là nhà cung cấp sản phẩm cốt lõi – phải thuê những đối tác cam kết sẽ bổ sung một hoặc hai thành phần cụ thể của sản phẩm đầy đủ. Không thành phần nào được phép để “chưa phân phối”, vì sợ rằng sản phẩm đầy đủ sẽ sớm xuất hiện và khách hàng không thể có được những kết quả đảm bảo. Đây là lúc mà mạng lưới hợp tác không chính thức ẩn sâu trong ngành kinh doanh công nghệ cao được sinh ra.

Một khi sản phẩm đầy đủ bị mắc kẹt trong cơn bão, thị trường sẽ đặt áp lực ngày càng mạnh để tiêu chuẩn hóa hơn nữa bộ giải pháp, tiến gần hơn đến tính đơn giản ở mức độ hàng hóa và chi phí hỗ trợ cho kênh phân phối ngày càng rộng và rẻ. Để giảm chi phí và gia tăng độ tin cậy, sản phẩm đầy đủ phải ngày càng được hợp nhất trước và càng nhiều nội dung dịch vụ được gỡ bỏ càng tốt. Điều này có ảnh hưởng tới việc bắt đầu loại bỏ sự hợp tác được tạo ra trước đó.

Quy trình này tiếp tục trong suốt cơn bão và trong Pháo Chính cho đến khi đạt được điểm đáy hợp tác tuyệt đối và sản phẩm đầy đủ phải được hấp thụ đầy đủ trong sản phẩm cốt lõi. Tại điểm này tiếp thị +1 là cần thiết để khác biệt cái đã trở thành hàng hóa có lợi nhuận thấp. Đó là cơ hội vừa phải để bắt đầu lại mối quan hệ hợp tác – giả định rằng mọi người vẫn hòa thuận với nhau.

Cuối cùng, vào cuối chu kỳ, nội dung dịch vụ tự xác nhận lại mình dưới hình thức người trông nom. Cơ sở hạ tầng thường phục vụ sản phẩm giờ đã chuyển qua một mô thức mới hơn, và khách hàng vẫn phụ thuộc vào nền tảng cũ cần được hỗ trợ. Như chúng ta đã thấy trong trường hợp của Computer Associates (Chương 5), những dịch vụ này thực sự có thể sinh lời.

## Đưa ra vấn đề thực sự - *Quyền lực*

Vấn đề chung là các công ty dưới áp lực phát triển của sản phẩm đầy đủ không thể tránh khỏi việc đan xen các mục đích, và cách duy nhất để quản lý chúng phát triển là làm nổi lên vấn đề thực sự. Cuối cùng những vấn đề này đưa ra mối quan tâm tập trung duy nhất – quyền lực. Để quản lý và truyền tin hiệu quả, và để tạo dựng được chiến lược thực tế, chúng ta cần phải có một mô hình chung về cách mà quyền lực hợp tác được phân bổ thích hợp trong thị trường. Như những thứ khác, các mối quan hệ quyền lực này dịch chuyển khi chu kỳ sống mở ra.

### • Thị trường khởi tạo

Trong thị trường khởi tạo, quyền lực nằm trong tay nhà cung cấp công nghệ và nhà tích hợp hệ thống. Nhà cung cấp công nghệ có mỗi câu để đưa những khách hàng nhìn xa trông rộng vào cùng một hàng; nhà tích hợp hệ thống có dụng cụ để bắt được họ.

Ví dụ, hãy xem xét hai công ty trong thị trường khởi tạo, Savi và Gyration, cả hai đều có tầm nhìn về “vị trí”. Trong trường hợp của Savi, họ có hệ thống máy phát và nhận cho phép các trung tâm vận chuyển và nhà kho sẵn sàng theo dõi và tìm lại container hàng hóa và nội dung cụ thể bên trong. Trong trường hợp của Gyration, họ có con quay hồi chuyển dạng đặc rất nhỏ, kích thước của bóng golf, nặng chỉ vài ounce giống như bất kỳ con quay hồi chuyển nào khác có thể phát hiện thay đổi trong mỗi chuyển động và thái độ và từ đó được hợp nhất vào bất kỳ hệ thống nào cần truy tìm vị trí hoặc địa điểm.

Giống nhiều sản phẩm của thị trường khởi tạo, cả hai có thể hỗ trợ vô số các ứng dụng từ một nhóm chung các lĩnh vực kinh doanh. Do đó trong khi Savi được tập trung vào vận chuyển đa phương thức, đặc biệt là các sân bãi nơi tàu hỏa trao đổi hàng hóa với xe tải, nó được một công ty ô tô tiếp cận để theo dõi container trong nội bộ nhà máy và một công ty thức ăn để theo dõi hàng hóa dễ hỏng. Tương tự như vậy, Gyration tập trung vào “vùng tự do” – thiết bị cầm tay cho phép người dẫn chương trình PC, người chơi trò chơi và những người nghiện truyền hình tương tác với một

con trở trên màn hình – chúng được các nhà cung cấp ô tô và nhà thiết kế máy ảnh video tiếp cận.

Trong trường hợp nào thì các doanh nghiệp thị trường khởi tạo đó đã có nguồn lực hợp nhất để chuyển vốn hóa những cơ hội này. Trong trường hợp của Gyration, những nguồn lực này có thể được khách hàng cung cấp, nhưng trong trường hợp của Savi, họ yêu cầu những dịch vụ này từ một nhà hợp nhất hệ thống độc lập. Tại sao? Vì khách hàng nhìn xa trông rộng muốn thực thi một cơ sở hạ tầng mới trước cả thị trường và thiếu cả bí quyết kỹ thuật và kỹ năng quản lý dự án để thực hiện. Đây đúng là chuyên môn khan hiếm mà các nhà tích hợp cung cấp và khi họ xuất hiện, tất cả quyền lực đều được nhượng lại cho họ.

Ngoài nhà cung cấp công nghệ và nhà tích hợp còn có một người khác là người ngoài cuộc, được đưa vào trong trò chơi theo tiếng gọi của nhà tích hợp. Lý do tại sao người ngoài cuộc lại quan tâm đến điểm này là vì các thỏa thuận nhìn xa trông rộng thường kéo theo rất nhiều mua hàng các sản phẩm và dịch vụ cơ sở hạ tầng bổ sung. Nếu những người ngoài cuộc này là nhà dẫn đầu thị trường chính đáng, nhà tích hợp biết được rằng quyền lực đang cẩn thận tìm cách bầu kết vị trí của họ với khách hàng mà không cần nhượng lại quyền kiểm soát khách hàng. Nói cách khác, nếu người ngoài cuộc chỉ là một nhà cung cấp hàng hóa, nhà tích hợp mong chờ - và muốn - họ chú ý.

- Sân chơi bóng gỗ

Trong sân chơi bóng gỗ, cũng như khi vượt qua vực thẳm, quyền lực tập trung trong tay những tên đầu sỏ trong cuộc tấn công vào thị trường khuyết. Đây là công ty đã mở rộng phạm vi khách hàng mục tiêu và hiểu được lý do hợp lý để mua hàng, và từ đó thiết kế sản phẩm đầy đủ. Những người này thấy được cơ hội thị trường mà không ai khác thấy được. Do đó họ tuyển chọn đối tác để tiến hành cuộc thám hiểm mỏ vàng. Họ là những người duy nhất có bản đồ dẫn tới mỏ vàng, và đó là những gì mang lại cho họ quyền lực.

Chìa khóa để tạo ra công trình hợp tác này là sự dẫn đầu dựa trên kiến thức của kẻ đầu sỏ về cơ hội tiếp thị. Ngược lại, nó không dựa vào việc họ có hình ảnh là một công ty to lớn. Tôi nhấn mạnh điều này là vì rất nhiều công ty nhỏ thấy rằng họ cần những công ty lớn hơn để có được sự hỗ trợ của các đồng minh hùng mạnh. Điều này không đúng.

Trong ví dụ về Documentum đã nhắc đến trước đó trong chương 2, sản phẩm đầy đủ của họ cho ứng dụng CANDa của ngành công nghiệp dược phẩm đã yêu cầu sự hỗ

trợ chủ động của Sun Microsystems, Oracle Corporation, và Computer Science Corporation, cả ba đều coi doanh thu hàng năm của Documentum là sai số làm tròn trong các tính toán tài chính của họ. Nhưng cả ba vẫn để cho Documentum dẫn đầu và kết quả là cả ba đều có được góc khuyết mở rộng + 1 trong thị trường chính của mình.

Có một hình thức cộng sinh kỳ lạ như sau: Các con ki bóng gỗ của những công ty nhỏ là các mở rộng + 1 của các công ty lớn. Các tập đoàn lớn cần những mở rộng góc khuyết này để phát triển kinh doanh trong Phố Chính, nhưng cơ chế quản lý của họ lại gây khó khăn cho việc bảo vệ những nỗ lực này trong phạm vi công ty. Các kết quả doanh thu ban đầu không đáng để bắn khoăn. Họ vẫn mắc phải hội chứng sau cơn bão, là bất cứ thứ gì ngoài thành công đều không đáng bận tâm:

Khi một người ngoài cuộc đầy nghị lực bước vào với một mục tiêu rõ ràng và một kế hoạch tốt, nó sẽ lấp đầy khoảng trống dẫn đầu này, kéo các công ty trong Phố Chính bước vào các cơ hội mới mà nó không thể tiếp cận bằng chính sức mình. Chìa khóa thành công ở đây là có được số bàn thắng leo thang. Những nhà cung cấp lớn có những biên độ chú ý ngắn và rất nhiều người cạnh tranh để có được sự chú của họ nhưng không gì rút ngắn được các cản trở bằng thành công.

Ngắn gọn là quyền lực của kẻ đầu sỏ là một hàm của khả năng để trở thành “đức vua” (tên mà bộ tộc Germanic trao cho thủ lĩnh của họ vì những phần thưởng mà họ được trông đợi là sẽ phân phối cho các chiến binh của mình). Trọng tâm nỗ lực của người dẫn đầu là phải chắc chắn được rằng mỗi đối tác trong liên minh sẽ tạo ra tiền bạc, cụ thể là trong những cam kết đầu tiên. Số tiền này khuyến khích hợp tác. Khi máy bơm đang chạy, nó sẽ tự nuôi mình và tên đầu sỏ có thể ngồi chơi và hưởng lợi.

- Trong cơn bão

Quyền lực trong cơn bão tập trung vào các công ty lớn và đồng minh của họ - cái mà chúng ta gọi là “Hội”. Những người được chỉ định cho bảng tên này được tạo dựng dựa vào nội dung kho sản phẩm đầy đủ, từ đó thị trường lựa chọn ứng viên dẫn đầu cho mỗi bộ phận. Danh sách ứng viên được coi như bộ giải pháp “đã được thể chế hóa” trong mỗi bộ phận được đảm bảo tương thích với nhau. Khách hàng luôn có thể thay đổi các nhà cung cấp bộ phận từ bộ giải pháp này, và không sớm thì muộn sẽ làm như vậy, nhưng họ phải tự gánh lấy rủi ro.

Do đó trong thời kỳ của DOS, “Hội” bao gồm Microsoft, Intel, IBM, Lotus, MicroPro và Ashton-Tate. Đến thời kỳ của LAN, Hội mở rộng thêm Novell và Compaq. Thời kỳ

của interLAN (liên mạng), Hội có thêm Cisco và Synoptics. Cùng lúc đó hãy quay lại với trụ sở liên hiệp của Fortune 500, cuộc cách mạng khách/chủ đã đẩy một Cự cận vệ được thống trị bởi IBM cho các nhà cung cấp ứng dụng, phần cứng và phần mềm như Dun & Bradstreet vào một hội mới được dẫn đầu bởi Oracle về cơ sở dữ liệu, Hewlett-Packard về máy chủ và SAP về các ứng dụng tài chính.

Xung quanh hội những con Khỉ Đột này là bày khỉ chạy vào chạy ra, cố gắng lợi dụng cuộc tranh giành giữa các con Khỉ Đột để có được kinh doanh cơ hội. Cầm đồ là vì những con khỉ này không có quyền lực và điều đó là đúng nếu nhìn vào từng người một. Nhưng khi là một nhóm họ hành động giống như chất bôi trơn giảm ma sát, cung cấp các thay thế đầy đủ cho các hội khỉ mà một hai con khỉ đột không thể theo kịp với các con khác. Chúng cũng là một nhóm các chú khỉ có ảnh hưởng tương đối tới giá thị trường, đặc biệt là vào cuối cơn bão, buộc các con khỉ đột vào phương thức loại-bỏ-đối-tác và cuối cùng phá hủy Hội.

Tuy nhiên thử thách lớn nhất trong cơn bão là đặt đúng vị trí của con tinh tinh. Công ty này có bao nhiêu quyền lực? Câu trả lời tùy thuộc vào hoàn cảnh. Khi nó hoạt động trong phạm vi các khách hàng được thiết lập của chính nó, nó có quyền lực tương tự như những con khỉ đột và được chấp nhận như một “thành viên thực sự” của Hội. Trong hoàn cảnh này, các tinh tinh được nhượng quyền để tạo ra các chuẩn phổ biến cho phần của họ trong bộ giải pháp, và các con khỉ phải làm theo họ như làm theo các con khỉ đột. Bên ngoài cơ sở lắp đặt của chính mình, một tinh tinh có vị trí hơn một con khỉ đã “lộ diện”, một con khỉ mà các thành viên khác của Hội không phải tạ lỗi. Tại đây tinh tinh phải làm theo các tiêu chuẩn của khỉ đột và cạnh tranh trực tiếp với các con khỉ không có chút kính nể với chúng.

Vấn đề là trong một cơn bão quyền lực của tinh tinh hoàn toàn không ổn định. Không có vai trò thực sự của tinh; nó luôn chỉ là vật thay thế, dao động giữa hai vai trò ổn định của khỉ đột và khỉ. Giải quyết tình thế tiến thoái lưỡng nan này là bản chất chiến lược cạnh tranh của tinh tinh, điều mà chúng ta sẽ nghiên cứu trong chương tiếp theo.

## • Trong Phố Chính

Khi thị trường di chuyển tới Phố Chính, quyền lực đã bị lấy đi khỏi những nhà cung cấp dịch vụ giờ cũng bắt đầu bị tước khỏi tay những nhà cung cấp sản phẩm. Người hưởng lợi của sự dịch chuyển này, người mà quyền lực đang tiến dần tới họ, là các kênh phân phối. Và giờ lần đầu tiên, các mối quan hệ quyền lực giữa các đối tác có thiên hướng bị thiếu chức năng.



Mô hình này có thể thấy rõ ràng trong ngành công nghiệp PC, nơi mà các kênh lựa chọn bán lẻ cho Phố Chính đã trở thành các cửa hàng máy tính lớn, như CompUSA, Incredible Universe của Tandy hoặc Fry's của Silicon Valley. Quyền lực của họ được dựa trên sự truy cập kiểm soát và tương tác định hình với khách hàng. Tất nhiên mục tiêu của họ là tối đa hóa tổng số giao dịch và tối ưu hóa lợi nhuận trên bất kỳ một giao dịch riêng nào trong khi vẫn giữ chi phí gián tiếp ở mức tối thiểu tuyệt đối. Mục tiêu này thường đặt họ vào mâu thuẫn với lợi ích của các nhà cung cấp sản phẩm lớn, và đó là nơi cuộc chiến quyền lực diễn ra.

Ví dụ, kênh bán lẻ thường quảng cáo một hoặc hai sản phẩm của con khi đột ở mức giá thấp nhất có thể để thu hút khách hàng đến cửa hàng của họ. Khi khách hàng đã bị thu hút bởi môi như này, lực lượng bán hàng được hướng dẫn để chuyển đến các đơn hàng có lợi nhuận cao hơn. Hành vi này được các tinh tinh và khi khuyến khích, thường dưới hình thức thêm hoa hồng hoặc giảm giá để sản phẩm của họ có lợi nhuận hơn khi bán ra. Không cần phải nói, tất cả những điều này khiến con khi đột nổi điên và tạo ra rất nhiều đối phó sách lược mà không đối phó nào đến nay được chứng minh là ổn định. Vấn đề là tất cả các ứng phó đều biết rằng quyền lực đã được chuyển sang kênh phân phối.

Trong thị trường được phục vụ bởi các kênh phân phối tiên tiến hơn, như lực lượng bán hàng trực tiếp, mô hình này đang diễn ra nhưng được che kín bởi sự thật rằng các kênh phân phối dường như chịu sự kiểm soát của những nhà cung cấp sản phẩm. Tuy nhiên "sự thật" đó chỉ là ảo tưởng. Lực lượng bán hàng giống như bất kỳ kênh phân phối nào sẽ tối ưu hóa lợi ích của chính họ. Việc không thấy được điều này trong hành động tiếp tục phá hoại các nhà cung cấp máy tính lớn như IBM và Unisys. Đây là những gì đang diễn ra:

Khi sản phẩm đầy đủ còn quá phức tạp để làm thành hàng hóa, thậm chí là trong Phố Chính, chúng tạo ra lợi nhuận cao. Một phần vì chi phí dịch chuyển khiến cho cạnh tranh tại điểm này trong chu kỳ sống là điều không thể. Đây là nhà cung cấp khóa tăn và đó là khoảng thời gian tuyệt vời cho bất kỳ kênh phân phối nào. Mỗi đe dọa duy nhất đến tình trạng hiện tại là sự trao đổi cơ sở hạ tầng dựa trên mô thức mới. Do đó, điều duy nhất mà lực lượng bán hàng không bao giờ làm là tạo ra mô thức mới. Do đó công ty như IBM hoặc Unisys, phụ thuộc vào một kênh bán hàng trực tiếp để tương tác với cơ sở thiết lập máy tính của mình, bị hạn chế một cách hiệu quả khỏi việc bán ra các giải pháp mô thức mới của mình và phải đứng nhìn bất lực sự thất bại khi đối thủ cạnh tranh cướp đi cơ sở thiết lập của họ - *mà không bị trừng phạt!*

Cách để thoát ra khỏi tình trạng này với các nhà cung cấp PC và máy tính lớn là phá

hủy mặt sau của kênh phân phối bằng cách tìm ra tuyến đường xen kẽ tiếp cận khách hàng. Đó là bằng chứng về quyền lực của kênh phân phối, tuy nhiên nhiều đội ngũ quản lý biết rõ rằng rất ít điều thực sự được thực hiện để thay đổi tình hình này.

Cuối cùng trong ngành công nghiệp PC có một có một loại khi đột được phục vụ cực tốt bởi sự quay vòng của những sự kiện này – nhà cung cấp công nghệ cốt lõi bao gồm Intel với mạch vi xử lý, Microsoft với hệ điều hành, Seagate và Conner với ổ cứng và Toshiba và Samsung với bộ nhớ DRAM. Những nhà cung cấp này không quan tâm kênh phân phối bán cho khi đột, tinh tinh hay khi vì cả ba sẽ phải hợp nhất sản phẩm của họ. Phần sản phẩm đầy đủ của nhà cung cấp khác càng được làm thành hàng hóa thì khối lượng bán ra thị trường càng cao và cổ phiếu của họ càng tăng.

Đó là sự phát triển của phân phối quyền lực trong hợp tác trong Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ. Trong mọi trường hợp, những công ty kiểm soát mối quan hệ khách hàng có đòn bẩy lớn nhất. Trong sân chơi bóng gỗ, đây là kẻ đầu sỏ. Trong cơn bão cụ thể là với người mua cơ sở hạ tầng, đây là hội những con khi đột. Và trong Phố Chính đó là kênh phân phối.

Đó là lý thuyết. Trong thực tiễn, các lực lượng và sách lược khoan vùng hình thành nên các sự kiện tương đối đáng kể, tạo ra một loạt các vấn đề thú vị trong chiến lược. Hãy cùng xem ví dụ.

Năm câu hỏi của chiến lược

1. Làm cách nào mà tôi biết được một hợp tác thực sự mang tính chiến lược?

Câu hỏi này nêu ra được nhiều vấn đề hơn những gì một người có thể mong đợi, thường được nêu ra bởi một đối tác áp đặt nhu cầu lên một vận hành hạn chế về nguồn lực. Nếu hợp tác thực sự chiến lược, đội ngũ quản lý có khuynh hướng cung cấp yêu cầu, nhưng để thực hiện được điều đó sẽ phải hạ thấp một số mối quan hệ ít chiến lược hơn. Vậy làm cách nào bạn có thể biết được hợp tác nào là chiến lược?

Sai lầm chủ yếu cần phải tránh là giả định rằng hợp tác với một con khi đột quan trọng hơn là với một con tinh tinh hay thậm chí là một con khi. Thay vì thế, câu hỏi đầu tiên cần phải hỏi là chúng ta đang hợp tác chỉ vì tạo cơ hội cho doanh thu, hợp tác vì dòng doanh thu tiềm năng hay hợp tác để có được vị trí dẫn đầu thị trường? Trong ba điều này thì chỉ có vị trí dẫn đầu thị trường là mục tiêu chiến lược.

Chắc chắn doanh thu là sức sống của công ty, nhưng chiến lược liên quan đến ý nghĩa về sau của việc bán hàng chứ không phải ý nghĩa hiện tại. Trong số những điều này

điều quan trọng nhất là quy trình hướng tới việc trở thành nhà dẫn đầu thị trường của bạn dù cho đó là một góc khuất hay một cơn bão. Vị trí dẫn đầu thị trường là một trò chơi thâm tóm lẫn địa mà bạn đầu tư toàn bộ nguồn lực để ưu tiên bán hàng trong phân khúc mục tiêu. Hợp tác tập trung vào phân khúc đó được coi là hỗ trợ bổ sung cho những nguồn lực này.

Vì cơ hội doanh thu riêng lẻ không có ý nghĩa chiến lược trong hoàn cảnh này, rõ ràng nó không được đề cao trong tình trạng này, nhưng còn cơ hội bám sát miếng mồi cho dòng doanh thu trong tương lai thì sao? Cả Venezuela sẽ tiêu chuẩn hóa sản phẩm của bạn và bạn sẽ có được tiền thuê trong một vài thập kỷ tiếp theo. Đây là một trường hợp khá là mơ hồ, nêu ra vấn đề “giá trị hiện tại ròng” về việc ván bài có đáng mạo hiểm hay không. Các chuyên gia tư vấn kinh nghiệm tranh luận rằng điều đó không bao giờ đáng. Dòng doanh thu không chạy đến bậc cửa nhà bạn dễ dàng như vậy. Cuối cùng thì chúng chạy tới người dẫn đầu thị trường, ít nhất ở phần sinh lời, và sau đó tới những người khác đã thực hiện những cam kết cấu trúc với thị trường.

Do đó để đơn giản, một hợp tác chỉ là chiến lược khi nó được tập trung vào sản phẩm đầy đủ cần thiết để giành được vị trí số một trong thị trường mục tiêu.

2. Làm cách nào tôi có thể tạo ra hợp tác chiến lược khi mà không có kế hoạch về sản phẩm đầy đủ?

Chúng ta đang thấy rất nhiều loại này khi chúng ta bước vào nửa sau của thập kỷ 90 vào thời kỳ của của *hội tụ kỹ thuật số* khi các công ty máy tính, điện thoại, phát thanh và giải trí đều bắt tay cộng tác với nhau. Thực tế là có một chút va chạm điên rồ diễn ra khi các công ty vẫn chưa hợp tác nhảy vào vì sợ bị bỏ lại phía sau. Do đó tôi sẽ nói rõ về hành động đó: Đó không phải là một chiến lược tồi tệ - nó khủng khiếp.

Các hợp tác hình thành vì thiếu trọng tâm là một sản phẩm đầy đủ thường không thể kiểm soát nổi. Quá mức – họ tiêu thụ nguồn lực như điên khi người ta gấp gáp tìm xem điều họ sẽ làm là gì – chúng rất tốn kém dưới dạng chi phí cơ hội. Đó là vì các nhà quản lý hàng đầu thực sự nghĩ rằng điều gì đó năng suất sẽ xuất hiện. Nhưng không. Nhưng khi nó không xảy ra, một năm cơ hội hoặc hơn để thực hiện điều gì đó thực sự hiệu quả đã bị mất đi mà không thể thay đổi được.

Tiến trình hướng tới một sản phẩm đầy đủ là cơ chế phản hồi quan trọng của hợp tác. Hãy nhớ rằng sản phẩm đầy đủ tự nó được xác định là bộ sản phẩm và dịch vụ tối thiểu cần thiết cho khách hàng trong phân khúc mục tiêu để đạt được giá trị cam kết. Giả định rằng giá trị này thực sự đáng mong muốn, hành động tiếp nhận đối với

những khách hàng này cho chúng ta biết rằng chúng ta đã đạt được mục tiêu hay là chưa. Thiếu đi sự tiếp nhận có nghĩa là một hoặc hai bộ phận của sản phẩm đầy đủ bị thiếu hoặc được hợp nhất không thích hợp. Điều này cho phép nhóm đối tác tập trung vào cái còn lại để thực hiện để thúc đẩy thị trường.

Tất cả những điều trên tạo ra hoạt động phát triển thị trường phối hợp với những kết quả có thể đo lường. Bất cứ điều gì không phải loại phản hồi này sẽ tạo ra khoảng thời gian không chắc chắn nhưng tất cả đều là những kết quả có thể dự đoán được. Nếu bạn đang trong một hợp tác được hình thành trước một cam kết về một sản phẩm đầy đủ nhất định, hãy để việc lựa chọn thị trường mục tiêu là ưu tiên hàng đầu của bạn. Bằng không thì hãy chạy đua.

3. Làm thế nào để tôi quyết định được khi nào thì hợp tác hơn là tự chế hoặc mua ngoài?

Trong những năm 1980 chúng ta học được rằng nếu bạn xem xét một quyết định tự chế hoặc mua ngoài, thì câu trả lời đúng sẽ hầu như luôn là mua. Việc này sẽ tiết kiệm được thời gian, tránh được rủi ro về chi phí bổ sung mà không phải bổ sung giá trị tương ứng, và cho phép bạn tập trung tất cả sức lực vào nơi mà bạn có thể có được lợi tức biên tốt nhất cho khoản đầu tư. Ngành công nghệ cao mất nhiều thời gian hơn một người có thể tưởng tượng để thâm nhuận bài học này, vì chúng ta đang trong ngành công nghiệp của các kỹ sư, những người chống lại bất cứ thứ gì không được sáng tạo tại đây – nhưng phần lớn chúng ta đều có thể kiểm soát được.

Quyết định mang tính thử thách hơn cho chúng ta ngày nay là có hay không việc hợp tác để giành được bộ phận chính trong sản phẩm đầy đủ được đề xuất của chúng ta. Hợp tác thực sự đi ngược lại với tâm lý của các kỹ sư. Nó đòi hỏi phải đương đầu với sự mơ hồ và ám chỉ lòng tin mà không cái nào là sở trường của cộng đồng kỹ thuật. Tội tệ hơn là, đó là một cái gì đó được bảo vệ bởi tiếp thị, một dấu hiệu ốm yếu chắc chắn.

Tuy nhiên, hợp tác là chìa khóa cho phát triển thị trường, không chỉ cho tất cả các đòn bẩy mà chúng ta đã khai thác trong các thảo luận của chúng ta về hệ thống mở. Các mối quan hệ hợp tác tạo ra sức mạnh thị trường cần thiết để thực sự dịch chuyển các đòn bẩy này. Đó là trong các giải pháp của hệ thống mở mọi thứ được giả định cắm vào là chạy (plug and play). Trên thực tế, ngay từ đầu đã không có gì như thế. Kết quả là chỉ có những giải pháp nhận được sự chú ý đặc biệt là đạt được mức độ hợp nhất cuối cùng cần thiết. Hợp tác thành công buộc một tập hợp các công ty tập trung vào một bộ giải pháp cụ thể để hoàn thành mục tiêu này.

Hơn nữa, hợp tác, bằng cách mở rộng phần thưởng cho phát triển thị trường giữa rất nhiều công ty, tạo ra rất nhiều nguồn hỗ trợ trong thị trường. Những người khác giờ đã có quyền lợi trong thành công của bạn. Ngược lại, khi các nhà cung cấp hợp nhất theo chiều dọc hoàn toàn giành chiến thắng, không ai khác nữa thắng. Điều này có nghĩa là mọi bàn tay trong thị trường đều chống lại họ.

Do đó các mối quan hệ hợp tác tạo ra đòn bẩy quan trọng. Tuy nhiên đồng thời quản lý chúng cũng rất tốn kém và mệt mỏi. Thường thì hai hoặc ba đối tác trong bất kỳ cơ hội hợp tác nào có thể là tối ưu. Trong nhóm này mỗi đối tác cần một thứ gì đó có thực và mang tính thử thách để tiến hành với một phần thưởng tương xứng. Khi các điều kiện này được đáp ứng thì đó là chiến lược tốt nhất khi hợp tác hơn là mua ngoài hoặc tự chế.

4. Hãy nói lại cho tôi biết tại sao tôi không nên giữ tất cả các doanh thu hợp tác cho riêng mình nếu như tôi có thể?

Chắc chắn là khi một nhà cung cấp riêng lẻ tự mình hợp nhất theo chiều dọc sản phẩm đầy đủ, thì ảnh hưởng ban đầu là tích cực cho những ai có liên quan trực tiếp. Không chỉ có nhà cung cấp có được toàn bộ số tiền của khách hàng, mà vì nó có thể thực hiện việc kiểm soát chất lượng cuối-đến-cuối sản phẩm đầy đủ nên khách hàng cũng có được giải pháp tốt hơn. Tuy nhiên ảnh hưởng lâu dài của quyết định này có thể mang tính tiêu cực vì hai lý do:

1. Không nhà cung cấp nào khác quan tâm tới thị trường, vì không có gì cho họ ở đó, do đó thị trường chỉ tăng trưởng với tốc độ của nhà cung cấp thống trị, mà nhà cung cấp này lại chỉ tăng trưởng nhanh như tốc độ của nhân tố qua cổng cho phép. Khi nhà cung cấp này thay vì có thể thúc đẩy tài sản chính của mình vượt qua cơ sở rộng hơn của đồng minh, nó xóa bỏ hạn chế này và tăng trưởng nhanh hơn và lớn hơn.

2. Như chúng ta đã thấy trong tranh luận về sân chơi bóng gỗ, lợi nhuận của dịch vụ mòng nước cuốn hút các nhà cung cấp ở lại trong sân chơi bóng gỗ thay vì biến sản phẩm đầy đủ thành hàng hóa để chạy vào cơn bão. Điều này khiến nhà cung cấp có thể bị tổn thương bởi nỗ lực vượt qua của đối thủ cạnh tranh không có gì để mất, không có lợi trong thị trường hiện tại, như nhà cung cấp máy chủ Unix phát hiện ra qua hành động của cộng đồng Microsoft NT đang nổi.

Kết quả chứng minh rằng trong thị trường hệ thống mở hợp tác luôn là chiến lược tối ưu, nếu bạn có thể tập trung vào việc hợp tác. Cuối cùng chỉ có một điều hoạt động – đó là tiền – và tiền được tính đến là tiền của khách hàng. Trách nhiệm của người dẫn

đầu thị trường là tạo ra thị trường cho các đối tác khác. Cho đến khi tiền thực sự được làm ra, hợp tác nằm trong điều kiện nhiệt tình lơ lửng và già đi từng phút. Như thế thiết bị bấm giờ được hẹn giờ ngay từ lúc bắt đầu mỗi quan hệ, và để giữ được sự quan tâm của các bên liên quan, thì phần thứ nhất, thứ hai và thứ ba của kinh doanh phải đến đúng thời hạn quy định.

Do đó nếu bạn có một phần của kinh doanh trong tay, và bạn có cơ hội giữ điều đó với bạn hoặc thực sự trao đi một phần để nuôi sống một đối tác khác, hãy tự hỏi bản thân đây có phải là hợp tác chiến lược? Nếu không phải, chắc chắn là phải giữ lại nó cho riêng mình. Vì chúa, công việc là công việc. Mặt khác nếu hợp tác thực sự mang tính chiến lược, thì trao phần kinh doanh cho đúng đối tác chiến lược là mức chi phí thấp nhất sẽ mang lại lợi tức đầu tư cao nhất vào phát triển thị trường.

5. Làm thế nào để khiêu vũ cùng với con khi đột trong một cơn bão rồi rời khỏi đó với một miếng bánh?

“Ninh vi thái bình cầu, bất tổ loạn thế nhân” (Thà làm con chó trong thời bình còn hơn làm người lúc loạn thế) là một câu thành ngữ Trung Quốc. Thanh bình là số phận của các công ty hoàn thiện các nhu cầu phụ trợ mà sản phẩm của con khi đột tạo ra. Đây là những đối tác có sản phẩm đầy đủ được thể chế hóa, những người giờ phải chơi trò chơi giành ghế theo nhạc (musical chairs) để thấy được ai sẽ ở lại và ai bị loại khi diễn ra quá trình biến sản phẩm đầy đủ thành hàng hóa. Một lần nữa, nguyên tắc chiến lược là nếu chúng ta không phải là con khi đột thì đó không phải thị trường của chúng ta, và cuối cùng chúng ta sẽ bị loại bỏ. Do đó chúng ta phải có hành động phù hợp.

Để bắt đầu chúng ta phải nhận ra rằng khi cơn bão lắng xuống, các công ty khi đột sẽ bắt đầu coi kinh doanh của chúng ta là ngành kinh doanh của họ, và khách hàng đang tìm kiếm sản phẩm trước hội nhập ngày càng tăng sẽ hỗ trợ cho các nỗ lực của công ty khi đột trong việc loại trừ chúng ta. Do đó những gì chúng ta có là sự cho phép tạm thời để tiếp thị sản phẩm của chúng ta trong phạm vi của cơn khi đột. Khi sự cho phép này kết thúc, chúng ta cần phải chuyển ngành kinh doanh của chúng ta tới một khu vực mới, hi vọng là có liên quan và nhượng lại phần hàng hóa của nó cho cơn khi đột hoặc cho các bản sao có chi phí thấp. Nói cách khác, thay vì bực tức với Microsofts, Intel, IBM và Sun vì đã loại bỏ chúng ta, chúng ta nên thúc đẩy ngành kinh doanh họ tạo ra cho chúng ta miễn là chúng ta còn có thể, và sau đó hãy cảm ơn vì chuyển đi.

Tại sao hầu hết các công ty không thực hiện điều này một cách nhã nhặn? Vấn đề là,

lượng tiền được tạo ra trong cơn bão quá lớn, chúng ta khó có thể tưởng tượng được làm cách nào chúng ta có thể thay thế nó. Do đó việc từ bỏ có vẻ như rất lố bịch. Sau cùng ai sẽ giải thích cho các cổ đông hiểu rằng toàn bộ doanh thu mà chúng ta tạo ra không thực sự là của chúng ta, rằng chúng ta chỉ đang cấy rễ trên khu đất của con khi đột? Đáng tiếc là không hề có câu trả lời đúng đắn cho câu hỏi này – đó là những gì chúng ta đã làm, và nếu nhà đầu tư của chúng ta nghĩ khác đi, thì họ (và có lẽ cả chúng ta) đã xác định sai giá trị cho tài sản của chúng ta.

Cách duy nhất có thể thực hiện được để thoát ra khỏi tình thế khó xử này trong ngắn hạn và trung hạn là duy trì được đủ cải tiến tiếp diễn để chúng ta có thể đứng ngoài tầm với của con khi đột. Tất nhiên trong dài hạn chúng ta phải tìm một vị trí mới để có thể trở thành con khi đột.

Hợp tác như một nhà cung cấp dịch vụ

Chúng ta đã xem xét các thử thách hợp tác qua con mắt của nhà cung cấp sản phẩm hợp tác để tạo ra sản phẩm đầy đủ. Nhà cung cấp dịch vụ cũng cần thiết để hoàn thiện sản phẩm đầy đủ và họ cũng phải được đề cập đến với cùng chu kỳ sống. Đây là cách nhìn chu kỳ sống của họ:

Nhà cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng và chu kỳ sống

High margin custom: khách hàng có lợi nhuận cao

Medium margin customized: làm theo yêu cầu có lợi nhuận trung bình

Low margin standard: tiêu chuẩn lợi nhuận thấp

Deep water: vùng nước sâu

Shallow water: vùng nước nông

Bộ phận dịch vụ của sản phẩm đầy đủ tỷ lệ nghịch với tình trạng của nó trước hợp nhất. Ở đầu chu kỳ việc hợp nhất là thấp, và nhà cung cấp dịch vụ là con cá “nước sâu” có lợi nhuận cao. Ở phía cuối, sự hợp nhất là cao, yêu cầu nhà cung cấp dịch vụ phải là cá “nước nông”. Trên thực tế, tại một số điểm trong vùng nước nông, nhà cung cấp dịch vụ phải kết hợp với kênh bán hàng vì không có nhiều thức ăn có nhiều hơn một tổ chức cung cấp dịch vụ.

Tuy nhiên tại mọi giai đoạn trong tiến trình này, con cá có thể lớn nhanh. Chúng chỉ

cần tiến hóa với các cấu trúc tổ chức khác nhau. Mỗi nhà cung cấp dịch vụ có một “vùng chuẩn (sweet spot)” trong tiến trình của sản phẩm đầy đủ nơi mà mức độ của dịch vụ được yêu cầu phù hợp trực tiếp với các khả năng cốt lõi của họ. Những vùng chuẩn này vừa mang tính nhất thời vừa mang tính lâu dài: chúng nhất thời theo dòng tiến trình của sản phẩm đầy đủ chảy liên tục từ trái qua phải khiến sản phẩm đầy đủ trôi về phía chúng, xuyên qua chúng và cuối cùng vượt qua. Chúng mang tính lâu dài theo cách mà bất kỳ con cá nào cũng tìm cách để tiến càng gần đến vùng chuẩn của nó càng tốt.

Để tồn tại và phát triển, các nhà cung cấp dịch vụ phải bơi ngược lại với dòng phát triển của sản phẩm đầy đủ, giữ cho vị trí của họ cố định tương ứng với chu kỳ sống, và không dính chặt vào bất kỳ cơ hội của sản phẩm đầy đủ cụ thể nào. Dính chặt vào bất kỳ sản phẩm cụ thể nào là một thảm họa vì mỗi năm nó tiến gần hơn sang bên phải và lợi nhuận dịch vụ mà nó có thể hỗ trợ giảm dần cho đến khi cuối cùng con cá bơi ra khỏi hồ nước.

Nói tóm lại, mối quan hệ của nhà cung cấp dịch vụ cho bất kỳ sản phẩm đầy đủ cụ thể nào luôn chỉ là thoáng qua. Đáng tiếc là con người chúng ta không thích sự tạm thời – đặc biệt là chính chúng ta – do đó chúng ta có xu hướng từ chối nó, thay về thể thích gắn chặt vào một thứ gì đó miễn là nó lâu dài. Điều này khiến các nhà cung cấp dịch vụ mắc phải sai lầm chết người trong việc xác định bản thân có liên quan đến một sản phẩm đầy đủ cụ thể - chế bản văn phòng, LANs, CAD, MRP - với mục tiêu ở lại trong thị trường đó mãi. Chiến lược này sẽ không hoạt động vì tất cả những lý do chúng ta đang nghiên cứu. Thay vì thế những gì mà một nhà cung cấp dịch vụ phải làm là xác định bản thân trước hết bằng mối quan hệ của họ với Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ.

Cụ thể là sự ổn định dài hạn trong ngành kinh doanh dịch vụ hơn bất cứ thứ gì khác, phụ thuộc vào chỉ một nhân tố thành công – có thể kiếm được tổng lợi nhuận tương tự nhau hàng năm. Tổng lợi nhuận này tương ứng với một vị trí trong mô hình chu kỳ sống, một vùng chuẩn, một mức độ hợp nhất dịch vụ tương ứng trong giá trị thị trường với bất kỳ mức lợi nhuận mà nhà cung cấp cần phải thu. Nhà tích hợp hệ thống hiểu rất rõ điều này và giữ các cam kết của mình rất gần phía trước của chu kỳ sống để thu được lợi nhuận cao. Các cửa hàng bán lẻ cũng hiểu rõ điều này, giữ cam kết của họ càng xa phía sau càng tốt, giữ được mức chi phí đủ thấp để kiếm được tiền trên phần lợi nhuận rất thấp. Mặt khác VARs và bất kỳ nhà cung cấp dịch vụ nào khác “ở giữa” hiếm khi nắm vững được nguyên tắc này, kết quả là họ thường bước vào và bước ra khỏi ngành kinh doanh theo chu kỳ từ bốn tới bảy năm.



Nhưng VARs có thể ổn định ngành kinh doanh của họ nếu họ nhận ra rằng mỗi năm họ phải làm mới giá trị gia tăng của mình. Đó là mỗi năm một phần của chào hàng dịch vụ mà họ cung cấp năm ngoái không còn có được mức lợi nhuận mà họ cần phải kiếm được và họ phải từ bỏ ngành kinh doanh đã cũ này. Đồng thời, mỗi năm một vài chào hàng dịch vụ mà trước đó nằm ngoài trình độ chuyên môn của họ để có thể cung cấp giờ trôi vào lãnh địa của họ, và họ phải nắm bắt được ngành kinh doanh mới này. Nếu nhà cung cấp dịch vụ nắm bắt được nguyên tắc của việc làm mới, họ thực sự có thể có được ngành kinh doanh ổn định hơn nhà cung cấp sản phẩm, vì họ không bao giờ cần phải đánh cược tương lai vào việc sản xuất sản phẩm hấp dẫn. Thay vào đó họ có thể để thị trường xác định người chiến thắng mà họ không mất chút chi phí nào và tự tập trung vào việc hoàn thành hợp nhất sản phẩm đầy đủ của mình.

Ví dụ tốt về việc thực hiện chiến lược này là John Addison, người đã quản lý một phần kinh doanh VAR của Sun trong cuối những năm 80. Trong năm 1987, nếu một VAR của Sun có thể bán được AutoCad thì họ đủ sức có thể kiếm được mức lợi nhuận yêu cầu. Lý do tại sao AutoCad lại là một chương trình DOS là vì nó đã được mang chuyển tới trạm làm việc của Sun nhưng vẫn chưa thể hoạt động hiệu quả nếu không có điều chỉnh đặc biệt. Đồng thời cơ sở người sử dụng AutoCad hoàn toàn được định hướng PC và không tương thích với Unix. Do đó có rất nhiều cách để một VAR có thể kiếm được tiền.

Tuy nhiên vào năm 1988, các VAR cũng được mong đợi là có thể tạo ra các mở rộng của bên thứ ba cho AutoCad. Và vào năm 1989, họ được mong đợi là hỗ trợ bổ sung một giao diện chế bản văn phòng cho Frame và Interleaf. Lúc này người sử dụng cuối cùng đủ tự tin trong công nghệ muốn có thể cho khách hàng thấy các bản vẽ đã được sửa sang lại trông hấp dẫn hơn. Vào năm 1990, kỳ vọng đã leo thang cao hơn bao gồm bản vẽ cơ sở dữ liệu cho việc kiểm soát phiên bản để theo dõi sự thay đổi của kỹ thuật, và vào năm 1991 vẫn còn leo cao hơn nữa, tiến tới việc hợp nhất một cơ sở dữ liệu quan hệ cho việc chuyển dữ liệu bản kê nguyên vật liệu từ bản vẽ thành hệ thống MRP (Material Requirement Planning – Lập kế hoạch vật liệu yêu cầu). Do đó hàng năm VAR được mong đợi sẽ tiếp nhận những thử thách mới để tiếp tục xác định khoản lợi nhuận mà nó cần phải kiếm được. Vào năm 1991 chỉ việc bán lại AutoCad cho Sun cũng là một nhiệm vụ cho những nhà bán lại có số lượng lớn nhưng ít tiếp xúc với khách hàng – và các VAR chỉ có thể cung cấp dịch vụ này không còn tiến đến gần được với lợi nhuận mà họ thường có thể thu được.

“Mô hình con cá” là một công cụ quan trọng cho các nhà cung cấp sản phẩm để sử dụng trong liên lạc với các đối tác dịch vụ, đặc biệt là với các kênh phân phối gián tiếp. Thay vì tranh luận về việc tại sao lợi nhuận chiết khấu ngày càng ít hấp dẫn hơn

với những người bán lại, cuộc tranh luận nên được tập trung vào hai vấn đề chính:

1. Tổng lợi nhuận mà một đối tác dịch vụ cần để duy trì kinh doanh lành mạnh là gì?
2. Chúng ta hãy cùng thống nhất chỉ thực hiện kinh doanh tại nơi có thể được kiểm soát mức lợi nhuận này.

Ảnh hưởng ròng của hai nguyên tắc này là đặt cả nhà cung cấp dịch vụ và nhà cung cấp sản phẩm lên cùng một chiếc thuyền và giúp họ tránh được xu hướng thúc ép của các nhà cung cấp sản phẩm và xu hướng than vãn của những nhà cung cấp dịch vụ. Cả hai giờ phải cùng nhau tập trung vào sự thật rằng sự phát triển của sản phẩm đầy đủ đang thay đổi mối quan hệ hiện tại của họ. Con đường phát triển tính xây dựng nhất là theo đuổi những điều sau:

- Coi các yêu cầu về lợi nhuận của các nhà cung cấp dịch vụ là không đổi, sản phẩm đầy đủ nào đang trôi dạt ra khỏi vị trí của mình?
- Làm cách nào để trong ngắn hạn nhà cung cấp dịch vụ có thể tạo ra một hoặc hai năm cuối ngoài giờ làm việc bằng cách “tạo ra” kinh nghiệm dưới hình thức ít tốn kém hơn để chuyển giao?
- Hãy nhìn về tương lai, loại cơ hội nào sẽ diễn ra xuôi dòng để thay thế cho nguồn doanh thu bị mất này?
- Làm thế nào để trong ngắn hạn nhà cung cấp sản phẩm có thể thúc đẩy sự phát triển thị trường của những cơ hội này để gia tăng hướng đầu tư cho nhà cung cấp dịch vụ?

Nhìn chung vấn đề chính là nhà cung cấp sản phẩm và nhà cung cấp dịch vụ, giống như những người anh em, chia sẻ mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau sâu sắc trong dài hạn nhưng dường như lại có mâu thuẫn liên miên trong ngắn hạn. Những cuộc cãi nhau trong ngắn hạn này phát sinh từ sự thật là sản phẩm đầy đủ phải chạy theo chu kỳ sống trong khi các nhà cung cấp dịch vụ phải ở một vị trí có liên quan tới nó. Cho đến khi động lực này được thừa nhận chung, các mối quan hệ này bị quấy rầy bởi phần nộ và nghi ngờ. Mặt khác, khi điều này bị tiết lộ, các công ty có thể bắt đầu hợp tác bằng các cơ hội của sản phẩm đầy đủ, tìm cách mang một sản phẩm mới vào mỗi khi một sản phẩm cũ bị loại bỏ.

Tóm lược

Chiến lược kinh doanh hệ thống mở mang lại cho hợp tác một phần thưởng để đảm

bảo sự phát triển đều đặn của thị trường công nghệ. Tuy nhiên đồng thời sự phát triển của sản phẩm đầy đủ cũng khiến cho các mối quan hệ như vậy mang tính nhất thời. Học cách hợp tác, cách đưa ra và gìn giữ các cam kết trong môi trường như vậy có thể là thử thách lớn thứ hai cho nhóm các nhà quản trị công nghệ cao hiện tại.

Mặt khác học cách cạnh tranh trong môi trường như vậy có thể là thử thách lớn nhất. Do đó chúng ta sẽ chuyển qua xem xét tầm quan trọng của chương tiếp theo.

# 8. Lợi thế cạnh tranh

ì tất cả của cải của ngành công nghệ cao đều bắt nguồn từ cơn bão, và vì cơn bão đã tiếp thêm nhiên liệu cạnh tranh vào ngọn lửa nóng nhất của mình, vấn đề giành được lợi thế cạnh tranh là vấn đề được nói đến nhiều nhất trong Silicon Valley. Trọng tâm của các cuộc thảo luận này có ba biến số chính, cái mà nhà tư vấn Michael Treacy và Fred Wiersema của CSC Index gọi trong cuốn sách bán chạy năm 1995, *The Discipline of Market Leader* (Quy tắc của người dẫn đầu), “quy tắc giá trị”:

1. Dẫn đầu sản phẩm
2. Quản lý xuất sắc
3. Thân thiết khách hàng

Đạt được sự vượt trội trong bất kỳ giá trị nào cũng sẽ làm tổn hại đến hai giá trị còn lại. Treacy và Wiersema tranh luận rằng không công ty nào có thể xuất sắc trong cả ba giá trị đó, và ý nghĩa tốt hơn của chiến lược cạnh tranh là xác định công ty bạn xuất sắc về giá trị nào để phát triển chiến lược tập trung vào giá trị mà bạn mạnh nhất.

Như một người hâm mộ trọng tâm, tôi nghĩ rằng đây là một ý tưởng kinh khủng, nhưng trong trường hợp tiếp thị công nghệ cao, các động lực nhanh chóng hoàn thiện chu kỳ sống buộc bạn phải có một phương pháp tiếp cận phức tạp hơn, như biểu đồ sau đây chỉ ra:

Quy tắc giá trị và Chu kỳ sống

Dẫn đầu sản phẩm + Quản lý xuất sắc

Chỉ dẫn đầu sản phẩm

Dẫn đầu sản phẩm + Thân thiết khách hàng

Quản lý xuất sắc + Thân thiết khách hàng

Yêu sách mà biểu đồ này tạo ra là chu kỳ sống tự nó chỉ ra được các biến số quan trọng tại bất kỳ điểm nào, và bạn phải thực hiện các biến số này để chiến thắng trong các cuộc cạnh tranh và bạn phải đương đầu và kiếm được quyền di chuyển tới giai

đoạn tiếp theo. Do đó hãy quay lại với chu kỳ sống và xem hình dạng của nó như thế nào trong trường hợp này, bắt đầu với thị trường khởi tạo nơi mà biến số duy nhất là *dẫn đầu sản phẩm*.

Tại điểm này của chu kỳ sống, cuộc cạnh tranh không phải là giữa các sản phẩm thay thế - các cải tiến gián đoạn không có sản phẩm thay thế - mà là *giữa các cơ hội đột phá thay thế*. Đó là những người nhìn xa đang tìm cách để giành được lợi thế cạnh tranh to lớn bằng cách thực hiện điều gì đó nằm ngoài tiêu chuẩn. Cuộc cạnh tranh sẽ là các thay thế nằm ngoài tiêu chuẩn cạnh tranh để có được sự chú ý và tiền bạc của những người nhìn xa trông rộng.

Điều này dẫn tới cuộc cạnh tranh bán hàng nơi mà những người bán hàng có uy tín ganh đua quyết liệt để giành được sự chú ý của người nhìn xa trông rộng với những lời đảm bảo ác liệt, mà những chuyên gia hỗ trợ bán hàng quả cảm cố gắng minh họa dưới dạng các chương trình mẫu được thiết kế tương tự chương trình xen chạy và cái mà các nhóm R&D thống nhất thực hiện cho bằng được dưới ảnh hưởng của sự nhiệt tình và cafein dễ lây lan. Tất cả những điều này được thực hiện để chiến thắng cuộc cạnh tranh vì sự xác nhận của người nhìn xa.

Lợi thế cạnh tranh trong hoàn cảnh này là một hàm của hai nhân tố:

1. Khả năng gây ra những thay đổi triệt để bằng cách đi đường vòng qua tình thế tắc nghẽn giới hạn tiến trình trong tình trạng hiện tại.
2. Sự linh hoạt để thích ứng với các đặc tính trong kế hoạch chi tiết của người nhìn xa trông rộng.

Nhân tố đầu tiên rơi vào giá trị dẫn đầu sản phẩm. Quyền lực của một chuyển đổi mô thức nằm trong khả năng giải quyết nhanh vấn đề rắc rối đã cản trở mọi nỗ lực trước đó. Giải pháp luôn là một hàm của công nghệ mới cho phép một phương pháp tiến cận vấn đề hoàn toàn, và đó chính xác là những gì thu hút sự chú ý của người nhìn xa trông rộng.

Một nhân tố khác, sự linh hoạt là một hàm của sản phẩm quá mới nên vẫn chưa bị các cam kết khác gây trở ngại. Nó mang lại kinh nghiệm dựa trên những gì mà người nhìn xa trông rộng có thể viết ra. Vì không có sản phẩm đầy đủ nào khác như thế tồn tại, khách hàng của thị trường khởi tạo được tự do tạo sản phẩm cho riêng mình.

Cuối cùng, mỗi một đơn hàng khép lại đều trở thành một cam kết về việc hoàn thành một sản phẩm cụ thể cho những yêu cầu của chỉ riêng một khách hàng khiến phạm vi

của công việc trông giống như là một dự án về dịch vụ khách hàng hơn là một đơn hàng mua sản phẩm. Điều này lại khởi động các thể lực sẽ khiến cho thị trường khởi tạo đóng cửa:

1. Sản phẩm của bạn sẽ ngày càng bị các cam kết gây trở ngại khiến nó giảm dần sự linh hoạt của mình.
2. Bạn sẽ cạn dần nguồn lực dịch vụ có thể phân bổ được cho những dự án đặc biệt.

Vượt qua vực thẳm và cạnh tranh trong sân chơi bóng gỗ

Các kỹ thuật được sử dụng để chiến thắng trong cuộc cạnh tranh khi bạn vượt qua vực thẳm tương tự như những kỹ thuật được sử dụng trong sân chơi bóng gỗ, do đó chúng tôi sẽ coi chúng là một. Mục đích trong cả hai trường hợp là thiết lập khả năng dẫn đầu thị trường trong một góc khuyết rõ ràng, do đó giành được các phần thưởng kinh tế từ trong tay của nhà dẫn đầu và thiết lập được sự tín nhiệm như một tay chơi kỳ cựu trong thị trường. Chìa khóa cho tất cả các cuộc cạnh tranh trong sân chơi bóng gỗ là người đầu tiên cung cấp sản phẩm đầy đủ khác biệt. Một khi sản phẩm đầy đủ đã được cung cấp, nguồn khách hàng của góc khuyết sẽ tập hợp xung quanh nó, và không mô thức giải pháp nào khác được phép cạnh tranh.

Do đó có hai nhân tố thành công quan trọng là:

1. Cung cấp sản phẩm đầy đủ, vì cho đến khi bạn làm vậy, nguồn khách hàng không tập trung và cạnh tranh vẫn diễn ra.
2. Hãy là người đầu tiên vì không có phần thưởng cho người thứ hai.

Sự thành công của sản phẩm đầy đủ trong sân chơi bóng gỗ là một hàm của hai nhân tố cạnh tranh: *dẫn đầu sản phẩm* và *thân thiết khách hàng*. Dẫn đầu sản phẩm cho phép giải pháp sản phẩm đầy đủ mới tự khác biệt mình với các giải pháp hiện có cho vấn đề của khách hàng. Thân thiết khách hàng cho phép nó tự khác biệt mình với các chào hàng công nghệ cao tương tự khác không tập trung vào các yêu cầu của thị trường khuyết cụ thể.

Hãy lấy ví dụ về sự thống trị của trạm làm việc của Silicon Graphics trong giải trí và hoạt họa đa phương tiện. Cải tiến của SGI là phần mềm và silicon xử lý đồ họa cho phép nó có thể xoay và di chuyển các hình ảnh ba chiều trong tốc độ xử lý của máy tính. Tuy nhiên, thuật toán này không chỉ độc nhất với SGI. Ví dụ như chúng cũng được sử dụng bởi Cray trong bộ mô phỏng bay. SGI rất đáng chú ý trong việc giảm

chi phí của họ vì họ có mục tiêu nhìn xa trông rộng là cho phép một loại cải tiến năng suất mới gọi là *kỹ thuật hiện hình*. Đáng tiếc là không có – hoặc là chưa có – bất kỳ một thị trường hiện hình nào, do đó để vượt qua vực thẳm SGI phải đặt mục tiêu vào một phân khúc. Có rất nhiều khả năng – thiết kế công nghiệp, thiết kế thuốc thông qua mô hình phân tử, hoạt họa và những cái khác – và SGI đã bán vào tất cả các thị trường này.

Nhưng phải cho đến khi nó trở nên thân thiết với khách hàng trong thị trường giải trí, hiểu được sự pha trộn kỳ lạ của công nghệ kỹ thuật số và công nghệ tương tự thì nó mới có thể tạo ra một sản phẩm đầy đủ thực sự có thể kết thúc cạnh tranh. Lý do hợp lý để mua hàng là tạo ra và sửa đổi các cảnh phẩm chất sản xuất không thể quay thành phim hoặc không xuất hiện trên phim được chiếu. Rất nhiều trạm làm việc có thể đã cung cấp mã lực dùng máy điện toán cần thiết, nhưng chỉ có SGI kiên trì với phân khúc khách hàng để vượt qua rất nhiều rào chắn cho đến khâu sản xuất cuối cùng. Tất nhiên, cho đến khi vượt qua được rào chắn cuối cùng, thì không có tài sản nào được tạo ra ở cuối chuỗi giá trị và mọi thứ phải được coi như là công việc thực nghiệm. Ngược lại, miễn là vượt qua được rào chắn cuối cùng – tài sản sẽ chảy vào chuỗi giá trị - chứng kiến lợi tức của *Terminator 2* và *Jurassic Park* – và SGI đang dần càng nổi bật.

Vậy SGI đang cạnh tranh với ai? Trên trục thân thiết khách hàng, đối thủ cạnh tranh của họ là những công ty như Ampex và Panavision, những nhà cung cấp công nghệ tương tự với máy để ghi vào phim và băng. Những công ty này đã kiểm soát tình trạng hiện tại theo một truyền thống dày dặn về thân thiết khách hàng, và sự khác biệt của SGI là sự dẫn đầu sản phẩm dựa trên hình ảnh số hóa. Mặt khác trên trục dẫn đầu sản phẩm, đối thủ cạnh tranh của nó là Sun, HP, và IBM, tất cả các hãng này có trạm làm việc có thể tiến hành các hình ảnh số hóa. Tại đây sự khác biệt của SGI là cam kết thân thiết của nó với các vấn đề về sản xuất và chỉnh sửa của ngành công nghiệp giải trí.

Từ hai nhóm đối thủ cạnh tranh này, khi ở trong sân chơi bóng gỗ, điều quan trọng là lựa chọn được một môi thân thiết khách hàng chứ không phải một đối thủ cạnh tranh có dẫn đầu về sản phẩm làm *đối thủ tiêu chuẩn* cho mục đích định vị. Trước hết, bạn đang tìm kiếm sự chú ý của khách hàng mục tiêu chưa bao giờ nghe nói về bạn nhưng lại có đầu tư lâu bền vào mô thức cũ hơn. Bằng cách tham khảo mô thức đó, bạn có thể nhanh chóng hiểu được nhóm khách hàng này. Thứ hai, trong mô hình đó, bạn có thể đặt giá trị gói giải pháp của bạn tương ứng với giá trị của một phương pháp cũ hơn và ít hiệu quả hơn, từ đó tránh được cạnh tranh về giá với các công ty có sản phẩm tương tự đang chia sẻ lợi thế về công nghệ với bạn. Do đó khi Apple bước vào thị

trường chế bản văn phòng, nó không coi máy tính IBM là đối thủ cạnh tranh mà là hệ thống in Linotype có chi phí hơn cả một máy tính cá nhân. Điều này không chỉ đặt IBM vào khó khăn mà còn nâng giá của Apple lên.

Trên thực tế một trong những chìa khóa để cạnh tranh trong sân chơi bóng gỗ là bạn có thể và nên *lựa chọn cuộc cạnh tranh của riêng mình*. Thất bại trong việc đó sẽ tạo ra ảnh hưởng trái ngược với các lợi ích mà chúng ta đang chào bán. Do đó các công ty cho rằng cuộc cạnh tranh của họ phải xuất phát từ những sản phẩm giống như của họ thực sự khiến khách hàng mục tiêu phải lánh xa họ, khách hàng mục tiêu về định nghĩa là ai đó hiện tại đang không sử dụng một giải pháp công nghệ cao và do đó không thể dễ dàng hiểu được các vấn đề và liên quan của công nghệ cao. Và nếu họ vượt qua được sự xa lánh này bởi một chiến dịch đào tạo thị trường tốn kém, đạt được sự hiểu biết và chấp nhận loại sản phẩm đó, họ sẽ có một mức giá tham khảo dựa trên bao bì chứ không phải giải pháp, mức giá thấp hơn rất nhiều so với giá trị thực sự được chuyển giao cho khách hàng. Điều này sẽ xóa bỏ lợi nhuận đáng lẽ nên được sử dụng để tạo ra một sản phẩm đầy đủ cụ thể của một góc khuyết. Thiếu đi những lợi nhuận này nhà cung cấp sẽ không thể đảm đương được nhiệm vụ liên quan đến sản phẩm đầy đủ, hay có đủ tiền để thu hút những đối tác thích hợp, do đó trên thực tế sản phẩm đầy đủ chưa bao giờ được thực hiện và thị trường chưa bao giờ diễn ra. Nhưng đây đều là lỗi của nhà cung cấp.

Nói tóm lại trong sân chơi bóng gỗ, thắng hay thua tuyệt đối nằm trong tầm kiểm soát của nhà cung cấp. Bằng cách tập trung vào giao điểm của dẫn đầu sản phẩm và thân thiết khách hàng, và bằng cách triển khai một cách thành công sản phẩm đầy đủ đáp ứng được lý do hợp lý để mua hàng của khách hàng, nhà cung cấp có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh không thể đánh bại được sẽ tồn tại cho đến khi xuất hiện mô thức mới. Vì thị trường vẫn còn quá lo lắng cho việc chuyển đổi mô thức, việc này có thể kéo dài trong một thập kỷ hoặc hơn (bằng chứng là sự thành công của Apple về chế bản văn phòng và của Autodesk với AutoCad). Trong thế giới của chu kỳ sản phẩm đã rút ngắn lại, giành được quyền dẫn đầu thị trường trong sân chơi bóng gỗ là một sự kiện tài chính kéo dài và mở cửa chào đón bất kỳ công ty nào đã có được một cải tiến sản phẩm thành công. Hơn nữa, khi một công ty đã đảm bảo được một phân khúc thị trường đồ bộ đầu tiên, công ty đó cũng có được vị trí đặc quyền để giành được những phần thưởng tương tự từ những phân khúc bổ sung thông qua việc áp dụng những nguyên tắc tương tự vào chiến lược sân chơi bóng gỗ.

Với tất cả những điều này, sẽ rất khó để có thể cường điệu được sự thất bại của tư vấn viên với rất nhiều khách hàng đã từ chối cam kết với thị trường khuyết. Trong hầu hết các trường hợp, đó là vì họ đều đề ý tới con bão, do đó tốt nhất là chúng ta cũng nên



hướng về phía cơn bão.

## Cạnh tranh trong cơn bão

Sự hỗn loạn tự nhiên của cơn bão là tạo ra việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh đủ khó, vì bất cứ lúc nào cũng rất khó để có thể nói được phản ứng của thị trường là do hành động của bạn hay là do chạm vào luồng khí nóng. Tuy nhiên nó thậm chí còn phức tạp hơn theo quyên tắc đó vì chiến lược đúng đắn phụ thuộc vào việc thị trường nhận định bạn là khi đột, tinh tinh hay khi. Chúng ta sẽ cùng xem xét từng trường hợp:

- Cạnh tranh như một cơn khi đột

Mục tiêu trong suốt cơn bão của cơn khi đột là tối đa hóa thị phần trong khi vẫn duy trì được đặc quyền mức giá chuẩn. Với vai trò là nhà dẫn đầu thị trường, nó sẽ tốn ít nỗ lực hơn để có được đơn hàng và nó cần phải thúc đẩy lợi thế này hơn hẳn các đối thủ khác. Nói cách khác, nó chỉ phải bước ra ngoài và giành được các đơn hàng càng nhanh càng tốt.

Điểm tập trung của cuộc cạnh tranh là kênh phân phối. Ở mức thu nhập cao, đó là cạnh tranh cho những biểu hiện xuất sắc – những bước chân lang thang trên phố. Người chiến thắng là công ty có thể thuê được nhiều hơn, có động lực cao hơn và bồi thường cho những công ty khác. Các thế lực của cơn bão tự nuôi sống mình. Khi công ty bắt đầu có được danh tiếng của cơn khi đột, nó thấy dễ dàng hơn để thuê tuyển được đội ngũ quản trị viên chất lượng hàng đầu, những người sẽ giúp cho việc giành được thị phần ngày càng gia tăng dễ dàng hơn giúp củng cố vị trí của khi đột.

Mặt khác ở điểm dưới, không có đại diện bán hàng, chỉ có các giá đề hàng. Cạnh tranh ở đây là có được khoảng trống bày hàng nhiều như có thể, từ đó đưa được nhiều sản phẩm tới trước khách hàng tiềm năng hơn và để ít khoảng trống cho hàng của đối thủ cạnh tranh. Trong những năm 80 ngành máy tính cá nhân đã đưa ra cơ chế phân phối hoạt động liên tục, và cơn khi đột của những năm 80 là những công ty hiểu được các kênh bán hàng gián tiếp và có thể điều chỉnh các kênh đó theo lợi thế của họ. Ngược lại, những công ty như IBM và DEC đã bước vào thị trường với tư thế của một khi đột dựa trên các lực lượng bán hàng trực tiếp được phục vụ rất tệ vì không có khả năng và không sẵn lòng làm việc trong vị trí tầm trung này (in this medium). Vào trong những năm 90 những biến số mới về phân phối đã cho phép các công ty như Dell, Gateway và Packard Bell cạnh tranh giành vị trí khi đột.

Trong cuộc chiến giành sự thống trị các kênh phân phối, các nhân tố thành công quan trọng là *dẫn đầu sản phẩm và quản lý xuất sắc*. Vai trò của dẫn đầu sản phẩm khi cạnh tranh chống lại bầy khỉ là để thiết lập lại các tiêu chuẩn, tạm thời biến các chào hàng của họ trở nên lỗi thời. Đây là chiến lược cơ bản của Intel trong việc giữ lại được sự kiểm soát trong thị trường mạch vi xử lý, khiến cho AMD, Cyrix và Nexgen rơi vào bước đường cùng. Bằng cách đó khi đột có thể thu hồi lại được vị thế độc quyền tạm thời thông qua những sản phẩm mới của mình đồng thời giải phóng hàng tồn kho lâu ngày để sử dụng trong cuộc cạnh tranh đối đầu trực tiếp về giá với sản phẩm hiện tại của bầy khỉ. Với các sản phẩm PC, phần lớn cuộc cạnh tranh diễn ra trong các danh mục sản phẩm, các câu lạc bộ về giá và các kênh chi phí thấp khác – là trường đua chiến lược trong một cơn bão vì sẽ giành được con đường lớn hơn để tiếp cận khách hàng – bạn có thể sẽ thấy những mức giá quá cao trong các loại hàng của khi đột nhưng thường chỉ vào cuối chu kỳ sống.

Mặt khác chống lại các tinh tinh, dẫn đầu sản phẩm thường là một nỗ lực theo đuổi đối với khi đột đặc biệt là vào cuối cơn bão. Tại điểm này, các động lực của cơ sở thiết lập của khi đột đã làm chậm lại khả năng cải tiến, cả từ khối lượng tuyệt đối của những khách hàng hỗ trợ và từ chủ nghĩa bảo thủ đang ngày càng gia tăng kháng cự lại việc phá hủy thế cân bằng. Tinh tinh với cơ sở thiết lập nhỏ hơn và ít rủi ro thất bại hơn đã rũ bỏ lớp áo khoác cải tiến của mình. Ví dụ như IBM, Apple, và Motorola đang thách thức Intel với chip Power PC RISC của mình. Bất cứ khi nào thử thách đó xảy ra, thị trường sẽ hướng về phía khi đột và hỏi, Khi nào bạn sẽ có những đặc điểm này? Miễn câu trả lời là “trong phiên bản tiếp theo”, quyền dẫn đầu của khi đột được bảo đảm. Điều này cần phải theo kịp, tuy nhiên đã khiến cho phiên bản của khi đột ngày càng gia tăng tỷ trọng nội dung, dẫn đến việc cải tiến thậm chí còn ít hơn. Theo cách này, các sản phẩm của khi đột theo thời gian sẽ mất đi giới hạn công nghệ của nó, từ đó nhận được sự coi thường của những người say mê công nghệ, lòng trung thành của những người thực dụng trưởng thành và sự tận tụy của các cổ đông.

Vì bánh xe dẫn đầu sản phẩm cứ từ từ dừng lại, khi đột nhận thấy việc tập trung vào quản lý xuất sắc ngày càng quan trọng. Ngay từ đầu hiệu quả này đã là chìa khóa để giành chiến thắng trong cuộc chiến khi đột. Trong cơn bão, nhu cầu dốc xuống, và thành công là tất cả về việc có được nguồn cung. Trục trặc trong quản lý xuất sắc có thể rất thảm khốc, đặc biệt là với tốc độ và khối lượng của cơn bão, như chất lượng nấc cục đã được đề cập đến trước đó tại Intel, Intuit và HP có thể làm chúng.

Quản lý xuất sắc cũng quan trọng để khi đột có thể duy trì được sự kiểm soát trong thị trường hàng hóa có khối lượng lớn của cơn bão và từ đó giữ lại được lợi ích kinh tế nhờ quy mô. Những lợi ích kinh tế này mang lại vũ khí chính để chống lại đàn khỉ,

định giá nhạy cảm khiến cho họ không còn cách nào khác là phải định giá thấp hơn cho dù lợi nhuận của họ có thể âm. Đồng thời, quy tắc hiệu quả mang lại cho khi đột mức lợi nhuận biên chống lại các tinh tinh cho phép nó có thể đầu tư dư dả vào R&D (tỷ lệ hiện tại giữa Intel và đối thủ liền kề của nó, Advanced Micro Device, là 4 và 1). Ngược lại, khi đột đang coi thường cuộc chiến cho những người có thu nhập thấp, thay vì thế thích đắm mình vào sự bảo vệ của mức giá cao với lợi nhuận cao, không sớm thì muộn sẽ thấy mình đang bị tấn công bởi liên kết giữa tinh tinh và đàn khi lấy đi vị trí dẫn đầu trong đấu trường quản lý xuất sắc bỏ lại cho khi đột không một phản ứng có chút sức sống ngoài việc phải chậm chạp rút lui nhưng không thể lay chuyển được vào chiến lược dẫn đầu sản phẩm chỉ dành cho nhóm có thu nhập cao.

Trong cuộc cạnh tranh này có thể sẽ có người hỏi ai là đối thủ chính của khi đột? Câu trả lời là mọi người. Khi Andy Grove nói rằng “Chỉ có kẻ mắc bệnh hoang tưởng mới tồn tại” là ông đang nói về những gì khi đột phải làm để duy trì được vị trí của mình. Mọi người được xấp hàng để chống lại họ. Sau đó vấn đề nảy sinh, với những mục đích định vị, ai sẽ là đối thủ cạnh tranh chuẩn của khi đột? Đây là một câu hỏi hấp dẫn, vì đặt bất kỳ một công ty nào vào vị trí đối thủ cạnh tranh của khi đột sẽ mang lại cho nó nhiều nổi bật hơn những gì nó xứng đáng. Nhưng không có một đối thủ cạnh tranh chuẩn thì rõ ràng thị trường không thể định vị được bất kỳ một chào hàng nào một cách chính xác, thậm chí là cả chào hàng của khi đột.

Do đó chiến lược giành chiến thắng của khi đột là tham khảo ba loại đối thủ cạnh tranh tại những điểm khác nhau trong giai đoạn bão táp như sau:

1. Lúc mới bắt đầu, khi vừa bước ra khỏi sân chơi bóng gỗ, khi đột nên tham khảo công nghệ cũ hơn mà họ đang thay thế. Trong suốt giai đoạn này họ vẫn chưa giầy vò đối thủ cạnh tranh mà mới chỉ tham gia cùng với họ vào việc phá hủy mô thức cũ.
2. Khi mô thức cũ đã hoàn toàn bị phá hủy, khi đột nên tham khảo một “loạt”, gồm tất cả các công ty trong hạng mục sản phẩm của họ, mà không loại bỏ bất cứ một công ty nào. Nếu một tinh tinh cụ thể đe dọa họ, họ có thể chỉ rõ tinh tinh đó và tập trung mọi thứ để đánh bại nó.
3. Cuối cùng, khi sự thống trị của họ đã chắc chắn, khi đột nên ngừng việc tham khảo các công ty khác và thay vào đó là tham khảo chính sản phẩm của họ như là đối thủ cạnh tranh. Do đó mà Intel đã định vị Pentium không phải để chống lại Power PC mà là để chống lại 486 và HP đã định vị máy in laze màu của nó không phải để chống lại Canon mà là để chống lại chính máy in phun mực có màu chất lượng cao của mình.

- **Cạnh tranh như loài khỉ**

Ngược lại với thứ tự tăng vốn của khỉ đột, loài khỉ chơi một trò chơi mang tính cơ hội nhiều hơn. Thiếu vốn, R&D, ngân sách tiếp thị, khả năng, và các lợi thế khỉ đột khác, loài khỉ không có được vị thế để cạnh tranh được thị phần trong cơn bão. Hơn nữa, cho dù họ có giành được thị phần, họ không có nguồn lực để giữ được chúng, do đó chúng không có lợi ích gì với họ. Thay vì thế mục tiêu của họ nên là lấy được tiền rồi chạy. Mỗi ngày loài khỉ nên quay vòng kinh doanh. Họ không bao giờ nên đứng một chỗ. Đây là lý do tại sao.

Các cơn bão tạo ra rất nhiều chi tiêu, và thậm chí những cơn khỉ đột tham lam nhất cũng không thể đáp ứng được nhu cầu. Các kênh phân phối yêu cầu các thay thế cạnh tranh, trên cả trục cải tiến và trục giá cả. Vai trò của tinh tinh là cung cấp các cải tiến còn vai trò của loài khỉ là cung cấp giá. Tất cả các kênh phân phối đều cần có điểm bắt đầu ở mức chi phí thấp. Và họ cần loài khỉ cung cấp điều đó. Do đó luôn có một nhu cầu cấu trúc cho sự tham gia của loài khỉ vào bất kỳ một thị trường đại chúng nào. Điều còn thiếu ở đây là sự trung thành về nhãn hàng hoặc tần khóa khách hàng. Loài khỉ chỉ có thể giành được doanh số bán, không bao giờ giành được thị trường. Đó là bởi vì họ là bản sao rõ ràng của khỉ đột, khi họ giành được một đơn hàng, họ không giành được khách hàng đó cho đến cuối đời. Không có ảnh hưởng tích lũy cho các đơn hàng của họ, không chi phí chuyển đổi để giữ khách hàng, và do đó không có lợi ích từ thị phần. Loài khỉ không có gì mong muốn ngoài doanh số bán.

Vậy sao loài khỉ có thể tiếp tục kinh doanh? Loài khỉ cạnh tranh về quản lý xuất sắc dựa trên nền kinh tế - không phải kinh tế nhờ quy mô, chỉ là kinh tế. Hãy xem xét các lợi thế của họ. Loài khỉ không cần ngân sách cho R&D. Tất cả các kỹ thuật đều là kỹ thuật ngược, được tiến hành ở nước ngoài với chi phí thấp hơn, đội ngũ nhân sự có trình độ cao hơn. Họ không cần ngân sách phát triển thị trường. Tất cả công việc tiếp thị đều dựa trên việc trượt theo những nỗ lực phát triển thị trường của khỉ đột với cùng một thông điệp: Chúng tôi có chất lượng tốt như thương hiệu dẫn đầu thị trường về cấu phần chi phí. Họ không cần vốn để xây dựng kế hoạch tồn kho trước khi đưa ra một sản phẩm mới vì không có việc tung sản phẩm ra thị trường. Tất cả những gì họ cần là vốn để bước vào trò chơi tương tự và một dòng tiền có thể đảm bảo tăng trưởng.

Trong mô hình này đối thủ cạnh tranh chuẩn của loài khỉ luôn là sản phẩm của khỉ đột. Đó là cách họ trượt theo những nỗ lực tiếp thị của người dẫn đầu. Giả định rằng cạnh tranh về giá có thể so sánh được, lợi thế cạnh tranh sâu xa hơn là một hàm số cho việc truy cập tới kênh phân phối. Nơi nào có nhiều công ty có thể đảm bảo được

điều đó, khả năng giành được uy tín trở thành nhân tố khác biệt chủ yếu. Đáng tiếc là việc giành được uy tín đi ngược lại với kinh tế học của các chiến lược của loài khỉ, do đó tại điểm này một con khỉ thông minh nhận ra rằng chiến trường đang ngày một đông hơn và ngày càng phát triển tiến tới.

Loài khỉ là không thể bị đánh bại nếu họ chơi trò chơi này một cách chính xác, không đầu tư vào cái gì, không phụ thuộc vào cái gì. Khi họ gặp vấn đề là rỗng rã theo đuổi thành công khiến họ đi đến quyết định rằng mình đã trưởng thành, trở thành khỉ đột và tạo nên tên tuổi cho mình. Tiêu biểu là điều này dẫn đến việc có cấu trúc chi phí cao hơn nhiều mà không có lợi ích tương đương để đền bù cho lợi thế cạnh tranh. Vấn đề mà họ đang cố gắng là phá hủy quy luật cải tiến. Bằng việc tiến hành phương pháp tiếp cận sân chơi bóng gỗ bạn có thể tiến hóa từ một con khỉ thành một tinh tinh, và từ một con tinh tinh có thể thành khỉ đột nếu một trong những góc khuyết của nó tham gia vào thể hệ thị trường bão táp tiếp theo, nhưng loài khỉ không thể trở thành khỉ đột. Tuy nhiên vì loài khỉ chỉ tập trung vào khỉ đột, họ không bao giờ thấy tinh tinh đang thực hiện vai trò của nó, chắc chắn là không học cách để cạnh tranh với nó.

- Cạnh tranh như loài tinh tinh

Thử thách chiến lược tinh vi nhất trong một cơn bão là đóng vai trò của tinh tinh thật chính xác. Đây là vai trò của Informix và Sybase với Oraclec ... trong cuộc chiến cơ sở dữ liệu cơ bản, của Wellfleet (giờ là Bay Work) với Cisco trong bộ định tuyến, của Canon và Epon và Lexmark với HP trong lĩnh vực máy in PC và của Macintosh, Unixware và OS/2 với Windows trong hệ điều hành PC, của Lotus và Novell với Microsoft trong dây tự động hóa văn phòng, của Lawson và PeopleSoft và Oracle đối lại với Oraclec với SAP trong thị trường tài chính khách/chủ. Tất cả các công ty này đều đầu tư rất lớn vào công nghệ của riêng họ. Không công ty nào có đủ điều kiện để chơi trò đánh rồi bỏ chạy của loài khỉ. Nhưng thực sự đúng khi nói không công ty nào có thể đối mặt trực tiếp với các khỉ đột riêng của mình và hi vọng rằng sẽ giành được chiến thắng. Giờ thì sao?

Bước đầu tiên để là một tinh tinh thành công là thật rõ ràng về những gì mà bạn đang cạnh tranh. Vì với tất cả các thị trường bão táp, trước hết bạn đang cạnh tranh để giành kênh phân phối, đơn giản là để tiếp cận được với nhu cầu của những khách hàng bị dồn nén. Vấn đề thực sự là: *Thị phần* có giá trị gì với bạn?

Trước hết, thị phần phản ánh doanh số bán, do đó quan niệm của bạn sẽ là càng nhiều càng tốt. Quan điểm của các đối tác và đồng minh cũng là càng nhiều càng tốt, vì điều này sẽ tạo ra nhiều thị trường hơn cho họ phục vụ. Tuy nhiên quan điểm của thị

trường là muốn bạn tăng trường *rộng hơn nữa chứ không sâu hơn nữa*. Cộng đồng những người thực dụng đang thống trị các quyết định mua hàng của thị trường chính muốn, ngoài một nhà dẫn đầu thị trường rõ ràng, họ cũng muốn một vài công ty khác có đủ thị phần thị trường để có thể tồn tại – nhưng không đủ để phá hủy thứ tự tăng vốn, đặc biệt là khi khi đột có quyền lực đề ra các chuẩn phổ biến. Rất nhiều thứ đang diễn ra dựa trên nhất trí thực tế - quá nhiều quyết định mua hàng, quá nhiều của cải, quá nhiều kế hoạch và cấu trúc – khiến chi phí chuyển đổi từ quan điểm thị trường đầy đủ là không thể chịu đựng được. Kết quả là một cơn khi đột phải chứng minh lập đi lập lại các khuynh hướng tự sát hoặc một điều kiện cuối cùng trước khi thị trường loại bỏ nó và lựa chọn một người dẫn đầu mới.

Nhưng đó là thị trường chứ không phải tự khi đột đang ngăn cản bạn vượt qua khi đột và trở thành nhà cung cấp số một – và *bạn không thể chống lại thị trường!* Apple Macintosh hoặc IBM OS/2 được phép có mức thị phần trong thị trường OS từ 10% đến 12% hoặc 15%, nhưng họ không được phép có được 50% thị phần trong bất kỳ trường hợp nào. Do đó những cố gắng lặp đi lặp lại của IBM để định vị OS/2 như là một “kẻ bác bỏ Window 95” vốn đã không mang lại hiệu quả. Điều đó không thể xảy ra. Việc này không liên quan gì đến chất lượng của từng sản phẩm. Nó liên quan đến thứ tự đã tồn tại trước đó về số lượng của cải khổng lồ, về các nhóm lợi ích quyền lực trong các bộ phận IT, các công ty phần mềm IVS, các nhà cung cấp phần cứng, các kênh phân phối đã được cam kết. Thay đổi thế cân bằng quyền lực này có thể sẽ rất thảm khốc đối với từng bên. Thị trường không cho phép điều đó xảy ra.

Do đó quy tắc đầu tiên của cạnh tranh thị phần dành cho các tinh tinh là *phải thật xông xáo nhưng đừng đi quá xa*. Vẫn có một điều nữa cần phải cân nhắc để hạn chế việc mở rộng phạm vi hoạt động trong cơn bão. Khi cơn bão qua đi, phạm vi này sẽ gặp khó khăn hơn nữa trong việc phòng vệ. Để giữ lại được thị phần để đi tiếp, các tinh tinh phải giữ sản phẩm hiện tại của mình theo kịp với chuẩn phổ biến phát triển của thị trường. Tuy nhiên những tiêu chuẩn này lại chịu sự kiểm soát của khi đột, những người không cần nhiều nỗ lực mà chỉ ra được cách để tinh tinh cứ đuổi theo cái đuôi của mình. Các hành động chống độc quyền gần đây chống lại Microsoft bao gồm một bản tóm tắt được đệ trình bởi năm công ty phần mềm nặc danh có liên quan tới đề xuất không còn tồn tại nữa để mua lại Intuit, chi tiết cách Microsoft sẽ sử dụng vị thế của mình để tạo ra các rào cản ngăn chặn cuộc cạnh tranh công bằng.

Theo tôi hành vi này có thể bị phản đối nhưng không thể bị ngăn chặn một cách thực tế. Trước hết là vì không thể xác định được đường ranh giới giữa quyền lợi của khi đột để nắm lấy cấu trúc mà nó cho là tốt nhất và sự vi phạm quyền lợi đó nhằm giới thiệu các nhân tố với mục đích làm tan rã các cố gắng của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên

quan trọng hơn là đằng sau toàn bộ việc này, thậm chí còn lớn hơn cả sức mạnh của khi đột là hành vi cấu kết của thị trường, nhất quyết đòi thể chế hóa cấu trúc quyền lực liên kết không tính đến sự công bằng của nó. Hành vi này không tập trung quyền lực vào bất cứ một thực thể nào, nó lan tràn và do đó nó không nêu rõ việc làm thế nào nó có thể là mục tiêu của hành động cứu chữa.

Vậy một con tinh tinh nên làm gì? Hãy nhìn vào ví dụ của OS/2. Theo lời khuyên của rất nhiều nhà tư vấn thì IBM nên từ bỏ hoài bão về vị trí khi đột vào lúc này và nên tập trung vào việc giành chiến thắng được một thị phần thống trị của một phân khúc phụ rõ ràng của thị trường, phân khúc đang được phục vụ tốt nhất bởi giải pháp dẫn đầu thị trường. Tinh tinh – và chúng ta nên lưu ý rằng không có gì đáng xúc phạm hơn là bị gọi là một con tinh tinh hơn là một cự khi đột – không được khai chiến với khi đột trên chính lãnh địa của nó. Hệ thống này là gian lận, trọng tài bị mua chuộc. Thay vì thế, họ phải tìm ra một nơi mang tính trung lập hơn bằng cách khai thác sự tự do của tinh tinh – khả năng tập trung và cải tiến trong phân khúc cục bộ - họ có thể khoanh vùng lãnh địa vẫn chưa cam kết với khi đột.

Điều này tương đương với việc chấp nhận chiến lược sân chơi bóng gỗ trong cơn bão, và ngắn gọn thì đó là một cái gì đó khác thường. Nếu có nhiều đơn hàng và thị trường đang tăng trưởng nhanh hơn so với những gì người ta có thể cung cấp, tại sao nhà cung cấp lại tình nguyện giảm doanh số đơn vị tổng quát của mình? Vì đó là những gì mà việc tập trung vào một phân khúc gây ra, ít nhất cũng là trong ngắn hạn. Trong ba tháng bất kỳ cho trước, bạn luôn bán được nhiều bằng cơ hội hơn là bằng cách tập trung – do đó chúng ta không thể mong đợi bất cứ một đồng minh nào về lực lượng bán hàng khi chúng ta tán thành phương pháp này. Thực sự thì tại sao lại phải ủng hộ nó?

Nguyên nhân là vì luôn có sự sống sau cơn bão. Nếu trong suốt cơn bão bạn giống như một con tinh tinh theo đuổi doanh số bán trên nền tảng cơ hội 100%, và không sử dụng khoảng thời gian này để tạo ra một vị trí khác biệt cho chính bản thân mình, thì khi thị trường hợp nhất lại sau cơn bão, sẽ không có chỗ cho bạn lùi lại, và không có nơi tạm trú để từ đó dẫn dắt sự phát triển thị trường tương lai. Đây là số phận rơi xuống đầu Ingres. Bị ám ảnh về việc cạnh tranh với Oracle trong cơn bão, bị tụt lại về con số tăng trưởng sau mỗi quý, nó không thể tưởng tượng được việc cam kết với bất kỳ trọng tâm thị trường nào bất chấp những gợi ý từ rất nhiều nhà tư vấn, vì đó ít nhất cũng là trong ngắn hạn, đã phản kháng lại khối lượng doanh số bán và do đó đặt mình tụt lại đằng sau Oracle rất nhiều. Thay vì thế Ingres tiếp tục cố gắng loại bỏ Oracle dù mọi người đều biết rằng đó không thể là chiến lược chiến thắng.

Sau đó cơn bão lặng dần đi. Vào lúc này, thị trường hợp nhất lại xung quanh một số nhà cung cấp – chắc chắn là khi đột và một số con khi nữa, mặc dù đã ít hơn rất nhiều so với những ngày thanh bình và một nhóm các tinh tinh – nếu chúng có được giá trị khác biệt để chào hàng. Do đó Sybase được chào đón vì dẫn đầu về công nghệ của mình trong thị trường tin học phân tán, và Informix vẫn giữ được vị trí số một với các VARs phục vụ thị trường máy chủ Unix có thu nhập thấp. Nhưng thị trường không tìm được giá trị có thể so sánh trong trường hợp của Ingres. Bị thách thức bởi chính lý do của mình, không có phân khúc thị trường để rút lui, không có quyền dẫn đầu trong tương lai, công ty bước đi loạng choạng và giờ không còn tồn tại nữa.

Nói tóm lại, vì các động lực thị trường mà chúng ta đang theo đuổi, việc tinh tinh cạnh tranh với khi đột không chỉ là một trận thua, đó là một trận chiến sai trái. Điều đúng đắn là nắm bắt được phạm vi sẵn có bên lề lãnh thổ của khi đột. Khi đột tạo ra rất nhiều kẻ thù và lần tới sẽ có cơ hội thu lại lợi tức, bạn chắc chắn có thể trở thành đồng minh. Nhưng không phải trong cơn bão hiện tại, mà nhiều người đã phải đánh mất quá nhiều để hỗ trợ một cuộc phản công.

Trong cơn bão lốc, quay trở lại các nguyên tắc trong sân chơi bóng gỗ, tinh tinh nên sử dụng tới sự kết hợp giữa hai nhân tố là dẫn đầu sản phẩm và thân thiết khách hàng. Dẫn đầu sản phẩm sẽ khác biệt họ với bấy khi khi cạnh tranh để giành được công việc với loài khi đột. Đồng thời thân thiết khách hàng khi được tập trung vào một phân khúc có thể được sử dụng để tạo vị trí dẫn đầu thị trường trong một phạm vi hạn chế. Tuy nhiên cần phải cẩn thận: Thân thiết khách hàng không được tập trung trong khi tạo ra được rất nhiều phản hồi tích cực, là sự lãng phí sâu sắc nguồn lực chiến lược. “Dịch vụ khách hàng tốt” sẽ luôn giành được sự tán dương của khách hàng nhưng trước đó không có được mức lợi nhuận cao hơn và không nắm giữ được phạm vi lâu dài. Thay vì thế điều quan trọng là thể chế hóa được thân thiết khách hàng dưới dạng sản phẩm đầy đủ cụ thể cho từng phân khúc để tạo ra hàng rào bảo vệ chống lại sự tấn công bất ngờ trong tương lai bởi một con khi đột đói khát của thị trường hậu cơn bão.

Kết thúc cuộc tranh luận về cạnh tranh bão táp, bài học rút ra là các thể lực của thị trường đang hoạt động mạnh mẽ hơn nhiều so với các hành động rõ ràng của bất kỳ một cá nhân nhà cung cấp nào, thậm chí cả khi đột, và chính là những nguồn lực này chứ không phải những tay chơi được chú ý tới đầu tiên. Đơn giản là bạn không thể đánh lại một cơn bão.

Cạnh tranh trong Phổ Chính



Khi chúng ta di chuyển từ con bão tới Phố Chính, khối lượng hàng bán siêu tăng trưởng giảm, và các đối thủ cạnh tranh phải điều chỉnh lại từ việc tập trung chủ yếu vào việc nắm bắt khách hàng mới cho đến việc mở rộng và đào sâu thương mại của họ với cơ sở thiết lập đã có của mình. Không phải là không có khách hàng mới để giành giật; có, và điều quan trọng là cạnh tranh để giành được họ. Chỉ là giờ sẽ có nhiều tiền hơn từ việc bán ra các mở rộng cho cơ sở hiện tại. Nếu chúng ta không tổ chức hoạt động để thu hoạch vụ mùa này, chúng ta sẽ trì hoãn một lượng tiền lớn và không thể có đủ vốn cho sự thâm nhập của chúng ta trong cơn bão tiếp theo.

Vấn đề là làm thế nào để chúng ta có thể tập trung nguồn lực của chúng ta lại một cách tốt nhất để giành được lợi thế cạnh tranh. Hãy nhớ lại các bài học trong chương 5. Khách hàng tiêu tiền trong giai đoạn Phố Chính chủ yếu là vào việc mở rộng và nâng cao cơ sở hạ tầng được triển khai trong cơn bão – bổ sung hệ thống tương thích và nâng cấp các hệ thống cũ hơn. Trong trường hợp nào thì cũng có những rủi ro công nghệ đáng kể. Do đó những người mua hàng kỹ thuật trong cộng đồng IT không đặc biệt yêu thích hay quan tâm về các quyết định mua hàng trong Phố Chính, nếu họ vẫn đi trong đường lối chỉ đạo của công ty. Tương tự như vậy, người mua hàng kinh tế trong cộng đồng người sử dụng cuối cùng không thấy Phố Chính có gì thu hút sự chú ý của họ, miễn là việc mua hàng của năm nay nằm trong ngân sách. Cơ sở hạ tầng là cơ sở hạ tầng – họ không có vấn đề chiến lược nào để tập trung.

Điều này làm giảm khu vực đáng quan tâm xuống còn hai: người sử dụng cuối cùng và các Giám đốc điều hành. Giám đốc điều hành làm việc thông qua bộ phận mua hàng muốn giảm chi tiêu xuống bằng việc thay thế các hàng hóa có chi phí thấp cho những hàng hóa có giá cao. Mặt khác những người sử dụng cuối cùng muốn nhận được những sản phẩm gia tăng giá trị dù sản phẩm đó có mang lại nhiều tiện ích hay thỏa mãn cá nhân hơn hay không. Giống như những đứa trẻ trong Lễ Giáng Sinh, họ đẩy lại nguồn sức mạnh để thấy liệu họ có thể nhận được những gì họ thực sự muốn hay không.

Tình hình căng thẳng này định ra chiến lược tiếp thị trong Phố Chính. Nếu bạn là một con khỉ, chiến lược tốt nhất của bạn là trở thành nhà cung cấp có chi phí thấp mà các đại lý mua hàng đang tìm kiếm, thúc đẩy phiên bản của chính bạn về quản lý xuất sắc, dựa trên việc cung cấp sản phẩm hàng hóa với chi phí tối thiểu. Mặt khác nếu bạn là một con tinh tinh, bạn phải có được những người sử dụng cuối cùng ủng hộ cho giá trị gia tăng của bạn. Đây là chiến lược thân thiết khách hàng dựa trên các chào hàng sản phẩm đầy đủ +1 đặt mục tiêu vào các ứng dụng người sử dụng cuối cùng cụ thể.

Nếu bạn là một con khỉ đột, bạn có thể chơi ở cả hai bên đường của Phố Chính, tấn

công vào thị trường hàng hóa với chào hàng có mức lợi nhuận thấp và thị trường giá cao mới một chuỗi các chào hàng +1 cho góc khuyết. Đồng thời những con khi đột xông xáo tiếp tục cải tiến vừa đủ để giữ cho các con khi tiếp tục tranh giành. Bằng cách dịch chuyển các chuẩn phổ biến một cách nhẹ nhàng, họ mang đến cho cơ sở khách hàng cải thiện dễ hấp thụ nhưng buộc nhà cung cấp hàng sao chép vào một loạt tái thiết kế. Trong lúc đó, sản phẩm sao chép không còn là một bản sao hoàn hảo nữa, buộc nó phải giảm giá nhiều hơn nữa để là một giá trị có thể chấp nhận được.

Tinh tinh bị mất kết trong quy trình này phải cẩn thận. Họ có thể giành được những lợi thế tạm thời bằng cách là người đầu tiên đạt được điểm dự báo trong cải tiến liên tục của loại sản phẩm. Nhờ đó Canon đã đánh bại HP ở mức giá thấp hơn 300\$ cho máy in phun mực. Brother đánh bại họ với máy in laser 400\$, và Lexmark đánh bại họ với đầu ra 1.200 điểm trên 1 inch. Tương tự như vậy khi Compaq đang đấu tranh để đáp ứng mức giá chuẩn cạnh tranh từ Dell và Gateway, thì họ đã tạo ra xâm nhập đáng kể vào cơ sở thiết lập của mình. Tuy nhiên trong tất cả các trường hợp này, trong khi những công ty xâm nhập tận hưởng sự bùng nổ về doanh số bán về thành tích của mình, khi khi đột theo kịp, họ có thể sẽ không còn duy trì được lợi thế thị phần của mình nữa.

Bài học tổng quan từ Phổ Chính là hai nhân tố quản lý xuất sắc và thân thiết khách hàng – chứ không phải dẫn đầu sản phẩm là những nhân tố thành công chính. Quản lý xuất sắc hỗ trợ cho giá trị chi phí thấp trong khi thân thiết khách hàng là nhân tố phát triển thị trường +1. Ngược lại, dẫn đầu thị trường thường chỉ có được thị phần tạm thời, đạt được ở mức chi phí đáng kể và không có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh to lớn. Vì thế chúng không xứng đáng với chi phí bỏ ra – tốt hơn là nên tập trung đầu tư tiếp thị góc khuyết +1 nơi mà bạn có thể giữ được khách hàng hoặc đầu tư vào R&D để chuẩn bị cho chuyển đổi mô thức tiếp theo.

Động lực cơ sở của cạnh tranh thị trường trong Phổ Chính được xác định bởi loài khi, nhà cung cấp sản phẩm sao chép và không phải là khi đột. Loài khi thiết lập các quy tắc giao chiến bằng cách lập ra mức giá chuẩn thấp nhất trong thị trường trở thành mức giá tham khảo hiệu quả. Nếu không có đối thủ nào phản ứng lại, nếu người sử dụng cuối cùng đứng ngoài quy trình ra quyết định, thì loài khi cùng với CFO và đại lý mua hàng giành chiến thắng. Để có thể đánh bại được loài khi, tinh tinh phải bổ sung thêm những yêu cầu và chi tiết kỹ thuật vào quyết định mua hàng, từ đó thay đổi chiến trường cạnh tranh. Các đại lý mua hàng rất giỏi trong việc bỏ qua các điều kiện như vậy hoặc khẳng khẳng rằng họ phải được tự do làm việc. Do đó điều cần thiết cho một con tinh tinh là giành được hỗ trợ của người sử dụng cuối cùng trong việc tài trợ cho họ trong quá trình mua hàng.

Trong sân chơi bóng gỗ, sự tài trợ này đến từ người mua kinh tế vì quyết định mua hàng có những hàm ý kinh tế to lớn vượt ra ngoài các vấn đề của giới IT. Trong Phố Chính, những vấn đề này không đảm bảo được mức độ quan tâm cũng như việc nhà cung cấp có đủ điều kiện để chi trả cho kênh phân phối có thể nắm bắt được sở thích của người mua kinh tế. Thay vì thế, càng ngày họ càng phụ thuộc vào phương tiện truyền thông gián tiếp như quảng cáo, buôn bán, và gửi thư trực tiếp – để tạo ra trường hợp của họ và những nguyên liệu này nên được hướng thẳng đến người tiêu dùng cuối cùng.

Việc đạt được thân thiết khách hàng thông qua các kênh truyền thông gián tiếp có chi phí thấp xác định sự thành thạo then chốt cần có cho thành công của thị trường Phố Chính. Ở bề nổi có vẻ như đó là tự mâu thuẫn – làm sao mà người ta có thể trở nên thân thiết nếu không có tiếp xúc trực tiếp? Câu trả lời là, như những nghệ sĩ biết quá rõ về thế kỷ này và phương pháp tiếp thị hàng tiêu dùng đóng gói thể hiện triệt để điều này, thông qua sự *phi thường được chia sẻ*.

Cơ chế này là cách dễ nhất để thấy được khi nào các công ty thành công trong việc bán các sản phẩm hàng hóa với mức giá cao – đồ uống, kem đánh răng, bữa sáng, chất khử mùi, bút bi, giày chạy, hoặc thuốc lá. Chiến dịch sẽ mang tính đặc biệt bất thường khi chỉ tập trung vào lợi ích thiết thực của sản phẩm (thực sự thì một số sản phẩm không có lợi ích thiết thực). Thay vào đó họ cố che giấu truyền thông của họ dưới mọi hình thức có ảnh hưởng văn chương – cảnh đẹp, các nhân vật hấp dẫn, cốt truyện hấp dẫn, hình ảnh ấn tượng – để thu hút khách hàng góc khuất, những người đồng cảm với các biểu hiện này. Khi khách hàng mua sản phẩm, tất nhiên họ có được lợi ích cơ bản của một hàng hóa, nhưng họ cũng nhận được sự xác nhận một lần nữa về cá tính của mình, một cách để miêu tả với chính bản thân họ và với cả thế giới giá trị mà họ đang có, tầng lớp xã hội mà họ thuộc về.

Tất cả những điều này đã được biết đến từ lâu. Vấn đề là nó có liên quan gì với ngành công nghệ cao? Trước khi bước vào Phố Chính câu trả lời có chút đáng bị nguyên rủa. Đơn giản là có quá nhiều liên qua đến tính thiết thực nảy sinh – tính tin cậy, tính tương thích, dễ sử dụng, lợi tức đầu tư – dành cho khách hàng để có thể tận hưởng bất kỳ sự khác thường nào. Nhưng khi bước vào Phố Chính, khi các tiêu chuẩn đã được thiết lập và sản phẩm đầy đủ đã thực sự được làm thành hàng hóa, cơ hội tự lên tiếng đòi lại quyền lợi cho mình. Và đó là nơi mà ngành công nghiệp PC – đặc biệt là các bộ phận phần mềm của nó – đang trị vị ngày nay.

Chính xác thì việc chúng ta sẽ đi tiếp như thế nào vẫn chưa rõ ràng. Việc sử dụng các hình ảnh tưởng tượng chia sẻ đã bị tiếp thị hàng tiêu dùng đóng gói lợi dụng quá

hiều đến mức khách hàng không còn dễ dàng tiếp cận với nó như họ đã thường làm. Những người mua phức tạp phân loại ra các loại quảng cáo và xây dựng lại những cố gắng của mình để có thể điều chỉnh chúng. Mặt khác một phần của bất kỳ quyết định mua hàng nào là tưởng tượng ai đó đang dùng sản phẩm đầy hữu ích, và chúng ta mong chờ sự giúp đỡ từ nhà cung cấp trong quy trình. Trong trường hợp sản phẩm công nghệ cao, thường rất trừu tượng khó hiểu, việc tưởng tượng này có thể là chìa khóa giúp định hướng cho những người sử dụng cuối cùng, như màn hình ảo của Macintosh và hộp thư ảo của thư điện tử đã chứng minh được. Đây đều là những hình ảnh tưởng tượng chia sẻ và không có chúng chúng ta không thể tạo ra các giải pháp công nghệ cao.

Nói tóm lại, việc chấp nhận của thị trường người tiêu dùng cùng với việc đạt được thân thiết khách hàng với người sử dụng cuối cùng thông qua hình ảnh chia sẻ được liên lạc thông qua các phương tiện gián tiếp là một vùng đất màu mỡ cho các cải tiến tiếp thị trong ngành công nghệ cao. Các công ty nắm bắt được việc tiếp nhận này sẽ mang lại cho họ lợi ích cạnh tranh ban đầu – cũng có thể tương đối lớn trên Phố Chính vì các nguyên liệu tiếp thị tốt hơn của họ.

Xem xét lịch sử của cạnh tranh dựa trên sản phẩm, có một vấn đề thú vị nảy sinh: Ai sẽ là đối thủ cạnh tranh tham chiếu được đề cập đến bởi những nguyên liệu này? Đối thủ cạnh tranh thực sự, loài khỉ, không xứng đáng để được gọi bằng tên – tại sao lại cho họ một cái tên trong khi họ không thể tự đặt tên cho mình? Mặt khác, nếu bạn tham chiếu khỉ đột hoặc loài tinh tinh khác, bạn chỉ đang mở lại cơ sở đã được thiết lập với đối thủ mà bạn đã tốt hơn rồi. Điều đó không mang ý nghĩa gì cả. Do đó về mặc định, đối thủ cạnh tranh tham chiếu tốt nhất trong Phố Chính là chính bản thân bạn. Trong truyền thông tiếp thị, bạn nên tham khảo những dòng sản phẩm cũ hơn, sản phẩm mà bạn đề cao trong so sánh cạnh tranh của mình nhưng đồng thời cũng chỉ ra cái mà chào hàng hiện tại của bạn vượt xa những cái cũ. Sau đó nếu đối thủ bước vào từ bên ngoài, thì cuộc chiến phải được tiến hành trên lãnh địa được xác định hoàn toàn bởi cấu trúc, quá khứ và hiện tại của bạn.

## Siêu cạnh tranh

Điều này kết thúc cuộc khảo sát của chúng ta về các chiến lược để đạt được lợi thế cạnh tranh khi tiến về Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ. Như chúng ta đã thấy, những nhân tố thành công quan trọng thích hợp – hoặc các quy tắc giá trị then chốt theo cách gọi của Treacy và Wiersema – đã thay đổi rất nhiều khi chúng ta di chuyển từ sân chơi bóng gỗ vào trong cơn bão và sau đó vào khu Phố Chính. Điều này cũng tạo ra vấn đề về liên lạc, trong thị trường và trong chính tổ chức của chúng ta, là chủ đề mà

chúng ta sẽ xem xét trong chương 9 và 10.

Tuy nhiên trước đó, chúng ta cần phải đề cập đến một khía cạnh cuối cùng của khả năng cạnh tranh, điều diễn ra không theo mong đợi. Tên chính xác của nó là *siêu cạnh tranh*.

Trong văn học thời Trung cổ, có rất nhiều câu chuyện về các kỵ sĩ chiến đấu cho tới chết vì lợi ích của một quý cô xinh đẹp. Đó là cạnh tranh thực sự. Mới nhìn lần đầu thì đó có vẻ như là sự thể hiện khác thường của tình yêu dành cho quý cô đó, nhưng càng hiểu rõ hơn về câu chuyện bạn càng nhận thấy rằng các kỵ sĩ bị thu hút lẫn nhau hơn là quý cô kia. Người ta đã viết rất nhiều về dụng cụ, về ngựa, cách họ chiến đấu và những gì họ nói nhưng lại chỉ có một hoặc hai dòng ở cuối là viết về “hạnh phúc mãi về sau” với quý cô kia. Cô ta chỉ đơn giản là lý do để họ làm những gì họ yêu thích nhất là đánh bại đối phương.

Đáng tiếc là chúng ta lại thường tạo ra mô hình tương tự như vậy trong các nỗ lực tiếp thị của mình. Chúng ta nói rằng chúng ta tập trung vào khách hàng, nhưng trên thực tế chúng ta lại hành động như tập trung vào đối thủ cạnh tranh. Quảng cáo của chúng ta nói nhiều hơn về việc chúng ta tốt hơn đối thủ này đối thủ kia hơn là nói về việc chúng ta hữu ích như thế nào với khách hàng. Các phiên bản sản phẩm của chúng ta được xác định ít hơn so với những gì khách hàng mục tiêu cần và nhiều hơn những gì đối thủ cạnh tranh có (hoặc đã thông báo). Chúng ta hợp tác các đối tác không phải vì khách hàng mục tiêu muốn điều đó mà là vì đối thủ cạnh tranh của chúng ta có thể hợp tác với họ. Và cuối cùng, chúng ta biết về đối thủ tốt hơn là biết về khách hàng, ngôn ngữ và ý tưởng của chúng ta phản ánh rõ điều đó.

Tại sao chúng ta lại hành động theo cách tự chuốc lấy thất bại như vậy? Làm thế nào mà nhu cầu đánh bại đối thủ cạnh tranh lại vượt qua được mục tiêu phục vụ khách hàng? Thường thì đó là do nỗi lo sợ thất bại cứ leo thang dần đến một mức độ vượt qua mọi mục tiêu khác. Điều này dẫn tới tình trạng siêu cạnh tranh. Thực sự thì đó là mục tiêu của một mô hình quản lý cụ thể nhằm tạo ra tình trạng này, và trong nỗ lực chạy đua về doanh số bán trong cơn bão, nó có thể tạo ra những thành công to lớn. Tuy nhiên ở những nơi khác và trong các tổ chức khác nó sẽ làm các công ty bị mất phương hướng và cần được ngăn chặn. Để thực hiện thành công điều này phụ thuộc vào việc bộ phận nào của tổ chức cần được nhắc đến.

- Bán hàng siêu cạnh tranh

Trong các tổ chức bán hàng, khả năng siêu cạnh tranh bao gồm cố gắng giành được

mọi đơn hàng ở bất kỳ mức chi phí nào. Tất cả các ưu tiên đều giành cho giao dịch đang được xem xét, mà việc đó sẽ dẫn đến một loạt các hành động chữa cháy khẩn cấp và sự tan vỡ của tất cả các nguồn lực. Đây không phải là một cách có sức thuyết phục. Thay vì thế một công ty phải phân biệt được khách hàng cơ hội với khách hàng chiến lược, và giảm đầu tư vào việc giành được khách hàng cơ hội để có thể gia tăng đầu tư vào việc giành được khách hàng chiến lược. Việc đặt mục tiêu và đầu tư để giành được thị phần với một lớp khách hàng nhất định về cơ bản là quan điểm đầy đủ của chiến lược tiếp thị.

Tuy nhiên lực lượng bán hàng siêu cạnh tranh từ chối hỗ trợ cho những chiến lược như vậy. Họ kiên quyết với việc được phép cạnh tranh trong bất cứ một trận chiến nào, và sau đó phàn nàn rằng bộ phận tiếp thị vẫn chưa cung cấp cho họ đầy đủ vũ khí họ cần. Nhưng không công ty nào có đủ năng lực để trang bị cho đội ngũ bán hàng của mình trong mọi trận chiến, và lý do mà cạnh tranh đang lấy dần đi bữa ăn trưa của họ là vì họ đang chiến đấu trên lãnh địa của đối thủ, sử dụng vũ khí theo mong muốn của đối thủ.

Cách duy nhất để thoát khỏi nơi đây và bước tiếp là nghĩ ra các sáng kiến tiếp thị tấn công những cơ hội mới xác định lãnh địa của riêng mình. Lúc đầu điều này có thể được thể hiện bằng mệnh đề “vừa/vừa” chứ không phải “hoặc/hoặc”. Tiếp thị nên đặt trọng tâm vào việc đảm bảo các lợi thế của sản phẩm đầy đủ trong thị trường mục tiêu, và lực lượng bán hàng cũng nên được phép tham gia. Khi đường ống ngày càng được lấp đầy với loại giao dịch của chúng ta thay vì của đối thủ cạnh tranh, lực lượng bán hàng sẽ thấy thoải mái để tiếp tục với các vùng địa lý mang tính chiến lược hơn.

Nhưng cho đến khi điều đó xảy ra, một công ty vẫn phải chịu đựng những mũi tên trích từ các hộp thư thoại.

## • Kỹ thuật siêu cạnh tranh

Trong các tổ chức kỹ thuật, siêu cạnh tranh bao gồm nỗ lực hoàn thiện sản phẩm của đối thủ, không cần biết khách hàng mục tiêu có cần những khả năng bổ sung này hay là không. Đây cũng không phải là một chiến lược có sức thuyết phục. Phương pháp tiếp cận đúng là tập trung đầu tư vào thỏa mãn khách hàng, thậm chí dù điều đó có nghĩa là phải thực hiện những công việc chán ngắt, như viết một bộ ổ cứng đầy đủ để nói sản phẩm phần mềm Internet của bạn đến mọi modem điện thư trên thị trường, hoặc về cơ bản là những công việc không thú vị như cắt xén chức năng đã có để giảm chi phí và độ phức tạp.

Để tránh bận rộn, các kỹ sư siêu cạnh tranh liên minh với lực lượng bán hàng siêu

cạnh tranh đang phản nản rằng lý do chúng ta không bán là vì sản phẩm của đối thủ cạnh tranh có những đặc điểm mà sản phẩm của chúng ta không có. Điều này lại khuấy động một loạt các phát triển và các phiên bản sản phẩm. Khi việc giành được sự chấp thuận của khách hàng không mang lại thành công nữa, thì sẽ không còn gì để đổ tại ngoài bộ phận tiếp thị, bộ phận rõ ràng đã thất bại trong việc thể hiện những chào hàng mới này theo đúng cách.

Tình thế khó khăn ở đây là để bộ phận R&D tham gia vào quá trình tiếp thị, tạo nên sự nhất trí chức năng chéo về nơi mà chúng ta đang đứng trong chu kỳ sống và các ưu tiên cần có. Vì các kỹ sư rất chuyên nghiệp trong việc phân tích hệ thống, nếu cơ hội thị trường được trình bày trong một văn cảnh hệ thống, và đó là mục tiêu của các mô hình này, nỗ lực chức năng chéo này có thể sẽ rất hiệu quả.

- Tiếp thị siêu cạnh tranh

Các tổ chức tiếp thị cũng có thể là siêu cạnh tranh trong phương pháp tiếp cận đối tác và đồng minh của họ, trong phân phối, định giá hoặc định vị. Hành vi không có chức năng này luôn có một vài phiên bản của việc “tôi trước” thành “chỉ có tôi”. Nó sẽ chỉ ra rằng các thương lượng về giá và lợi nhuận thường thất bại vì một hoặc hai đối tác không thể tồn tại với những gì được mời chào. Con người gọi điều này là chơi bóng chày.

Tuy nhiên thị trường hệ thống mở sẽ trừng phạt loại hành vi này vì khi có một đối tác hoặc đồng minh cần thiết rút lui, nhà cung cấp tự coi mình là trung tâm không thể thay thế cho họ thông qua hội nhập theo chiều dọc trong công ty của chính họ. Thay vì thế thị trường kiên quyết được phép có các lựa chọn tốt nhất và sẽ truất quyền của những thay thế độc quyền. Nhà cung cấp này có thể tìm kiếm một đối tác khác và nếu rút ra được kinh nghiệm thì tất cả sẽ được tha thứ. Nhưng nếu vẫn còn siêu cạnh tranh, thị trường sẽ chủ ý biệt lập nhà cung cấp đó, cho dù họ là con khỉ đột.

Hãy nhớ lại một số ví dụ đã được đề cập đến trong cuốn sách này về những công ty cố gắng kiểm soát cơn bão – Sony với Betamax, IBM với MicroChannel, Adobe với Level 3 PostScript. Trong mọi trường hợp thị trường đều biệt lập những nhà cung cấp này là cuối cùng trục xuất họ hoặc buộc họ phải rút lui. Đây là những sai lầm vô cùng tốn kém và hoàn toàn là do tiếp thị siêu cạnh tranh gây ra.

## Kết luận

Vấn đề lợi thế cạnh tranh giành được rất nhiều chú ý từ đội ngũ quản lý và rất khó

nằm bắt được trong nội dung của thị trường siêu tăng trưởng nên đáng được tóm tắt lại. Chủ đề chính là chu kỳ sống có những nguyên tắc giá trị khác nhau trong những giai đoạn khác nhau như sau:

Sân chơi bóng gỗ: Dẫn đầu sản phẩm, thân thiết khách hàng

Con bão: Dẫn đầu sản phẩm, quản lý xuất sắc

Phổ Chính: Quản lý xuất sắc, thân thiết khách hàng

- Trong sân chơi bóng gỗ, một công ty khác biệt từ giải pháp nguyên trạng thông qua đòn bẩy công nghệ (dẫn đầu sản phẩm) và khác biệt với các sản phẩm công nghệ tương tự thông qua tập trung vào một phân khúc (thân thiết khách hàng).
- Trong con bão, chiến lược cạnh tranh phụ thuộc vào việc bạn là khi đột, tinh tinh hay khi.
- Khi đột sử dụng quản lý xuất sắc để bán ra số lượng lớn, giành được tối đa lượng khách hàng có thể và giảm chi phí trên mỗi đơn vị xuống – một lợi thế mà họ có thể coi như lợi nhuận hoặc bằng cách chuyển nó sang cho khách hàng và coi đó như thị phần gia tăng. Họ dùng một loạt các phiên bản sản phẩm mới (dẫn đầu sản phẩm) để giữ được khách hàng và làm mất cân bằng đối thủ cạnh tranh.
- Loài khi cạnh tranh dựa trên mức giá thấp. Hình thức quản lý xuất sắc của họ dựa trên việc giảm tổng chi phí đến mức tối thiểu. Họ không cạnh tranh vì dẫn đầu sản phẩm, sự thành thạo về công nghệ cốt lõi của họ là kỹ thuật ngược từ từ và chính xác.
- Tinh tinh cạnh tranh với khi đột bằng chính phiên bản của họ về sản phẩm dẫn đầu, nhưng điều này sẽ không mang lại lợi thế cạnh tranh to lớn, vì thị trường có xu hướng bênh vực sản phẩm của khi đột và coi đó như chuẩn phổ biến. Để giành được lợi thế cạnh tranh bền vững, tinh tinh cần quay về chiến lược sân chơi bóng gỗ, chia nhỏ các góc khuyết của thị trường dẫn đầu bằng cách sử dụng thân thiết khách hàng để tạo ra sản phẩm đầy đủ cụ thể cho từng góc khuyết thậm chí ngay chính giữa con bão.
- Phổ Chính đưa ra hai nền tảng lợi thế cạnh tranh bền vững, nhà cung cấp hàng hóa chi phí thấp và các thương hiệu giá cao cụ thể cho từng góc khuyết. Loài khi rất phù hợp với loại hàng hóa chi phí thấp, tinh tinh hợp với hàng hóa giá cao trong khi khi đột hợp với cả hai.
- Hành vi siêu cạnh tranh mang tính phá hoạt tương tự như không cạnh tranh. Mục



đích của chiến lược là chiến thắng trong trò chơi chứ không phải đánh bại đối thủ. Chỉ trong giai đoạn bão táp thì hai điều đó mới đồng nhất.

Tất cả những vấn đề này giải quyết việc phân chia quyền lực liên quan đến lợi thế cạnh tranh. Chương trước đã tìm hiểu về quyền lực liên quan đến sự hợp tác. Giờ chúng ta cần xem xét “vị trí” của quyền lực được thương lượng và truyền đạt trong thị trường. Đó là ý nghĩa thực của định vị, chủ đề mà giờ chúng ta sẽ nói tới.

# 9. Định vị

Định vị là một trong những nhân tố gây hiểu lầm nhất trong chiến lược kinh doanh, vì rất nhiều lý do, một số sâu sắc, một số rất hời hợt nông cạn. Theo tôi nguyên nhân sâu sắc nhất là do chúng ta tiếp tục có suy nghĩ rằng định vị là một bản tuyên bố về chúng ta. Không phải thế. Thay vì thế, nó thường là về nơi mà chúng ta cư ngụ trong phạm vi hai hệ thống có tương quan với nhau, cả hai đều có trước sự tồn tại của chúng ta, và cả hai đều vẫn sẽ hoạt động tốt nếu không có sự tồn tại của chúng ta. Đó là:

1. Hệ thống các lựa chọn mua hàng cho một khách hàng
2. Hệ thống các công ty tương tác với nhau để kiến tạo thị trường

Có rất nhiều cuốn sách đã viết về cách tiến hành định vị có liên quan đến hệ thống các lựa chọn mua hàng, do đó tôi sẽ chỉ tập trung vào hệ thống các công ty tương tác với nhau để tiến hành định vị, hành động chiếm lấy vị trí của một ai đó trong hệ thống.

Tất nhiên hệ thống các công ty tương tác là một phương tiện để đạt được hệ thống các lựa chọn mua hàng. Nếu chúng ta không có một nơi hình thành các công ty kiến tạo thị trường, chúng ta không thể tiếp cận khách hàng mà chúng ta muốn phục vụ. Để huy động được vốn, tiếp cận các kênh phân phối và hợp tác với các đối tác và đồng minh để tạo ra sản phẩm đầy đủ, trước hết chúng ta phải xây dựng các mối quan hệ với những người kiến tạo thị trường. Để thành công thì phải làm gì?

Trước hết, chúng ta phải nhận ra rằng những người kiến tạo thị trường không phải là ai đó giỏi nhất giấu mặt. Họ là những công ty đã thành công trên thị trường. Những công ty này hiện tại đang liên kết với chuỗi cung hoặc chuỗi giá trị để đưa sản phẩm đầy đủ đến cho khách hàng, và họ kiếm được tiền bằng cách đó. Như vậy, họ có quyền lợi trong bất cứ cái gì chúng ta đề xuất. Sự có mặt của chúng ta trên thị trường có thể cải thiện chuỗi cung đã có và tạo ra các chuỗi mới, trong cả hai trường hợp đều đưa chúng ta vào liên minh tự nhiên với những tay chơi khác. Đồng thời, chúng ta có thể đe dọa chuỗi đã có bằng cạnh tranh trực tiếp hoặc thay thế thông qua chuỗi thay thế, trong trường hợp nào thì cũng tạo ra đối thủ trong quá trình.

Vì không công ty nào có thể tự mình tạo ra hoặc phục vụ thị trường, chúng ta cần phải

đảm bảo có sự hợp tác với ít nhất một vài người kiến tạo thị trường, không phải chỉ để bắt đầu mà còn để tiếp tục hoạt động thành công theo thời gian. Ngắn gọn là, chúng ta đang nhìn vào một cấu trúc quyền lực, và mục tiêu đầu tiên của định vị là đảm bảo có được một vị trí trong cấu trúc đó.

Vậy, đâu là những vị trí luôn sẵn có trong một cấu trúc quyền lực thị trường điển hình? Về cơ bản chúng có thể được trình bày với các nhà hoạch định chiến lược dưới dạng sơ đồ tọa độ như sau:



Tọa độ của sản phẩm và thị trường, đã có với mới, thường được sử dụng để sắp xếp các quyết định đầu tư và xâm nhập chiến lược. Nhưng những lực lượng tương tự ảnh hưởng đến những quyết định này cũng ảnh hưởng đến việc định vị, do đó việc trình bày vai trò của các nguồn lực cơ bản trong thị trường tự do cũng có ích:

### Cựu cận vệ

Trong góc phần tư phía dưới bên trái, thị trường đã có bị thống trị bởi sản phẩm đã có của Cựu cận vệ. Đây là hệ thống cấp bậc các công ty, thứ tự tăng vốn được tạo dựng bằng thị phần, bằng các nguyên tắc cam kết được thảo luận trong chương trước. Nó hình thành trong cơn bão, điều khiển thị trường trong suốt giai đoạn Phổ Chính.

Vì góc phần tư này tượng trưng cho rất nhiều của cải trong thị trường tại bất kỳ thời điểm nào, các mối quan hệ quyền lực của nó rất lớn và các thay đổi được theo dõi cẩn thận. Những người chơi tương tự cũng thống trị truyền thông truyền miệng trong thị trường do đó những gì họ nói về người khác cũng như những tham gia mới vào thị trường có ảnh hưởng to lớn. Vì chuỗi cung và chuỗi giá trị của họ được thiết lập rất tốt, những người mới bước vào nghề được coi là đối thủ cạnh tranh, không phải đồng minh. Theo cách hiểu này, họ ngay lập tức được phân loại theo quy mô, và việc này sẽ quyết định các phản ứng của họ về sau.

Một người mới ra nhập được chào đón trong góc phần tư này có thể là một con khỉ có gắng định giá quá thấp thị trường hiện tại với các sản phẩm sao chép. Các kênh phân phối sản phẩm rẻ tiền không ngừng tìm cách tích lũy các sản phẩm được định giá ngày càng thấp vì mức giá thấp sẽ thu hút khách hàng bước vào cửa hàng của họ, và hi vọng rằng họ thực sự có thể bị thuyết phục để mua các sản phẩm có mức giá cao hơn trên cùng một kệ hàng. Khỉ đột và tính tình không bị đe dọa vì chỉ có một khoảng trống kệ hàng cố định được phân bổ cho sản phẩm của loài khỉ, và những chú khỉ mới sẽ chỉ có thể thay thế được những chú khỉ cũ, không có gì quan trọng.

Sự kiện rắc rối hơn nhiều trong góc phần tư này là khi một con khi đột từ thị trường lân cận bước vào và thách thức con khi đột bản địa trên chính lãnh thổ của nó. Giờ mọi người có một vị trí quyền lực trong Cạnh cận vệ đều gặp nguy hiểm. Nếu con khi đột mới giành chiến thắng, con khi đột cũ không chịu biến đi, thì để có được không gian, mọi người sẽ đều phải di chuyển thấp xuống một bậc trong thứ tự tăng vốn, và con tinh tinh nhỏ nhất không đủ khả năng để chuyển thành con khi thường bị đào thải. Đây là những gì đã diễn ra trong thị trường phần mềm ECAD khi Cadence thách thức Mentor – những công ty như Daisy và Valid bị đẩy xuống vực và cuối cùng bị xóa sổ, Valid bị sát nhập vào Cadence. Do đó với hầu hết các công ty tốt hơn là con khi đột mới không giành được phần thắng. Trong trường hợp đó, sẽ có khả năng để rút lui hơn là chuyển sang trạng thái của tinh tinh. Đây là điều mà Compaq đã làm sau nỗ lực sớm thất bại của mình để thách thức HP trong thị trường máy in PC, làm nhẹ dạ rất nhiều tinh tinh khác như Canon, Lexmark, và Epson. Thay vì thế nếu Compaq chọn cách chịu đựng đến cùng, thì tất cả trong số họ có lẽ đang phải chịu đựng những hạn chế mới trên kệ hàng của mình.

Do đó cạnh tranh cho các vị trí trong góc phần tư Cạnh cận vệ tượng trưng cho trò chơi có tổng bằng không. Có một số lượng vị trí cố định mà thị trường có thể ủng hộ và nếu một công ty bước vào hoặc bước lên, nó phải thực hiện điều đó bằng chi phí của công ty khác. Thay đổi thường là điều tồi tệ hơn và do đó Cạnh cận vệ về bản chất là câu lạc bộ của những người bảo thủ.

## Người thám hiểm và Người đi tìm vàng

Ngược lại, trong góc phần tư phía trên bên trái là những người mới bước vào thị trường khởi tạo. Những người này không thách thức cũng không cải thiện vị trí của Cạnh cận vệ. Họ chỉ xem xét với sự tò mò và thích thú, giả định rằng họ sẽ phá sản trong vực thẳm, nhưng với niềm vui thích vì khả năng ai đó có thể trở nên giàu có. Thị trường có thể phân chia ra làm hai nhóm – những người thám hiểm bị thu hút bởi lợi ích của công nghệ và những người đi tìm vàng bước vào đó chỉ vì tiền bạc. Không ai được coi là đang có quyền lực, nhưng nếu một người tìm vàng có thể trở lại với một ít vàng và một bản đồ dẫn đường, điều đó sẽ thay đổi tất cả.

Visioneer là một công ty lúc này đang nằm trong góc phần tư đó. Nó tạo ra máy sao quét có kích thước của hộp thuốc lá có thể nằm vừa giữa bàn phím và PC. Lúc nào muốn hợp nhất tài liệu giấy vào trong công việc mà bạn đang thực hiện trên máy tính, bạn chỉ cần đưa nó vào trong hộp và nó sẽ xuất hiện trên màn hình như một hình ảnh ánh xạ bit. Từ đó bạn có thể kéo nó vào trong biểu tượng fax để gửi nó đến cho ai đó hoặc chèn vào trong thư điện tử mà bạn cần gửi hoặc sao chép nó vào trong tài liệu xử

Lý từ như một Phụ lục, hoặc sử dụng phần mềm OCR – nhận dạng ký tự (Optical Character Recognition) để chuyển nó thành văn bản có thể chỉnh sửa được để sửa chữa. Với bất kỳ ai liên lạc nhiều thông qua PC, đó là một câu hỏi hấp dẫn giữa thế giới trên giấy và thế giới màn ảnh.

Vì nhân tố hình thành của mình, Visioneer là một sản phẩm mới và nó đặt mục tiêu vào những người sử dụng PC hàng ngày, nó sẽ bước vào một thị trường mới. Do đó nó đang trong vị trí của một người đi tìm vàng đã trở lại thị trấn với một ít vàng. Phần còn lại của những người cung cấp máy quét vào lúc này chỉ đang quan sát những gì thị trường chính thường làm khi có các sự kiện diễn ra trong thị trường sớm. Những gì họ đang mong đợi là kết quả phân tích chắc chắn về các thỏi vàng – có vàng trong đó hay là không? Nếu những lợi tức ban đầu là tích cực, thị Cựu vệ sĩ sẽ cố gắng bước vào. Visioneer đang gặp phải rủi ro rất lớn vì không giống như phần lớn những tay chơi trong thị trường khởi tạo, nó không có rào cản thâm nhập để bảo vệ mình: công nghệ phần cứng nó sử dụng lan tràn khắp nơi, và phần còn lại của sản phẩm đầy đủ - trừ phần mềm của nó – có bày bán trên các kệ hàng. Do đó phần mềm của nó chính là bản đồ dẫn đường tới mỏ vàng. Vấn đề là, đã thấy tận mắt sự hoạt động của phần mềm này các đối thủ cạnh tranh có thể - và các đối thủ cạnh tranh sẽ - cố gắng để sao chép nó và tìm đến mỏ vàng trước khi họ làm vậy? Visioneer có quyền thừa kiện về điều này nhanh chóng và rõ ràng để loại bỏ khả năng này.

Những gì chúng ta thấy ở đây là các vị trí quyền lực trong góc phần tư thị trường khởi tạo hoàn toàn là một hàm của việc kiểm soát những nguồn của cải chưa được biết đến và không bị đòi hỏi. Những vị trí này được nắm giữ bởi những người dẫn đầu về công nghệ với hiểu biết rõ ràng về thị trường, và hai câu hỏi vẫn còn lưu lại:

1. Hiểu biết của họ là thật?
2. Nếu vậy họ có thể chuyển nó thành vốn trước khi Cựu cận vệ có quyền yêu sách?

Nhìn chung, vùng đất mới càng xa ranh giới đã có của Cựu cận vệ, thì những người mới thâm nhập thị trường càng cảm thấy an toàn. Do đó Lotus Notes tận hưởng một thời gian áp ủ khá dài vì nó cách xa bất cứ thứ gì đang được thịnh hành. Tuy nhiên rõ ràng là hiểu biết của Ray Ozzie là thật, và vấn đề trở thành, liệu Lotus (giờ là IBM) có thể bảo vệ thành công vùng đất này chống lại Novell và Microsoft hay không? Rõ ràng là trò chơi thất bại của Lotus, và đến nay họ vẫn chưa có một hành động sai lầm. Theo tôi, một vấn đề nổi bật là sự phức tạp liên tục của các ứng dụng của Notes. Để có thể hoàn toàn bước vào con bão và bước tới một tầm cao mới, họ cần phải thực hiện nhiều hơn trong việc biến sản phẩm đầy đủ thành hàng hóa. Nhưng đây là một

thử thách dễ dàng nằm trong vòng kiểm soát của họ, do đó tôi cho rằng họ đang có một vị trí quyền lực ổn định hợp lý.

Ngược lại các vị trí trong hai góc phần tư còn lại vốn là không ổn định đang phát triển quá nhanh vượt khỏi các mâu thuẫn ở ranh giới của cấu trúc quyền lực đã có – cả sản phẩm đã được thiết lập bước vào thị trường mới hay là sản phẩm mới bước vào thị trường đã có. Trong trường hợp nào thì Cựu cận vệ đều có liên quan trực tiếp ngay từ đầu. Về gốc rễ của những kẻ xâm lược thực dân, câu lạc bộ này thấy sự mở rộng của mình khi bước vào thị trường mới là số phận hiển nhiên – những kẻ xâm lược với những người bản địa - ngược lại sự cướp phá của bất cứ ai vào không gian của nó đều được coi như là một cuộc tấn công vào đức hạnh – người thô lỗ vs. người dân thường.

Kẻ xâm lược và người bản địa

Trước hết hãy nhìn vào thị trường của chủ nghĩa đế quốc, các mối quan hệ quyền lực trong Thế giới mới được thiết lập bởi các thành viên của Cựu cận vệ bước vào thị trường khởi tạo trước và đạt được sự lãnh đạo thị trường đầy đủ và có quyền yêu sách. Do đó trong thị trường cơ sở dữ liệu quan hệ, Informix hiện tại đang có được sự tăng trưởng nhanh chóng tại Trung Âu, thúc đẩy sức mạnh của nó tại Đức dựa trên mối quan hệ lâu dài với Siemens. Mặt khác tại Nhật mặc dù là một nhà dẫn đầu từ sớm nhưng Informix lại không thể đạt được thị phần to lớn và giờ đang bị thay thế bởi Oracle, việc này đã đưa nó vào một mối quan hệ quyền lực với Nippon Steel.

Khi các công ty trong nhóm Cựu cận vệ có thể giành được quyền sở hữu trong thị trường mới, họ ngày càng linh động di chuyển hướng lên trong hệ thống cấp bậc đã có, thay thế dần những công ty không có nguồn của cải mới. Ví dụ trong ngành PC, Cựu cận vệ truyền thống là IBM, Compaq và Apple hoảng hốt khi phát hiện ra trong năm 1994 Packard Bell, một nhà cung cấp đã có từ lâu các bản sao không có gì nổi bật, không nghi ngờ gì chỉ là một con khỉ hoặc là một con tinh tinh cấp dưới, đã đạt đến vị trí thứ tư trong thị trường của họ! Tội tệ hơn là trong nửa đầu năm 1995 họ thực sự đã đạt được vị trí số một tính theo số lượng bán ra. Mặt dày mày dạn! Họ đến từ đâu? Trong khi những nhà cung cấp khác tránh xa các đại lý bán sản phẩm giá thấp như Costco và Price Club thì Packard Bell lại tiếp cận họ, tập trung mạnh mẽ vào quản lý xuất sắc để đạt được mức giá thấp ấn tượng trong khi vẫn duy trì chất lượng tốt. Điều này cho phép họ đạt được “thị trường mới” bao gồm rất nhiều những người tiếp nhận muộn mua PC đầu tiên của họ dùng tại nhà hoặc văn phòng.

Vì Cựu cận vệ thống trị các mối quan hệ quyền lực trong thị trường hiện tại, nó thường có cách riêng khi bước vào thị trường mới, nhưng đôi khi nó gặp phải sự

kháng cự mang tính phá hoại của những người bản địa. Nếu bạn muốn thấy một tình huống nghiên cứu về phản kháng, bạn sẽ không có được vị trí nào để quan sát tốt hơn là sử dụng Internet trong khi thất bại của Intel về các lỗi toán học gây ra bởi Pentium vẫn đang diễn ra. Sự “bốc cháy” mà Intel nhận được là kết quả trực tiếp của tính kiêu ngạo của nó với người bản địa sử dụng Internet. Họ hân hoan đánh trả lại, đẩy Intel đến điểm mà thậm chí Mr. Grove ngoan cố phải chịu đựng. Tất cả những công ty dự định “khai sáng” Internet, chuyển nó thành Đường cao tốc Thông tin và xây dựng các con đường, cửa hàng, công viên hay những thứ tương tự thì hãy chú ý đến kinh nghiệm của Intel hoặc họ có thể sẽ có một quãng thời gian cực kỳ khó khăn.

Người thô lỗ với người dân thường

Thành công hay không thì các mối quan hệ quyền lực phát triển ra khỏi góc phần tư của kẻ xâm lược về tiêu biểu sẽ gây ra những chuyển đổi từ từ thay vì đột ngột trong tình trạng hiện tại của nhóm Cự cận vệ. Điều này không diễn ra như vậy trong trường hợp của góc phần tư thứ tư, sản phẩm mới bước vào thị trường đã có hoặc người thô lỗ với người dân thường. Đây là cuộc tấn công mà các nhà cung cấp máy tính lớn phải đối mặt trong cuộc cách mạng máy tính nhỏ trong những năm đầu thập kỷ 80, những gì mà máy tính nhỏ trong tự động hóa văn phòng gặp phải từ những PC giữa những năm 80 và những gì mà các ứng dụng truyền thống đang đối mặt với các ứng dụng khách/chủ trong những năm 90. Trong từng trường hợp, sản phẩm mới tấn công ngay vào trung tâm của thị trường đã có, đánh tan nhóm Cự cận vệ và đặt tất cả các mối quan hệ quyền lực đã có vào tình trạng hỗn loạn. Đó là sức mạnh phá hoại của cơn bão tiếp theo.

Ví dụ hãy xem xét tình trạng hỗn loạn được tạo ra bởi sự tấn công dữ dội của PC vào tự động hóa văn phòng. Có ai nhớ Smith Corona, Plympton, Remington, Olivetti hay IBM Selectric? Trước là những sản phẩm uy tín đáng tự hào của văn phòng được trang bị đầy đủ, họ giờ bị hạ xuống thực hiện việc dán nhãn của Federal Express và các mẫu nhiều phần. Wang, Lanier, NBI và Four-Phase thì sao? Có còn bộ phận xử lý từ nào không? PROFS của IBM, All-in-One của DEC, CEO của Prime hay Desk của HP thì sao? Không phải thư điện tử bây giờ là dựa trên PC sao? Và còn hai kênh phân phối cho văn phòng, NOPA (National Office Products Association – Hiệp hội sản phẩm văn phòng quốc gia) và NOMDA (National Office Machinery Distributor Association – Hiệp hội các nhà phân phối máy móc văn phòng quốc gia)? Các đại diện bán hàng của họ vẫn chưa từ bỏ trước Office Depot và các siêu thị khác sao? Gần đây có ai thấy Liquid Paper không? Giấy than, máy in roneon thì thế nào? Hãy xem bao nhiêu của cải đã chuyển từ nhóm nhà cung cấp này sang nhóm khác và sự tàn sát vẫn chưa kết thúc? Ngày nay ngành máy fax (hơn 10 triệu đô la một năm) và ngành máy sao chép

(hơn 50 triệu đô la một năm) đang gặp khó khăn, tương tự như vậy với sự biến đổi của U.S. Mail với trình chiếu dài 35 slide và nhà đồ họa tạo ra chúng và những nhà cung cấp mẫu kinh doanh.

Trong cơn bão mới rất nhiều của cải dịch chuyển khi chuỗi giá trị và chuỗi cung đình hình lại và tập hợp lại dưới một liên minh mới. Đây là những thay đổi quyền lực lớn nhất trong ngành và việc định vị trong những thời gian này là một vấn đề sống còn, may mắn hoặc bất hạnh.

Tuy nhiên chúng ta không nên nghĩ rằng nhóm Cừu cận vệ không bao giờ chiến thắng trong cuộc đọ sức này. Vào cuối những năm 80, sau khi Intel đánh bại thách thức của Motorola 68000 bằng chương trình nổi tiếng Crush, nó đã bị vây hãm bởi một nhóm mạch vi xử lý RISC - MIPS với R3000, Sun với SPARC, HP với PA/RISC, IBM với Power PC và Motorola với 88000. Bất chấp cuộc tấn công dữ dội của tất cả, Intel vẫn giữ được vị trí của mình. Sao lại có thể? Miễn là sản phẩm đầy đủ còn khỏe mạnh, miễn là mỗi một phiên bản mới rút ngắn khoảng cách lợi thế của kẻ xâm lược và tình trạng của Cừu cận vệ thì vị trí quyền lực hiện tại vẫn còn giữ được, nhóm Cừu cận vệ được nuôi dưỡng bằng nguồn doanh thu dồi dào hàng năm của kẻ khác và kẻ tấn công phải từ bỏ vùng đất là điều tốt nhất họ có thể làm. Intel có tất cả các ứng dụng, và nó có thể bám vào chuyển đổi mô thức đầy đủ để xoa dịu các đe dọa.

Định vị giữa những người kiến tạo thị trường

Tóm lại là chúng ta có rất nhiều vị trí trong một cơ sở hạ tầng thị trường, với phạm vi thị trường định vị bởi nhóm Cừu cận vệ, những người chơi đã có trong thị trường đã có. Tất cả các vị trí đều là hàm số của tài sản hiện tại và các triển vọng trong tương lai, được kết nối với một vị trí ủng hộ hoặc đe dọa thiết lập hiện tại. Thị trường khi bị đe dọa bởi bất kỳ công ty mới nào sẽ ngay lập tức cố gắng định vị nó vào một trong bốn góc phần tư, và sau đó trong góc phần tư đó, vào một trong rất nhiều vai trò đã được thảo luận. Khi một vị trí như vậy được thiết lập, tất cả các tay chơi trong thị trường biết cách đề cư xử với người mới và các mối quan hệ có thể dự đoán được phục hồi.

Đã nghiên cứu rất nhiều vị trí có trong một cơ sở hạ tầng thị trường, chúng tôi muốn nhắc lại ý tưởng về định vị. Trước hết, mục tiêu của chúng tôi là gì? Và thứ hai làm cách nào chúng tôi có thể điều chỉnh truyền thông để đạt được nó?

Mục đích của định vị trong một hạ tầng thị trường là để đặt ai đó vào đúng vị trí và không ai khác nữa. Vị trí đó được quyết định bởi khả năng tạo ra hoặc cải thiện chuỗi giá trị của chúng ta hoặc chiếm lấy vị trí hiện tại của một công ty khác. Thị trường về



bản chất mang tính hợp tác cũng như cạnh tranh, và thị trường không ngừng tìm kiếm các cơ hội để sắp xếp lại quy trình kinh doanh hiện tại để đạt một mô hình hiệu quả hơn. Đồng thời, thị trường cũng luôn tìm kiếm những nguồn doanh thu mới. Là một người mới đến, nếu bạn có thể cung cấp cả hai điều đó, bạn là một lợi ích tích cực. Nếu không thể, vấn đề còn lại sẽ là bạn có phải là mối đe dọa hay không? Nếu có thì bạn đe dọa ở mức nào?

Vị trí của bạn là một hàm số của dòng tiền mà bạn ảnh hưởng. Đó là một vị trí được nhượng lại cho bạn bởi các thành viên khác của thị trường dựa trên đánh giá của họ về việc bạn sẽ phù hợp như thế nào với hệ thống chung. Sau đó họ tự đánh giá những gì bạn nói qua những gì bạn làm. Thái độ hoài nghi lớn lên từng ngày và sự tin cậy là tài sản quan trọng nhất của bạn. Nói cách khác nếu bạn không thể làm những gì bạn nói thì đừng nói.

Chuyển những nguyên tắc này vào trong những trường hợp thực tế, vấn đề đầu tiên bạn cần phải quyết định là bạn hợp với góc phần tư nào nhất? Các triển vọng hiện tại và tương lai của bạn có được thấu hiểu đầy đủ bằng cách coi mình là một thành viên của nhóm Cự cận vệ, là một con khỉ đột, tinh tinh hay con khỉ, hay là một kẻ xâm lược, người bản địa, người thô lỗ, người dân thường, một người thám hiểm hay một kẻ đi tìm vàng? Mỗi vai trò ám chỉ những mối quan hệ quyền lực khác nhau, tìm kiếm những đồng minh khác nhau, và chống lại những đối thủ cạnh tranh khác nhau, đó là điều mọi người muốn biết. Và nếu bạn nói rằng bạn không thuộc nhóm nào, thì bạn đang có vị trí tốt nhất của một kẻ thay thế và sẽ bị coi như một công ty không có tên tuổi khác mà mọi người có thể phớt lờ vì bạn sẽ không tồn tại lâu (đây là một lời tiên đoán tự hoàn thành vì việc ở lại cần có ít nhất sự ủng hộ của một ai khác).

Khi bạn đã xác định được nguyên mẫu hợp với bạn nhất, bạn sẽ rất ngạc nhiên khi biết rằng việc truyền thông đã được xác định trước cho bạn nhiều như thế nào. Quan hệ thị trường trong hoàn cảnh này giống với kịch melo lỗi thời – “Bạn phải trả tiền thuê!” “Tôi không thể trả tiền thuê!” – vai diễn được biết rõ, lời thoại được tập luyện kỹ lưỡng, các sai khác là tối thiểu. Do đó, hãy nhớ lại các bộ phim B (kinh phí thấp) mà bạn đã xem, trong văn cảnh đó xem xét các vai diễn để biết bạn hợp với vai nào nhất:

Các vai (Theo thứ tự xuất hiện)

- Khỉ đột

Bạn là người có quyền lực tuyệt đối, vấn đề duy nhất là bạn là người lương thiện hay

độc ác. Nếu là một người lương thiện, bạn được kính trọng vì thiết lập các tiêu chuẩn cho phép toàn bộ thị trường phát triển và đầu tư tiếp diễn của bạn từ những khoản lợi nhuận khổng lồ sẽ có lợi cho các thế hệ tiếp theo. Là một người độc ác, bạn yêu cầu lòng trung thành kiên định từ các đối tác trong khi hoàn toàn thất thường trong các hành động của mình tạo ra nỗi sợ, căm ghét và phẫn nộ đối với một số người chơi, nhưng vẫn tùy tiện làm cho ai đó giàu lên một cách ngạc nhiên, ít nhất là trong một lúc – và thậm chí những đối thủ tồi tệ nhất cũng bắt buộc phải thừa nhận rằng chuyến tàu luôn luôn đúng giờ. Cả hai vai trò đều được chấp nhận và ổn định. Điều không thể chịu đựng được là có bất cứ nghi ngờ nào về việc bạn đang mất dần kiểm soát quyền lực.

Các vai diễn phụ thuộc tốt cho khi đột là kẻ xâm lược và người dân thường, kẻ xâm lược cho thấy rằng bạn không những đủ mạnh để nắm giữ quyền lực mà còn có thể mở rộng nó, và người dân thường cho thấy rằng bạn đang bảo vệ những tay chơi trong thị trường hiện tại khỏi việc đánh mất quyền kinh doanh của họ vào tay mô thức tiếp theo. Ngược lại, giữ vững lấy một quyết định sẽ gây lúng túng vì nó biến bạn thành một mục tiêu bất động cho tất cả các loại âm mưu. Đó là điều đang khiến cho thị trường lo lắng về Novell, con khi đột hiện thời của thị trường mạng LAN.

- Tinh tinh

Vai diễn của bạn là ít ổn định nhất, và bạn phải luôn chỉ ra rằng bản thân đang chuyển động. Bạn trở thành tinh tinh vì bạn là ứng viên cho vị trí khi đột trong thị trường bao táp trước đó nhưng không được lựa chọn. Điều đó có nghĩa là bạn là mối đe dọa không ngừng của khi đột và là mục tiêu của các con khi. Đồng thời bạn cũng có cơ sở quyền lực thực sự trong thị trường đã có và không thể rũ bỏ nó. Thay vì thế đây là những gì bạn phải thực hiện:

1. Đảm bảo cơ sở quyền lực của bạn bằng cách hạn chế chi tiêu vào những khu vực phụ của thị trường chung, xây dựng lợi thế sản phẩm đầy đủ hoàn thiện để tránh được những đợt tấn công của khi đột và truyền đạt điều đó tới tất cả rằng

- A. Bạn không có hứng thú với việc mở rộng thêm nữa vào thị trường đã có nhưng

- B. Bạn sẽ bảo vệ lãnh địa này cho tới chết

2. Khoanh vùng một quyền lực mới, như là một tên xâm lược hoặc kẻ đi tìm vàng với mục tiêu thoát khỏi sự kiểm soát của con khi đột hiện thời. Những người ủng hộ sẽ trung thành với bạn trong thị trường đã có nếu họ nghĩ rằng bạn có thể là con khi đột

trong thị trường tiếp theo. Hãy đảm bảo rằng bạn đang đặt mục tiêu vào một thứ gì đó mà khi đột không dễ dàng nắm bắt, hãy nhớ rằng khi đột đang rất hứng thú với việc gây chiến với bạn.

3. Hãy để con khi đột hiện thời bạn rộn với việc chơi trò Hãy-để-bạn-và-anh-ta – đánh nhau, nhờ đó bạn có thể đẩy các đối thủ cạnh tranh khác vào cuộc chiến. Phil White của Informix đã thành công một cách xuất sắc với thủ thuật này, đầu tiên sử dụng Ingres và sau đó là Sybase để khiến Oracle bận rộn và giữ mình khỏi tầm nhìn tạm thời của Larry Ellison.

Nếu bạn cần luyện tập về vai diễn này, và có thể dành thời gian thì hãy xem các vở kịch lịch sử của Shakespeare – chủ đề chính của chúng đều là các âm mưu của tinh tinh tìm cách trở thành con khi đột tiếp theo.

#### • Khi

Đây là vai dễ nhất, miễn là bạn không khoe khoang về một thứ gì khác. Khán giả chính của bạn là các kênh phân phối và các đại lý mua hàng, họ không có mấy ấn tượng với quyền sở hữu của khi đột và tinh tinh, và họ đều bị ấn tượng với phần trăm lợi nhuận nhiều hơn. Đừng lãng phí những đồng đô la truyền thông tiếp thị vào việc PR hoặc quảng cáo hình ảnh – cái đó chỉ dành cho khi đột và tinh tinh đang cần thiết lập các mối quan hệ với người sử dụng cuối cùng và nhà đầu tư. Bạn là người trung gian.

Mục tiêu của bạn là trở thành nhà cung cấp chi phí thấp là người có thể dễ dàng tiến hành kinh doanh nhất. Bạn nên hiểu ngay từ đầu rằng tình trạng này vốn chỉ mang tính tạm thời, và rằng chính bạn cũng chỉ là tạm thời. Khi phải đương đầu với một cuộc chiến, hãy chạy ngay tới cái cây cao nhất. Sau đó khi kẻ tấn công đã thấy chán và bỏ đi, hãy quay trở lại và tiếp tục công việc kinh doanh, hi vọng với hiểu biết về tất cả các loài linh trưởng khác bạn sẽ là loài chịu đựng được lâu nhất.

#### • Người thám hiểm

Bạn đóng một vai trò nhỏ trong vở kịch của thị trường, hứng thú với những thông tin mà bạn có thể khai thác, nhưng lại để trống vì bạn không bị thúc đẩy bởi những lợi nhuận tức thời.

Đây là một vai diễn gây khó hiểu nếu như đó là đặc điểm chính của bạn – ví dụ như những hợp tác không vì lợi nhuận như Sematech, CAD Framework Initiative hoặc Open Systems Foundation. Người ta chỉ không biết bất cứ một tiêu chuẩn nào mà

nhóm này công bố nghiêm trọng đến mức nào và rất nhiều chu kỳ phát triển thị trường đã bị lãng phí trong giai đoạn này.

Vai diễn của người thám hiểm thú vị hơn nhiều nếu đó là một vai diễn phụ thuộc vào khi đột và tinh tinh, những người có thể tài trợ cho các chi tiêu với hi vọng tìm kiếm được Northwest Passage (Tuyến đường Tây Bắc) hoặc lợi ích kinh tế tương đương, trở nên vượt trội hơn như là một kẻ đi tìm vàng.

- Người đi tìm vàng

Vai diễn của bạn là khác biệt nhất về công nghệ với các thị trường khác. Bạn tuyên bố rằng bạn đã tìm được vàng và mục đích của bạn bây giờ là tìm được một nhóm đối tác, vượt qua vực thẳm và khai thác mỏ vàng đó. Bạn lãnh đạo nhóm vì bạn là người duy nhất thực sự biết mỏ vàng nằm ở đâu, người duy nhất có thể xác định được ứng dụng mục tiêu và sản phẩm đầy đủ và bởi vì bạn nắm quyền kiểm soát độc quyền ít nhất một nhân tố chính của chuỗi giá trị.

Để những người này đi theo bạn là một chiến công và bạn phải là một nhà lãnh đạo đầy uy tín mà những người này muốn tin tưởng. Người lãnh đạo này phải vẽ lên một bức tranh sống động về tương lai để những người thận trọng sẵn sàng từ bỏ sự an toàn hiện tại và tham gia vào cuộc truy lùng. Thiếu bất cứ một bằng chứng mang tính lịch sử nào, các tranh luận phải thật nhẹ nhàng, kiên định và liên kết cho phép mọi người tin tưởng vì sự giải thích có thể tin tưởng được. Và khi đến thời điểm dẫn dắt mọi người vượt qua vực thẳm, bạn sẽ củng cố thêm uy tín của mình bằng cách tập trung vào một khách hàng mục tiêu cụ thể với lý do hợp lý để mua hàng và ghi chặt sản phẩm đầy đủ vào ứng dụng đó.

- Kẻ xâm lược

Vai diễn này rộng mở cho bất kỳ ai trong nhóm Cự cận vệ muốn mở rộng thị trường cho sản phẩm đã có của mình bước vào một lãnh địa mới, cho dù đó là mở rộng về mặt địa lý hay là người đầu tiên chuyển đến một nền tảng máy tính mới, hoặc xâm nhập thị trường sâu hơn về chiều dọc. Giả định là cơ sở hạ tầng đã có, có thể là người bản địa, đang phục vụ thị trường này không có vũ khí gì để chống lại công nghệ mới mà bạn mang đến.

Dù đúng hay không thì bạn sẽ tìm ra rằng quyền lực thực sự của những người bản địa nằm trong quyền kiểm soát tiếp cận khách hàng thông qua hai kênh phân phối và truyền thông. Để thành công bạn phải xóa bỏ sự kiêu ngạo của kẻ xâm lược và tự hạ

mình phù hợp với văn hóa địa phương, xây dựng các mối quan hệ hợp tác vì lợi ích chung và độc lập. Nếu làm vậy, bạn sẽ đảm bảo được một vị trí hùng mạnh trong thị trường mới có thể chống lại đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.

Sự phát triển của kẻ xâm lược là chìa khóa để duy trì được khả năng tồn tại của nhóm Cự cận vệ. Khi những người kiến tạo thị trường chạm phải ranh giới của thị trường hiện tại, họ cần phải biết từ đó bạn sẽ đi đâu – họ sẽ đi đâu. Những người ru rú ở nhà có khuynh hướng đánh mất địa vị của mình trong thứ tự tăng vốn khi cạnh tranh lại sự xuất hiện của những người mở rộng, những người giàu lên cùng với của cải của Thế giới mới.

- Người bản địa

Đây là vai diễn ngược lại của những kẻ xâm lược. Thay vì có một công nghệ mới, bạn có các mối quan hệ đã có, và bạn có thể chọn hoặc ủng hộ hoặc chống đối lại sự xuất hiện của những kẻ xâm lược tùy xem cái nào sẽ có lợi hơn cho bạn. Ngược lại phản ứng một cách thụ động hoặc không làm gì cả là một chiến lược thua.

Dù bạn chống đối hay ủng hộ thì bạn diễn vai của mình theo cùng một cách, định vị bản thân như một thành viên có một vị trí tốt trong hạ tầng thị trường bản địa và giải thích các hành động của kẻ xâm lược theo cách đó. Chìa khóa chính là là người đầu tiên nhận ra và đề cao khả năng cũng như ý nghĩa của kẻ xâm lược và sau đó sử dụng kiến thức đó để định vị bản thân như một người phát ngôn đầy hiểu biết. Dù theo cách nào thì đây cũng là cơ hội đột phá cho một công ty không được báo trước từ trước đến nay giành được tiềm lực thị trường to lớn.

Ví dụ khi IBM quyết định bước vào thị trường CASE (Computer-Aided Software Engineering – Công nghệ phần mềm được máy tính trợ giúp) với cấu trúc thông minh gọi là AD/Cycle, nó trở nên nổi bật với một nhà cung cấp ít tên tuổi được gọi là Bachman, người chỉ qua một đêm đã có được dấu vết cho sự phát triển của phần mềm dựa trên kho chứa. Bachman tự định vị mình là nhà phát ngôn của thị trường bản địa. Khi nó xuất hiện IBM đã không thể thấy được tầm nhìn của nó, và Bachman cuối cùng đã phải chịu đựng hành động của hiệp hội này, nhưng điều đó không làm giảm đi sự xuất sắc của hành động này. Đó là một phản ứng bản địa tuyệt vời.

- Người thô lỗ

Đây là vai diễn hung hăng nhất trong thị trường vì khi bạn đảm nhận nó, sẽ không có đường lui. Tin tốt là bạn thường không xâm nhập thị trường đã có của nhóm Cự cận

vệ mà không đạt được động lực ở một nơi nào khác, do đó bạn có rất nhiều quyền kiểm soát khi tuyên bố chiến tranh. Trên thực tế, chiến lược thành công nhất không phải là tuyên bố chiến tranh mà là hoạt động ở rìa của thị trường đã có, ăn mòn nó từng chút một.

Tuy nhiên không sớm thì muộn nhóm Cự cận vệ sẽ phát đi báo động và khi điều đó xảy ra, vai diễn của bạn sẽ tập trung xung quanh một nhóm những kẻ xâm lược – những kẻ kiến tạo thị trường mới – để tấn công mẫu bánh tranh giành lãnh địa thị trường. Thành công phụ thuộc vào việc nhận ra rằng bạn đang chiến đấu trong một cuộc chiến lâu dài – nhóm Cự cận vệ sẽ không đi đâu cả vì nó không có nơi để đi – do đó bạn phải tiến hành tấn công cẩn thận.

Microsoft là một kẻ thô lỗ khi tấn công vào thế giới máy tính tập trung máy chủ với hệ điều hành NT. Mục tiêu ban đầu tốt nhất của nó là LAN, nơi mà nó bước vào đối đầu trực tiếp với Novell. Nếu chiến thắng, nó sẽ dần dần di chuyển hướng lên tấn công thị trường Unix giá thấp, cuối cùng là hoạt động xung quanh máy chủ giá cao theo cách mà kẻ thô lỗ Unix dẫn đầu bởi HP giờ đang vây xung quanh máy tính lớn IBM. Nhưng Microsoft phải cẩn thận trong việc thực thi chiến lược này, vì như chúng ta sẽ thấy, công dân địa phương luôn có vũ khí mạnh bên mình.

- Người dân thường

Bạn sẽ làm gì khi thị trường cốt lõi của bạn bị tấn công bởi một nhóm người thô lỗ đáng sợ được lãnh đạo bởi một người độc ác, tóc xù và đeo kính? Trước hết bạn phải phát đi báo động, chỉ rõ được các âm mưu của kẻ xâm lược để chiến lược phá hoại dần dần của họ không còn hiệu quả nữa. Sau đó bạn phải dẫn dắt các đồng minh kiến tạo thị trường của riêng bạn tiến hành xây dựng phòng vệ.

Chìa khóa cho chiến lược của bạn không phải là phản công lại mà là tiến hành một cuộc chiến tranh tiêu hao về việc hoàn thiện sản phẩm đầy đủ. Định vị bản thân như một người phát ngôn cho nhóm Cự cận vệ, bạn tuyên bố vô cùng tôn trọng những công nghệ mới nhưng bày tỏ sự dè dặt với việc thiếu mất giải pháp hoàn thiện cho thị trường của bạn. Tặc lưỡi về sự thiếu sót các phần mềm tiện ích, các tiêu chuẩn, thủ tục và các nhân tố trần tục khác để tạo nên một môi trường điều hành trưởng thành. Về định nghĩa những kẻ thô lỗ phải chơi trên lãnh địa của bạn, bạn có thể tạo ra rất nhiều các rào cản để họ phải vượt qua, tiêu tốn thời gian và nguồn lực và làm nản lòng các đồng minh của họ. Đồng thời, hãy xem bạn có thể làm gì để tổ chức một cuộc phản công lại thị trường của kẻ xâm lược, hợp tác với các tinh tinh bất mãn để cắt giảm cơ sở quyền lực của khi đột thô lỗ.

Tất cả những điều này mang thời gian lại cho phản ứng cuối cùng của bạn, mà phải là một cuộc phản công dựa trên chính bản thân bạn mang công nghệ mới vào cuộc chiến, từ đó di chuyển cuộc chiến ra khỏi tầm với của kẻ thù. IBM đang tiến hành phương pháp này trong thị trường máy tính lớn dựa trên máy xử lý giá cao chi phí thấp mới của mình và chúng ta sẽ thấy liệu nó có thể dẫn dắt thành công sự hồi sinh của máy tính tập trung mà các nhà phân tích như Gartner Group dự đoán.

Đây là cuộc hành trình dưới dạng phiên bản phim loại B của *Thung lũng công nghệ cao*. Nếu các mô tả tính cách làm đậm lên bức tranh biếm họa, thì điểm cơ bản tôi quan trọng là: những kẻ kiến tạo thị trường hiểu sự hiện diện của từng người trong thị trường thông việc dàn dựng vai diễn như thế này. Do đó để có được một vị trí uy tín trong thị trường, bạn phải xuất hiện như đang đóng một vai tương tự trong một kịch bản tương tự. Đây là mục đích chủ yếu của việc định vị trong cơ sở hạ tầng thị trường.

Rất nhiều nỗ lực định vị như vậy đã thất bại vì một hoặc hai lý do. Lý do phổ biến hơn là công ty được bàn đến “tự che phủ mình” – không sẵn sàng chấp nhận một phần nhỏ phù hợp với mình, nó khẳng khẳng đòi là người dẫn đầu. Những công ty như vậy bị thị trường coi như là ngây thơ và ngu ngốc. Lý do ít phổ biến hơn nhưng lại đáng lo lắng hơn là những công ty tốt có tiềm năng kiến tạo thị trường mạnh mẽ nhưng lại thất bại trong việc thu hút thị trường chú ý tới các dự định của họ. Thay vì thế họ dành toàn bộ thời gian để nói về sản phẩm của mình. Những người kiến tạo thị trường không quan tâm đến sản phẩm của ai khác; họ chỉ quan tâm đến thị trường. Do đó việc định vị của bạn trong thị trường không thực sự là về bản thân bạn; nó là về làm cách nào bạn có thể ảnh hưởng phần còn lại của khả năng thị trường để tạo ra của cải.

Rất khó để con người có thể nhận ra rằng các tuyên bố định vị họ nói về bản thân mình không được coi như là hành động thể hiện bản thân, mà nhận ra rằng họ phải làm thế nếu muốn bám vào cơ chế thị trường để phục vụ lợi ích của họ. Tuy nhiên đây lại là một tập hợp các thử thách làm nản chí các công ty cạnh tranh để có được một chỗ đứng trong thị trường siêu tăng trưởng. Tóm lại, thử thách là không ngừng tiếp nhận các sách lược mới, thường ngược lại với các phương pháp tiếp cận đã được chứng minh là thành công cho đến ngày nay, để theo kịp giai đoạn tiếp theo của các yêu cầu của chu kỳ sống. Một cách hiệu quả điều này có nghĩa là bạn sẽ không bao giờ thấy thoải mái, không bao giờ đi theo cách của mình. Làm cách nào để quản lý được các nhóm trong các điều kiện này, làm thế nào để ổn định họ để có thể chịu đựng được vào giữa lúc thay đổi không định hướng này là chủ đề của chương tiếp theo và cũng là chương cuối cùng của *Trong cơn bão lốc*.





# 10. Lãnh đạo tổ chức

Đây là chương cuối của cuốn sách, chúng ta hãy cùng nhìn lại xem chúng ta đã đạt được những gì.

Trong Phần Một chúng ta đã khảo sát Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ từ đầu cho tới cuối (chương 2), tách biệt sáu điểm uốn mà tại đó các lực lượng thị trường cần thiết phải tự duy trì và các chiến lược kinh doanh phải thay đổi rất nhiều để có thể theo kịp. Trong sáu điểm uốn này chúng ta tập trung vào ba điểm – sân chơi bóng gỗ (chương 3), cơn bão (chương 4) và Phố Chính (chương 5) – đào sâu vào từng điểm để thấy được các lực lượng điều khiển thị trường bên ngoài công ty của chúng ta và sau đó sử dụng các kiến thức đó quay lại giúp hình thành các ưu tiên chiến lược. Thấy đi thấy lại cách các ưu tiên này không chỉ di chuyển mà còn thực sự tự dự trữ, chúng ta mới thấy được tầm quan trọng của việc đặt chính xác ai đó vào chu kỳ sống và trong bối cảnh đó xem xét lại các công cụ giúp chúng ta thực hiện điều đó một cách đúng đắn (chương 6).

Đến Phần Hai, chúng ta đã kiểm tra ảnh hưởng của việc thay đổi nhanh chóng các lực lượng chu kỳ sống lên kênh phân phối và quản lý quyền lực trong thị trường. Trong chương 7, “Hợp tác chiến lược”, chúng ta xem xét các ảnh hưởng đó lên việc tương tác với các đồng minh, và trong chương 8, “Lợi thế cạnh tranh” là lên tương tác của chúng ta với đối thủ cạnh tranh. Sau đó chúng ta sẽ nhìn lại hai điều này diễn ra cùng nhau trong chương trước, “Định vị”, chương này tập trung vào việc lấy đi vị trí của ai đó trong hệ thống chung của những người kiến tạo thị trường, đối tác và đối thủ cạnh tranh.

Tại mỗi giai đoạn chúng ta nhấn mạnh vào nhu cầu đóng vai mà thị trường sai khiến, dịch chuyển giữa các vai trò một cách nhuần nhuyễn, từ bỏ các hành vi cũ không còn phục vụ thị trường và tiếp nhận các hành vi mới mà cho đến giờ vẫn còn bị cấm. Giờ chúng ta chỉ phải trả lời một câu hỏi: Làm cách nào mà mọi người trên thế giới có thể thực sự thực hiện công trình này?

Thế giới là một sân khấu

Con người không giống Đồ chơi. Chúng ta không dễ dàng tự định hình bản thân, chúng ta cũng không dễ dàng để các định hình đó áp đặt lên chúng ta. Tổ chức của chúng ta không thể hoạt động hiệu quả nếu cứ liên tục được thuê lại và được dàn

dựng. Nhưng đây chính xác là những gì mà thành công trong thị trường siêu tăng trưởng bền vững yêu cầu.

Để lãnh đạo và quản lý tình huống này chúng ta phải đưa ra một lớp ổn định phía dưới tất cả các thay đổi này. May mắn là có một tổ chức để chúng ta có thể học hỏi, tổ chức này đã thực hiện hoàn hảo việc chuyển đổi nhanh chóng các vai trò. Đây là một gánh hát và mặc dù sự tương tự chắc chắn sẽ tạo ra một vài tiếng cười, nó không hề gượng gạo như bạn vẫn nghĩ.

Bắt đầu với ý tưởng thay đổi. Vào thứ Ba, gánh hát diễn vở *Othello*, và mọi người biết rằng Herman sẽ đóng vai Iago vĩ đại. Nhưng vào thứ Sáu khi họ diễn vở *The King and I (Nhà vua và tôi)*, anh ta chỉ là một người dọn dẹp phong cảnh vì anh ta không thể hát một nốt nhạc. Có ai thấy có vấn đề với việc này không? Có ai thấy bối rối với dàn dựng của gánh hát hoặc vai diễn của Herman? Chắc chắn là không. Nhóm này đã dễ dàng tự định hình lại mình, dễ dàng để các tái định hình như vậy áp đặt lên mình, và vui lòng để bị thuê lại và dàn dựng lại.

Điều làm ổn định nhóm này là quan niệm về kịch bản, vai diễn, dàn dựng và cách phân phối vai diễn, và chúng ta có thể bám vào một trong những ý tưởng này để xây dựng một tổ chức hiệu quả trong thị trường siêu tăng trưởng. Bắt đầu với kịch bản. Toàn bộ cuốn sách này được hiểu là thiết lập ba kịch bản: “Sân chơi bóng gỗ”, “Trong cơn bão lốc”, và “Phố Chính”. Di chuyển vào và ra khỏi câu chuyện là vai diễn khác thường của các diễn viên: khi đột và khi, người đi tìm vàng và tên xâm lược, kẻ thô lỗ và tinh tinh. Chúng ta không thực sự nghiêm túc về những vai diễn này vào lúc đó, hay chúng ta có ý định nghiêm túc, nhưng đó là vai diễn và chúng ta tuyệt đối hiểu họ theo nghĩa như vậy.

Và vấn đề nảy sinh, Nếu chúng ta nghiêm túc về điều đó thì chúng ta có thể tiến hành ý tưởng này đến đâu? Từ đây chúng ta phải bước đi một cách cẩn thận. Cuộc sống không phải là văn chương. Không gì được xác định trước. Chúng ta sử dụng kịch bản và vai diễn để giúp ta tìm đường nhưng nó lại giống khúc tung hứng hơn là một vở kịch chính thức. Miễn là chúng ta còn có chút tương đồng, chúng ta có thể tiến lên cùng với nó. Ngay khi chúng ta bị áp lực với nó, nó sẽ thất bại.

Do đó hãy tiến hành với lời cảnh báo trước này ghi nhớ trong đầu, chúng ta có thể quay trở lại với gánh hát, đặc biệt là gánh hát chuyên trong việc “cải tiến” để thấy phương pháp phối vai và dàn dựng của nó có thể đưa ra ánh sáng cho các vấn đề lãnh đạo tổ chức kinh doanh như thế nào. Thực sự thì ý tưởng này không nằm ngoài phép ẩn dụ về nhà quản lý – như – người chỉ huy dàn nhạc thịnh hành một vài năm trước.

Ý tưởng trộn lẫn các nhân tài lại sau đó chọn ra người giỏi nhất trong nhóm đều phổ biến với cả hai. Nhưng sự khác biệt chính là:

- Dàn dựng cải tiến bắt nguồn từ việc phân phối các vai diễn, xuất hiện đồng thời khi tình huống dễ hiểu hơn. Ngược lại người chỉ huy dàn nhạc chỉ là một đại diện tử tế và lịch sự của quản lý kiểm soát và mệnh lệnh.
- Kết quả là vai diễn của đạo diễn cải tiến “trôi nổi”. Không giống như nhạc trưởng, đó không phải là một nghề nghiệp được chỉ định cho một cá nhân mà là một chức năng bám chặt vào người đầu tiên “nhận ra” kịch bản không được thể hiện.
- Cuối cùng trong khi các nghệ sĩ trong dàn nhạc chơi các dụng cụ được chỉ định, trong một vở kịch cải tiến, các vai diễn được đảm nhận và trả lại rất nhanh chóng. Các diễn viên không phải là các chuyên gia, các lời thoại không bao giờ hoàn hảo, và mục đích là tạo ra hiệu quả tốt nhất mà bạn có thể và sau đó theo kịp với nó.

Có những khía cạnh bổ sung trong so sánh này mà chúng ta sẽ xét đến sau, đáng chú ý là sự không thể của nhóm kiến tạo đề gia tăng quy mô, nhưng giờ chúng ta hãy chỉ xem xét việc kinh doanh của thị trường siêu tăng trưởng.

## Tổ chức siêu tăng trưởng

Thể chế then chốt của việc quản lý siêu tăng trưởng là đội chức năng chéo được mang lại bởi sự phát triển của một loại sản phẩm mới. Cốt lõi của nó là giám đốc tiếp thị sản phẩm, điểm trung tâm là điểm hội tụ tất cả các lực lượng và thử thách đầu tiên là bước vào thị trường khởi tạo và sau đó vượt qua vực thẳm. Hỗ trợ đội này là các thể chế tiêu chuẩn của quản lý chức năng – kỹ thuật, tiếp thị, sản xuất, bán hàng và tài chính – từ đó rất nhiều thành viên của đội đã được hình thành.

Nhiệm vụ đầu tiên của nhóm là tạo ra một viễn cảnh dựa trên thị trường, một kịch bản để thị trường có thể tiến lên với những người chơi hiện tại, nhu cầu thay đổi và xâm nhập vào một loại sản phẩm mới. Dựa trên kinh nghiệm của chính mình, cùng với các nghiên cứu mà họ có thể bắt tay vào, sử dụng các mô hình từ các cuốn sách như cuốn này, nhóm đã hình thành được một tương lai khả thi và xây dựng một kế hoạch cho nó. Mỗi một chức năng đại diện tương tác với nhau để kiểm tra các giả định và phát hiện vấn đề trước khi chúng nảy sinh. Nó giống với cuộc diễn tập kịch như khi nó thực sự xảy ra.

Khi vở kịch bắt đầu và gần như ngay lập tức nó trở thành một ứng biến. Không gì diễn ra theo kịch bản, rất nhiều dự đoán bị chứng minh là sai, nhưng nhóm vẫn nhấn

mạnh vào việc tiến lên và ơn Chúa, các dấu hiệu bắt đầu của thị trường đã xuất hiện. Những dấu hiệu này được nuôi dưỡng ngày càng lớn và cho đến khi những lời cảnh báo về cơn bão xuất hiện rõ ràng, hình thái hoặc tổ chức này sẽ vẫn ổn định.

Tuy nhiên trong phạm vi ổn định này, những tay chơi khác sẽ trở thành trung tâm ở nửa phía trước của Chu kỳ sống tiếp nhận công nghệ. Trong thị trường khởi tạo, các kỹ sư R&D, kỹ sư hỗ trợ bán hàng, những người truyền giáo, những nhân viên bán hàng uy tín đều đứng ngoài quan sát. Khi chạm đến vực thẳm, nhóm này gọi đó là thời gian nghỉ ngắn, tùm quanh nhân viên tài chính và tiếp thị, sau đó họ đưa ra Hành động II, nơi mà các giám đốc thị trường dọc, các giám đốc đối tác, và đội ngũ bán hàng tập trung vào thị trường cố gắng gây ấn tượng. Trong thời gian này, bộ phận sản xuất, mua hàng, quản lý chất lượng và nhân sự cần cù làm việc ở hậu trường.

Nhưng điều này thay đổi khi cơn bão xuất hiện, mục tiêu của *thân thiết khách hàng* được thay thế bởi mục tiêu của *quản lý xuất sắc*. Lần đầu tiên các thể chế chuyên môn phải tham gia toàn lực, hoạt động tương đối độc lập và bằng nhịp điệu riêng để đảm bảo hiệu quả tối đa. Tất cả các bộ phận “hậu trường” từ trước tới nay giờ đều trở thành trung tâm khi các hoạt động gia tăng đáng kể để đáp lại các nhu cầu của cơn bão.

Tại điểm này có một cám dỗ làm giải tán nhóm làm việc ban đầu. Mô thức hoạt động không chính thức của nó được cho là không phù hợp với sự triển khai ồ ạt của các nguồn lực đang hoạt động, và các thành viên của nó được cho là quá non nớt với các ảnh hưởng tài chính khác thường của các quyết định quản lý. Cả hai môi bận tâm này đều được đảm bảo nhưng giải tán nhóm làm việc thì không. Thay vì thế, nó nên được thuê lại từ một lực lượng hành động nhóm hùng hổ bởi một hội đồng tiếp thị sản phẩm chịu trách nhiệm đảm bảo sự liên lạc liên tiếp và giải quyết vấn đề giữa các chức năng chuyên môn. Nhưng với thiết bị của riêng mình những chức năng chuyên môn này sẽ tối ưu hóa một cách riêng biệt cho các quy trình địa phương của họ, tạo ra khoảng cách với ảnh hưởng tối ưu.

Cho đến khi thị trường chuyển đến khu Phố Chính và chiến lược *dẫn đầu sản phẩm* được thay thế bởi sự trở lại của *thân thiết khách hàng* thì vẫn an toàn khi giải tán hội đồng này. Nhưng khi việc chuyển đổi xảy ra siêu tăng trưởng giảm dần và các công ty có thể tự tập hợp lại theo mô hình Phố Chính truyền thống. Vai trò chính để tiến lên là tiếp thị sản phẩm và truyền thông tiếp thị để ngấm vào các cơ hội +1 đầy lợi nhuận và quản lý sản phẩm để giảm chi phí cơ sở. Nhưng không vai trò nào yêu cầu có thực hiện sự tổ chức đặc biệt.

Quản lý siêu tăng trưởng

Mỗi giai đoạn của siêu tăng trưởng có những yêu cầu đặc biệt về kỹ năng và chuyên môn. Cấu trúc tổ chức của gánh hát cải tiến tạo ra sự linh động để mọi người với các kỹ năng thích hợp có thể được xáo trộn trong và ngoài vở kịch. Nhưng đằng sau phong cảnh này vẫn cần có khả năng lãnh đạo và quản lý cao hơn, ai đó tài trợ cho đội ngũ địa phương trong một cấu trúc lớn hơn về công ty, đối tác, nhà đầu tư và tương tự. Vậy phải làm gì để thành công với vai diễn này?

Đây là nơi mà toàn lực của thay đổi siêu tăng trưởng được cảm nhận, vì điều đó mà những trang tiếp theo sẽ làm rõ rằng không một nhân vật nào có thể hiệu quả trong cả ba giai đoạn của phát triển thị trường chính. Hậu quả đầy đủ của kết luận này sẽ được bàn đến ở cuối chương này, nhưng giờ chúng ta sẽ chỉ mô tả ứng viên lý tưởng cho từng giai đoạn.

Để bắt đầu, hãy nhắc lại nguyên tắc mà mỗi giai đoạn trong phần chính của chu kỳ sống mang đến hai nguyên tắc giá trị phía trước trong khi yêu cầu nguyên tắc thứ ba lùi lại. Quan niệm này được nắm bắt chặt chẽ bằng biểu đồ sau:



Bằng cách nghiên cứu xung quanh hình tam giác này chúng ta có thể tóm tắt được các mệnh lệnh quản lý từng giai đoạn của chu kỳ sống.

### Quản lý trong sân chơi bóng gỗ

Mục đích của chiến lược sân chơi bóng gỗ là được khách hàng chính tiếp nhận cải tiến gián đoạn trước khi nhận được sự chấp nhận của toàn thị trường. Chiến lược đề xuất để thực hiện điều đó là tập trung vào các phân khúc thị trường theo chiều dọc có nhu cầu hợp lý, chú ý đặc biệt tới việc xây dựng một sản phẩm đầy đủ hoàn thiện hoàn thành chương trình nghị sự về ROI (tỷ lệ hoàn vốn đầu tư) của người mua kinh tế.

Vì xúc tiến cải tiến gián đoạn này chúng ta đã tự động mang dẫn đầu sản phẩm vào thị trường này. Điều làm khác biệt chiến lược chúng ta là chúng ta đang kết nối nó với thân thiết khách hàng. Đó là những gì mà cam kết của chúng ta với một sản phẩm cho một phân khúc cụ thể thực sự muốn nói. Nó không thể được thực hiện mà không có hiểu biết sâu sắc về ứng dụng kinh doanh của khách hàng. Để hoàn thành cam kết đó cần phải có thêm một thứ khác và trong trường hợp này là quản lý xuất sắc. Sân chơi bóng gỗ không có thời gian giới thiệu về hệ thống quản lý hay kiểm soát quy trình. Quy trình làm việc của chúng ta thiếu khối lượng và tính lặp đi lặp lại để trả đầu tư lại cho quản lý xuất sắc. Hơn nữa, đây là lúc cung cấp cho khách hàng chứ không phải cho bản thân chúng ta, giành nhiều thời gian hơn tại địa điểm của họ chứ không phải

ở nhà, tập trung vào các ứng dụng của họ hơn là quy trình của chúng ta.

Kiến thức được yêu cầu nhiều nhất trong sân chơi bóng gỗ là chuyên môn kinh doanh trong thị trường dọc. Sản phẩm đầy đủ phải mang lại ROI và để điều đó xảy ra, nó phải được sáng tạo bởi một ai đó hiểu chính xác được các động lực kinh doanh của khách hàng. Biết được khách hàng phụ thuộc vào hệ thống họ cung cấp như thế nào, các công ty công nghệ cao càng thấy thất vọng về việc họ thực sự hiểu biết ít về cách hoạt động thực sự của công việc kinh doanh của khách hàng. Tuy nhiên trong giai đoạn sân chơi bóng gỗ, sự bối rối này sẽ chuyển thành sự lo lắng gay gắt khi các đội quản lý nhận ra rằng họ phải dàn dựng lại chiến lược con ki bóng gỗ dựa trên đánh giá cẩn thận của loại kiến thức này.

Khi đặt mục tiêu vào một phân khúc, chuyên môn thị trường được ưa thích nhất là công nghệ ứng dụng, khả năng kéo các giải pháp phân khúc cụ thể tại cùng một hiện trường, để có được một lớp khách hàng và bắt đầu thể chế hóa sản phẩm đầy đủ có thể tin tưởng và đáp ứng. Điều này cần sự kết hợp đặc biệt giữa nguyên tắc và tưởng tượng, sự kết hợp khác xa với sự xuất sắc của R&D và sự cải tiến khác thường đang được tiến hành đã giành được chiến thắng trong thị trường khởi tạo. Thân thiết khách hàng trong sân chơi bóng gỗ không dựa trên liên kết với chỉ một người nhìn xa trông rộng chiến thắng mà là việc tiếp thu và phản hồi lại các vấn đề kết nối lại sản phẩm đầy đủ.

Trong quá trình đi qua phát triển này, việc quản lý không nên được định hướng dựa trên quy trình mà nên dựa theo sự kiện. Vấn đề quan trọng trong sân chơi bóng gỗ không phải là hiệu quả mà là thời gian. Chúng ta đang đi bộ hướng về cơn bão. Chúng ta càng kiểm soát được nhiều phân khúc thị trường trước khi cơn bão đổ bộ, vị trí bắt đầu của chúng ta càng tốt. Cần có cảm nhận về sự khẩn cấp để cân bằng mong muốn và nuôi dưỡng cơ hội của từng cá nhân. Đây không phải là lúc để hi sinh một người vì mọi người mà là lúc để tạo ra một nhóm vĩ đại.

Sân chơi bóng gỗ cũng là khoảng thời gian đưa những người mới vào tổ chức, và việc có thêm chuyên môn là rất quan trọng. Những người mới không chỉ thiết lập tiêu chuẩn cho những người mới được thuê phát triển mà còn thiết lập lại nhịp điệu cho những người đã ở trong tổ chức ngay từ đầu. Các công ty trước xu thế chủ đạo có được đội ngũ nhân viên một cách đầy cơ hội và thường không chú ý, dẫn tới việc các tài năng có độ biến đổi cao. Lợi ích thấp hơn của cơ sở tài năng này không được phép tuyển dụng những người không đe dọa tới họ. Thay vào đó họ phải được khích lệ bởi những người mới được tuyển dụng để bước vào hoặc ra.

Cuối cùng từ quan điểm tài chính, thước đo thành công số một trong sân chơi bóng gổ là lợi nhuận trong phân khúc mục tiêu. Điều này thậm chí còn quan trọng hơn cả tổng doanh thu vì tổng doanh thu có thể bị thổi phồng lên bằng việc tiếp nhận một thỏa thuận nhìn xa trông rộng mà thực sự sẽ làm tổn hại đến chương trình tiến triển của doanh nghiệp. Thử thách lớn nhất của việc theo dõi doanh thu của phân khúc là xem lại doanh số hậu bán hàng của mục tiêu hoặc tiếp thị “điểm đen”, nơi bạn vẽ một tiêu điểm đen quanh nơi bạn thực sự muốn tấn công. Quản lý cần có đủ hiểu biết để ngăn chặn điều này, thường thì bằng cách có được danh sách các công ty được chấp thuận trước trong phân khúc, với việc bồi thường của toàn bộ nhóm được gắn chặt với việc đáp ứng được mục tiêu lợi nhuận trong một phân khúc cụ thể.

Kết hợp tất cả những điều này lại với nhau, nét đặc trưng của quản lý mà đã xuất hiện là nhà lãnh đạo thực tiễn giành nhiều thời gian cho khách hàng và quân đội hơn là xem xét các báo cáo hoặc giành điểm với đội ngũ quản lý hàng đầu. Người đảm nhận vai trò này phải là lãnh đạo nhóm. Họ không cần phải đặc biệt nổi trội nhưng phải tập trung và có nguyên tắc trong phương pháp để đạt được tri thức. Họ phải có ý thức kiểm soát chất lượng mạnh mẽ nhưng xuất phát từ sự hài lòng của khách hàng chứ không phải trong ma trận quy trình. Họ cần phải có uy tín và hấp dẫn với đồng nghiệp và khách hàng. Và trên hết họ phải có cam kết vững vàng về các cam kết với mục tiêu lợi nhuận trong khi vẫn giữ được mức linh động về cách để đạt được nó.

Trái ngược với tất cả điều này là phong cách quản lý trong cơn bão.

## Quản lý trong cơn bão

Mục đích của chiến lược bão táp là thu tóm được càng nhiều “khách hàng vĩnh viễn” càng tốt trong cơn gió tương đối ngắn gọn của việc thay đổi cơ sở hạ tầng. Chiến lược đề xuất để thực hiện điều này là phớt lờ người sử dụng cuối cùng và người mua kinh tế, tập trung vào người mua cơ sở hạ tầng và kênh phân phối cần có để tiếp cận họ. Toàn bộ giá trị được dựa vào việc đưa ra một chuyển đổi nhanh chóng và tối thiểu rủi ro với một mô thức mới.

Sự thật rằng đó là một mô thức mới có nghĩa là chúng ta vẫn đang hoạt động trong phạm vi của dẫn đầu sản phẩm. Trong tiến trình của cơn bão, áp lực cạnh tranh sẽ buộc tất cả các nhà cung cấp liên tục nâng cấp các chào hàng của họ bằng cách thường xuyên đưa ra các sản phẩm mới, mỗi lần lại gia tăng các thước đo giá cả và hiệu suất. Điều khác biệt giai đoạn này với sân chơi bóng gổ là sự đồng nhất thay vì cá nhân hóa của sản phẩm đầy đủ, mong muốn về một cơ sở hạ tầng toàn cầu chung thay vì một giải pháp kinh doanh cho phân khúc cụ thể. Yêu cầu này buộc các nhà cung cấp bước

vào mô thức thị trường đại chúng nơi mà quản lý xuất sắc được yêu cầu để đáp ứng mệnh lệnh “cứ bán ra” mà không tạo ra hàng hóa bị trả lại. Dành thời gian để thiết kế một giải pháp của một khách hàng cụ thể là điều bị nguyên rủa, làm chậm lại cơn bão và đưa ra rủi ro hoạt động không đều đặn, do đó thân thiết khách hàng phải có được một ghế ngồi đằng sau. Thay vì thế mục tiêu trước tiên là thể chế hóa, tiêu chuẩn hóa và rồi cuối cùng là biến nó thành hàng hóa.

Kiến thức được yêu cầu nhiều nhất trong cơn bão là chuyên môn hệ thống. Điều này áp dụng cho cả hệ thống bên trong và bên ngoài. Bên ngoài, khách hàng cần giúp đỡ trong việc hết hợp mô thức cũ và mới với nhau để tạo ra một cơ sở hạ tầng hoạt động có các đặc điểm thực hành tích hợp. Đơn giản mà nói họ không có lựa chọn nào khác là để hệ thống này hoạt động. Tất cả các vấn đề kỹ thuật bí mật đều tập hợp ở đây, và những nhà cung cấp có thể cung cấp những chuyên môn cần thiết để xây dựng khách hàng và phát triển nhanh chóng có thể tách ra và tìm kiếm thêm khách hàng. Đồng thời, nội bộ công ty cũng phải gia tăng hệ thống bên trong của chính mình để có thể quản lý được lượng công việc khối lượng cao đang gia tăng nhanh chóng.

Cùng với chuyên môn về công nghệ hệ thống mạnh mẽ, các công ty trong cơn bão cũng cần có khả năng quản lý bán hàng mạnh. Vấn đề trong cơn bão không phải là kết thúc một vụ giao dịch mà là kết thúc nhiều giao dịch. Các nhóm bán hàng không có kỷ luật thường lựa chọn thị trường sẵn có, canh gác một cách đồ kị quy mô vùng lãnh địa của họ để duy trì được cách làm việc thuận tiện này. Khả năng quản lý bán hàng phải tiếp tục đẩy sản lượng trên mỗi hecta nếu công ty muốn xuất hiện trên đỉnh của trận chiến bão táp.

Loại mệnh lệnh cải thiện sản lượng này là một trong những thử thách tổ chức yêu cầu phong cách quản lý dựa theo quy trình. Trong một cơn bão, thiếu sót phải luôn phụ thuộc vào đa số, và đa số phải được quản lý không phải bởi một chuỗi các sự kiện rời rạc mà bởi một dòng quy trình. Thực hiện chính xác điều này ngay từ lần đầu tiên là rất quan trọng bởi vì chúng ta sẽ tạo ra tiền lệ cho lần thứ 100 và 1000. Và việc xây dựng dưới dạng ma trận để thực hiện quy trình tự chỉnh sửa trong thời gian thực là yêu cầu bắt buộc vì, khi khối lượng cơn bão gia tăng, kiểm soát chất lượng dựa vào kiểm tra là điều không thể. Các tổ chức mà phải tiếp tục quay lại diễn tập cứu hỏa đơn giản vì họ vẫn chưa hoàn toàn từ bỏ được các cách được sử dụng trong sân chơi bóng gỗ của họ. Trong cơn bão, trong khi các sự kiện hò hét đòi được chú ý thì phần thưởng cho sự chú ý là quy trình.

Trong suốt giai đoạn mở rộng mau lẹ này rất nhiều người đã được thuê tuyển. Chuyên môn quan trọng ở đây chính là định hướng nhân viên mới, nghệ thuật đưa nhân viên



vào vị trí bắt đầu đúng đắn. Mục tiêu là truyền đạt được giá trị cốt lõi đặt nền tảng cho văn hóa của công ty, một bộ các nguyên tắc chủ đạo vững chắc cho phép nhân viên đưa ra được vô số các quyết định của một con báo mà không phải xin phép, tìm kiếm sự giám sát, hoặc cầu xin sự tha thứ. Phương tiện liên lạc không phải là một cuốn cẩm nang hay một lớp đào tạo hoặc băng hình. Đó phải là liên lạc bằng giao tiếp trực tiếp với con người. Với số lượng đã cho, điều này phải là một quy trình, nhưng nó không giống như một quy trình – do đó nó là một thử thách.

Và cuối cùng về mặt tài chính, nguyên tắc quan trọng là quản lý dòng tiền. Doanh thu tăng vọt trong cơn bão dẫn đến tăng nhanh nhất thời các tài khoản có thể nhận được và tiêu hao toàn bộ vốn hiện tại của công ty. Hầu hết các công ty trong cơn bão đều trải qua ít nhất một cuộc khủng hoảng tiền mặt bất chấp các thành công nhanh chóng họ đều lâm vào tình trạng thiếu tiền để trả lương cho nhân viên. Xin nhắc lại là nguyên tắc của quy trình là một yêu cầu then chốt.

Từ tất cả những điều này chúng ta có thể suy ra nét đặc trưng của khả năng lãnh đạo đối ngược một cách rõ ràng với sân chơi bóng gỗ. Tại sân chơi bóng gỗ chúng ta muốn những nhà lãnh đạo thực tiễn sẽ bắt đầu công việc của mình, tại đây chúng ta muốn những quản trị viên có thể đứng trên cuộc xung đột, thấy được cả khu rừng thay vì chỉ thấy được một gốc cây và tránh chữa cháy vì thích phòng cháy. Để thực hiện điều này yêu cầu một chuyên gia dày dạn đã từng trải nghiệm một cơn bão trước đó, và là người không chỉ hiểu được giá trị và còn cả việc thực hiện quy trình kinh doanh trong suốt giai đoạn áp lực cao. Chúng ta đang tìm kiếm những người điềm tĩnh hơn là những người có uy tín, những người có kỷ luật hơn là những người dễ ưa, những người nắm bắt vững chắc được các ưu tiên chứ không phải từng chi tiết, và những người vẫn có thể giữ được suy nghĩ – và quy trình của mình – trong khi những người khác thì không.

Đó là những người bảo vệ đang nắm giữ các công ty ở giữa dòng điện xoáy của cơn bão – và điều hành nó như bị mất cạm nếu họ được phép tiếp tục những cách này trong Phổ Chính.

## Quản lý trong Phổ Chính

Mục đích của chiến lược Phổ Chính là để tư bản hóa hai cơ hội phát triển thị trường vốn có trong bất kỳ cơ sở hạ tầng mới được tiếp nhận nào – tiếp tục triển khai hàng hóa nòng cốt tại ranh giới của thị trường để vươn tới khu vực địa lý thứ yếu và để xâm nhập sâu vào trọng tâm của nó, đào sâu vào các ứng dụng thứ yếu. Chiến lược được đề nghị để thực hiện điều đó là tiếp tục biến sản phẩm đầy đủ cơ bản thành hàng hóa

và đặt nó vào vị trí đầu tiên của các sáng kiến +1 để chuyên tâm vào các giá trị dựa vào góc khuyết. Vì chiến lược tiếp tục biến sản phẩm đầy đủ cơ bản thành hàng hóa, chiến lược tiếp tục chơi với người mua cơ sở hạ tầng, tạo ra lợi nhuận ngày càng thấp, chiến lược +1 chú tâm đến nhu cầu cụ thể của người sử dụng cuối cùng, có khuynh hướng trở thành nhân tố xác định.

Khi chúng ta tiếp tục chơi trong ngành kinh doanh hàng hóa, quản lý xuất sắc tiếp tục là quy tắc giá trị quan trọng. Điều khác biệt chiến lược của chúng ta với chiến lược trong cơn bão là vì không còn khoản lợi tức đầy đủ cho khoản đầu tư thêm vào R&D trong các nhân tố giá cả-hiệu suất nòng cốt. Kết quả là lần đầu tiên trong chu kỳ sống nhân tố dẫn đầu sản phẩm bị gạt sang một bên và được thay thế bởi mối quan tâm thức tỉnh vào nhân tố thân thiết khách hàng. Nhưng sự thân thiết này khác so với những gì chúng ta đã biết trong sân chơi bóng gỗ. Trong sân chơi bóng gỗ nó dựa vào nhận thức sâu sắc của người mua kinh tế về tỷ lệ hoàn vốn đầu tư ROI trong phân khúc cụ thể của họ. Ở đây nó dựa vào cách nhìn của người sử dụng cuối cùng về hiệu suất của họ, mục đích cải thiện hiệu suất hoặc độ hài lòng hoặc cả hai. Những người sử dụng cuối cùng này là những người chúng ta đang tìm kiếm để phục vụ và là những người chúng ta mong đợi là sẽ bênh vực cho các chào hàng +1 của chúng ta.

Vì không còn chương trình nào được mong chờ sẽ thành công, chiến lược Phổ Chính yêu cầu chúng ta phải đưa một dòng các chào hàng +1 liên tiếp vào trong thị trường. Do đó lại một lần nữa chúng ta muốn tiếp nhận một định hướng quy trình, không phải sự kiện. Nhưng không giống như định hướng quy trình của cơn bão được tập trung phần lớn bên trong để đảm bảo nguồn cung, các quy trình của Phổ Chính được tập trung bên ngoài vào việc tạo ra các nhu cầu bổ sung dựa trên hiểu biết sâu sắc về hành vi của người tiêu dùng cuối cùng và đánh giá nhạy cảm hơn nhu cầu của các kênh phân phối.

Kiến thức được yêu cầu nhiều nhất vào thời điểm này được liên kết một cách tiêu biểu với tiếp thị sản phẩm đóng gói hàng tiêu dùng thành công, nhưng tôi cho rằng quy tắc này tự thân nó nên được gọi là công nghệ tiện lợi. Các chương trình +1 phải cung cấp giá trị gia tăng chân thật, ở mức giá gia tăng ít nhất. Để thực hiện được điều đó, họ phải loại bỏ một nhân tố gây khó chịu trong mô thức hiện tại hoặc giải phóng một số đặc điểm sản phẩm khó-sử-dụng trước đó để sử dụng có hiệu quả - không công việc nào yêu cầu đầu tư bổ sung R&D vào nhân tố dẫn đầu sản phẩm. Thay vào đó, chúng ta muốn chuyên môn gia tăng trong phân tích hành vi của người sử dụng cuối cùng, trong việc nghiên cứu và thiết kế các nhân tố con người, và trong tâm lý về thỏa mãn cá nhân. Đồng thời trong kênh phân phối một loại công nghệ tiện lợi khác được yêu cầu để các chào hàng +1 trên các kệ hàng có được phong cách khác biệt, hiệu quả về

chi phí và không lỗi thời.

Vì rất nhiều những gì mà các chương trình +1 đã thực sự truyền vào trong đầu của người sử dụng cuối cùng - là giá trị chủ quan hơn là khách quan – điều được tìm kiếm nhiều nhất sau chuyên môn tiếp thị là truyền thông tiếp thị. Cái trước đó được cho là nỗ lực mang tính sách lược thì giờ trở thành đấu trường để giá trị tự được xác định, nơi gặp gỡ để các công ty dẫn dắt các mối quan hệ với người sử dụng cuối cùng. Càng ngày càng ít giá trị mua hàng đến từ phần cơ học của sản phẩm và càng ngày càng nhiều giá trị xuất phát từ kinh nghiệm thực tế của người sử dụng cuối cùng. Độ cảm ứng với các nhân tố hình thành nên kinh nghiệm đó cùng với khả năng điều khiển các nhân tố đó là rất quan trọng với chiến lược +1. Đồng thời trong kênh này truyền thông tiếp thị trở thành nhân tố riêng biệt quan trọng nhất tạo ra nhu cầu cho mức lợi nhuận cao hơn được mong đợi sẽ nhanh chóng trở thành một loại hàng hóa.

Tất cả những điều trên yêu cầu bố trí lại trên quy mô lớn nhân viên tài năng, từ việc giảm quy mô hoàn toàn để tiếp tục giảm giá tới mức thấp hơn cũng như chuyển trọng tâm từ nguyên tắc nhóm về phát triển thị trường theo chiều dọc và quản lý chuỗi cung trong cơn bão sang các nguyên tắc cá nhân về quản lý thương hiệu và kênh phân phối. Đây là thời gian bổ nhiệm lại và thay mới, và điều quan trọng là đảm bảo rằng mọi người thích ứng được với công việc mới. Vì một trong những tài sản lớn của tổ chức nhóm linh hoạt là cơ hội sử dụng bổ nhiệm cho sự phát triển nhân viên.

Trong suốt quá trình này, nguyên tắc tài chính ưu tiên hàng đầu là quản lý lợi nhuận, vì mục đích của Phố Chính là phục vụ như một con bò vắt ra lợi nhuận. Đầu tư vào R&D khi không bị dừng lại nên được mở rộng, với các phiên bản mở rộng về không gian hơn và kiểm soát chi phí vận tải và sản xuất phải tiếp tục để đạt được mức giá hàng hóa chuẩn thấp hơn tiếp theo. Chi tiêu nhiều hơn vào các chương trình tiếp thị để đạt được khách hàng +1 cần tiếp tục được công nhận bằng việc theo dõi sự gia tăng của lợi nhuận biên đạt được trên mỗi mức giá hàng hóa. Không cần phải nói rằng việc đền bù theo nhóm giờ nên được gắn chặt với lợi nhuận chứ không phải doanh thu hay tăng trưởng.

Nét đặc trưng của quản lý trong Phố Chính ngược lại với trong cơn bão là phác họa một cá nhân có định hướng vào con người, tập trung vào thỏa mãn của khách hàng và phát triển của nhân viên. Không giống như nhà quản lý trong sân chơi bóng gỗ tập trung vào phân tích nhiệm vụ trong thị trường dọc để giúp người mua hàng kinh tế đạt được ROI có thể đo được một cách khách quan, nhà quản lý trong Phố Chính phải tinh thông các giá trị chủ quan đặt mục tiêu vào người sử dụng cuối cùng từ các phân khúc nhân khẩu biến đổi. Điều này yêu cầu một bản ngã vững chắc đặc biệt vì các

chương trình truyền thông hiệu quả yêu cầu nhà quản lý phải từ bỏ những gì họ muốn nói thay bằng các chương trình có thể truyền đạt những gì khách hàng muốn nghe. Tương tự như vậy, đối với phát triển nhân viên, thành công là một hàm số của việc thấy được họ trong giới hạn của chính mình hơn là cố gắng phù hợp với giới hạn của người khác. Cuối cùng các nhà quản lý ở Phố Chính phải được định hướng quy trình một cách đầy đủ để giữ được dòng chương trình và bổ nhiệm không đổi tiến triển, liên tục bắt được mạch những người mà họ phục vụ để đảm bảo được tính đa dạng và mức độ hài lòng.

## Dẫn dắt siêu tăng trưởng

Chúng ta có thể dễ dàng thể hiện thử thách lãnh đạo siêu tăng trưởng bằng cách tóm tắt sự đối ngược trong phong cách quản lý như sau:



Giờ có lẽ sẽ có một số vị khách hiếm thấy có thể vượt qua thử thách của các tổ chức dẫn đầu trong cả ba phương thức này, nhưng với hầu hết tất cả chúng ta, điều đó là không thực tế. Do đó thay vì thế, chúng ta hãy cố gắng giải quyết vấn đề này về cá nhân trước và sau đó sẽ là tổ chức.

Hãy nhớ lại lời khuyên của Treacy và Wierseman cho các công ty là tập trung vào chỉ một quy tắc để tạo ra cơ sở cho sự xuất sắc. Nếu chúng ta không thể làm theo lời khuyên đó một cách chính xác với tư cách một công ty thì không gì có thể ngăn cản chúng ta làm theo lời khuyên đó với tư cách cá nhân. Vậy quy tắc giá trị nào tạo cảm hứng cho chúng ta nhất? Nếu câu trả lời là nhân tố dẫn đầu sản phẩm thì chắc chắn rằng Phố Chính không phải là thời gian cho chúng ta tỏa sáng. Thay vào đó, chúng ta nên đóng góp nhiều nhất cả trong giai đoạn sân chơi bóng gỗ và cơn bão, sẽ là sân chơi bóng gỗ nếu chúng ta hướng tới các giải pháp cụ thể ứng dụng và là cơn bão nếu chúng ta ưa thích các hệ thống có mục đích chung.

Tương tự, nếu như quản lý xuất sắc là thế mạnh của chúng ta thì chúng ta nên nhường sân chơi bóng gỗ cho người khác và tìm cách khẳng định bản thân khi khối lượng lớn các giao dịch diễn ra cả trong cơn bão hay trong Phố Chính. Cơn bão phù hợp hơn cho những ai thích sáng tạo và áp đặt các quy trình vào những thời gian tương đối hỗn loạn, Phố Chính phù hợp cho những ai thích tập trung vào khía cạnh con người của phương trình khi lớp bụi mù đã lắng đi.

Hoặc cuối cùng, nếu chúng ta thấy bản thân mình là người ủng hộ nhân tố thân thiết khách hàng, thì chúng ta phải sẵn lòng nhận chiếc ghế sau trong suốt cơn bão, khi quy

tắc hoạt động là “phốt lò khách hàng” và khẳng định bản thân sớm hơn trong sân chơi bóng gỗ hoặc muộn hơn khi thị trường hướng tới giai đoạn Phổ Chính. Sân chơi bóng gỗ phù hợp với những ai yêu thích sử dụng phân tích hệ thống để giúp rút ngắn khoảng cách giữa các sản phẩm công nghệ và mục tiêu kinh doanh, và Phổ Chính phù hợp hơn cho những ai có thể tham gia theo cách tưởng tượng vào phạm vi kinh nghiệm của người sử dụng cuối cùng và hình thành một cách sáng tạo nhận thức chủ quan.

Gộp tất cả những điều trên lại, thì mục đích không có gì hơn là nơi để bắt đầu quy trình tự chuẩn đoán mà cũng bao gồm những phản hồi ngang hàng và những hướng dẫn từ bên ngoài. Được tạo điều kiện một cách thích hợp, áp dụng này có thể tạo ra những tranh luận sáng suốt và những khám phá cá nhân, loại xây dựng nhóm thực sự tạo nên nhóm.

Tuy nhiên cuối cùng chúng ta phải quay trở lại với thảo luận. Sao chúng ta có thể tiếp tục tổ chức trách nhiệm lãnh đạo một cách tự do mà không luân chuyển nhân viên, đe dọa vị trí của họ và phân hướng tổ chức? Trong hoàn cảnh này, trong khi những mô hình về những đóng góp được mong muốn có thể giúp chúng ta đặt mục tiêu vào những người chúng ta muốn đảm nhận, chỉ một quy tắc tổ chức được thể chế hóa có thể thực sự cho phép quyền lực tự chuyển đổi tùy từng trường hợp. Vấn đề là Liệu có một quy tắc như thế? Và thậm chí nếu như quy tắc đó là có thể, trong một dự án hoặc một nhóm riêng lẻ, làm thế nào bạn có thể gia tăng thực tiễn đó để nó có thể hoạt động trên toàn cầu?

HP

Thực sự mà nói trong vòng vài năm qua tôi đã chứng kiến một quy tắc toàn cầu như vậy hoạt động một cách thành công trong Hewlett-Packard và đặc biệt là trong Bộ Sản Phẩm Hàng Tiêu Dùng (Consumer Products Operation) nơi mà tất cả các PC và máy in được chế tạo. Tại đó tất cả các bộ phận máy in laze và máy in phun mực đều đã trải qua rất nhiều cơn bão, trong tiến trình đó tôi đã chứng kiến một tập hợp lớn và đa dạng các cá nhân được chú ý, đóng góp và quay trở về với kết cấu của tổ chức một cách tổng quát. Quyền lực và ảnh hưởng trong văn hóa của HP đã tự phân phối lại một cách tương đối trôi chảy – chắc chắn là như vậy khi so sánh với các doanh nghiệp toàn cầu khác mà tôi có cơ hội quan sát. Tuy nhiên điều thú vị là tôi không nghĩ rằng thành công này hoàn toàn có chủ tâm. Hơn nữa đó là một sản phẩm thứ yếu của cam kết mạnh mẽ của doanh nghiệp về quản lý thống nhất và phân quyền.

Quản lý thống nhất thường được tuyên dương vì khả năng trao quyền đóng góp cho

những thành viên ít hăng hái hơn, vì khả năng đạt được chất lượng cao hơn thông qua hoạch định và xem xét cân bằng, hoàn thiện hơn, và vì khả năng đảm bảo được dự trữ và hỗ trợ rộng rãi cho các sáng kiến quan trọng. Nó cũng bị phê phán vì việc không thể phản ứng nhanh chóng với các cơ hội nhất thời và tài trợ cho các chương trình độc đáo. Trong thị trường siêu tăng trưởng, điều này trở thành sức mạnh trong sân chơi bóng gỗ và trong cơn bão nhưng là điểm yếu trên Phố Chính, một sự đánh đổi có lợi cho ngành công nghệ cao nơi mà các cơn bão tái diễn đều đặn và Phố Chính được rút gọn lại.

Nhưng cũng có một đặc tính khác nữa của quản lý thống nhất bị bỏ qua. Trong các diễn đàn liên tục, đôi khi các cuộc họp nhóm, lãnh đạo, quyền lực và ảnh hưởng có thể chuyển tới chuyển lui một cách tài tình và không gây ảnh hưởng đến cấp bậc quản lý. Việc ra quyết định thường bị hút về phía các doanh nghiệp hơn là chức danh mà không có thử thách gì với quyền lực của các chức danh. Do đó những người ủng hộ sản phẩm và khách hàng có thể được chú ý trong giai đoạn sân chơi bóng gỗ và những người ủng hộ hệ thống trong cơn bão và các nhóm tổng quát, chủ tâm hoặc không thành công trong việc điều hướng các thay đổi mà thị trường siêu tăng trưởng chiến lược đề cập tới.

So sánh điều này với phong cách quản lý mệnh lệnh – và – kiểm soát truyền thống nơi mà các vấn đề được đổ cho những người với quyền lực thích hợp, mọi người ở giữa có chức năng như người cung cấp thông tin hoặc nhà tư vấn, hoặc như một trung gian. Trong hệ thống này các quyết định phải được thực hiện ở mức kiểm soát phù hợp và không nơi nào khác nữa. Điều này dẫn tới việc những người ủng hộ quản lý xuất sắc đưa ra những quyết định dẫn đầu sản phẩm và hơn thế nữa. Mặt khác khi các yêu cầu thị trường và các quản lý tài năng được đồng bộ hóa, cơ chế này sẽ chứng minh được hiệu quả khác thường, và vì nó cũng gia tăng một cách đều đặn, nó là hệ thống lựa chọn cho các tổ chức toàn cầu phục vụ thị trường Phố Chính ổn định dài hạn. Tuy nhiên nó không phù hợp lắm với ngành công nghệ cao hoặc các ngành siêu tăng trưởng khác.

Làm cách nào mà quản lý thống nhất có thể gia tăng được phạm vi toàn cầu? Chỉ thông qua việc phân quyền hệ thống? Trong một thời gian dài quy tắc hoạt động ở HP là, khi một bộ phận đạt được doanh thu 100 triệu đô la, hãy chia nó làm hai bộ phận. Thậm chí đến bây giờ, khi quy mô hoạt động theo thứ tự gia tăng ngày càng cao, vẫn có sáu bộ phận độc lập trong lĩnh vực phun mực và bốn bộ phận trong lĩnh vực laser dành cho gia đình.

Để đánh giá lợi thế cạnh tranh của các tổ chức phân quyền với các tổ chức tập trung,

hãy xem xét mối quan hệ giữa diện tích bề mặt và thể tích của một hình cầu. Diện tích bề mặt đại diện cho khách hàng và thị trường còn thể tích đại diện cho số lượng tất cả các nhân viên. Nếu bạn gấp đôi thể tích của hình cầu – nhân đôi tổng số lượng nhân viên – bạn sẽ chỉ tăng diện tích bề mặt lên 70%. Phần còn lại của nhân viên mới sẽ để thay thế cho các nhân viên khác. Nhưng nếu đầu tiên bạn chia hình cầu làm hai và sau đó gấp đôi thể tích của nó bạn cũng sẽ gấp đôi diện tích bề mặt – nhiều hơn 30% số nhân viên mới sẽ đóng góp trực tiếp vào thị trường. Bạn càng chia nhỏ mọi thứ, tỷ lệ diện tích bề mặt với thể tích càng cao – đơn giản vậy thôi.

Giờ thì trong một môi trường thay đổi nhanh chóng như môi trường được tạo ra bởi thị trường siêu tăng trưởng, tối đa hóa tỷ lệ nhân viên có giao dịch trực tiếp ở bên ngoài công ty gia tăng cơ hội có được tin tức thị trường kịp thời, đó là về khách hàng, đối tác hay đối thủ cạnh tranh, do đó cải thiện lợi thế thành công chung của doanh nghiệp. Chắc chắn là việc phân quyền như vậy cũng yêu cầu tái tạo lại những chức năng bên trong, có ảnh hưởng tiêu cực đến lợi thế quy mô, nhưng trong thị trường thay đổi nhanh chóng thì các quy trình không giữ nguyên để cho những lợi thế đó kịp có hiệu quả. Thay vào đó các công ty có quy mô lớn tiếp tục mô thức bắt đầu hoặc suy tàn, không ngừng tái tổ chức và không bao giờ có thể dốc hết sức đến cùng.

Điều không thường xuyên được nhận ra trong tất cả những điều này là sự hỗ trợ có hữu mà phân quyền trao cho quản lý nhất trí. HP lâm vào nguy kịch vào cuối những năm 80 khi Packard lùi lại để đỡ bỏ các ủy ban tập trung chịu trách nhiệm quan sát quản lý ma trận nguồn lực của công ty. Họ thấy ngay rằng những cấu trúc như vậy gây nguy hại cho HP, đe dọa việc chuyển quản lý nhất trí từ tài sản thành nợ. Nhịp độ chậm chạp của việc ra quyết định dựa trên sự nhất trí đã đủ nản lòng; tập trung quyền lực và quan liêu thực sự là một cơn ác mộng.

Điều nằm trong trung tâm của HP, điều mà Hewlett và Packard ủng hộ và thực hiện và được Dich Hackborn và Lew Platt kế tục là cam kết vững chắc tin tưởng vào nhân viên của HP. Có một câu chuyện có ý nghĩa to lớn từ những ngày mà Bill Hewlett mang một cây rìu cửa hỏa đến cả một văn phòng cung cấp vì nó bị khóa và một số nhân viên làm việc cuối tuần cần nó để lấy thiết bị. Nếu chúng ta tin tưởng nhân viên để họ ra quyết định cho công ty, Hewlett nói vậy, thì vì Chúa chúng ta cũng nên tin tưởng họ với nguồn cung ứng. Và thực sự thì cụm từ “chúng tôi tin tưởng nhân viên” đã giữ một vai trò quan trọng trong các báo cáo nhiệm vụ của HP. Tôi chưa thấy điều đó ở một nơi nào khác.

Cam kết tin tưởng này rất quan trọng nếu như các chiến lược dẫn đầu của quản lý nhất trí và hoạt động phân quyền diễn ra. Vấn đề là văn hóa kinh doanh vẫn chưa để ý

nhiều tới ý tưởng này, và khi đề ý tới thì nó lại có khuynh hướng bị ám ảnh bởi mặt tương ứng của vấn đề: làm thế nào để không bị lung lay. Miễn là còn có những suy nghĩ như thế thì những cái đầu ngu ngốc, cơ chế giám sát, mệnh lệnh và kiểm soát, và tập trung sẽ chắc chắn làm theo. Nhưng một người nên làm gì? Thế giới đầy rẫy lừa gạt, gian lận và hiểm ác – tin tưởng mù quáng là một ván chơi thất bại. Vậy nên tiến lên như thế nào?

Đây là lúc mà khả năng lãnh đạo quản trị và các ví dụ có thể có ảnh hưởng lớn nhất. Nó bắt đầu với quy trình tuyển dụng mà điều đó lại bắt đầu bằng sơ lược về nhân viên mong muốn. Microsoft thuê ai đó vì trí thông minh của họ, Oracle tuyển dụng vì trí thông minh và hoài bão, Intel vì tính hiếu chiến có thể đóng góp vào văn hóa đổi đầu của mình. HP tuyển người vì tính đáng tin cậy. Thái độ kỳ sĩ và sự vô lễ cá nhân có thể phát triển ở bất cứ công ty nào, nhưng không phải HP. Đó là vấn đề về giá trị, cái mà bạn đặt ưu tiên hàng đầu.

## Lời kết

Tất nhiên tính đáng tin cậy chỉ bản thân nó thôi thì vẫn chưa đủ. Những người có thiện chí vẫn có thể chệch hướng khá xa, thậm chí bởi sự nhất trí (thực sự có lẽ đặc biệt là bởi sự nhất trí). Họ cần hệ thống thông tin và các cơ chế phản hồi khác để nhắc nhở họ về nhu cầu sửa đổi. Vấn đề là Những thông tin này sẽ được thiết kế để phục vụ ai trước, bạn hay họ? Vai trò quản trị là một vị trí mệnh lệnh – và – kiểm soát. Không ai đổ lỗi cho bạn nếu bạn dùng cơ chế phản hồi và các hệ thống thông tin khác để đảm bảo rằng bạn đang có được dữ liệu kịp thời nhất có thể. Cũng như không ai nhầm lẫn về nơi mà bạn đang đặt niềm tin của mình.

Tin tưởng là một mối quan hệ phức tạp và đầy thử thách, trong kinh doanh, nuôi dạy con cái hay hôn nhân. Giống như những thứ khác trong những chương trước mà chúng ta vừa thảo luận, thì cuối cùng nó cũng là quyền lực. Nghịch lý của tin tưởng là khi từ bỏ quyền lực một cách khôn ngoan, ta có thể giành lại nó nhiều lần. Khi bạn đã đạt đến giới hạn cá nhân, thì lợi ích quy mô có thể giúp bạn. Và vì thị trường siêu tăng trưởng đẩy bạn tới giới hạn cá nhân nhanh hơn hầu hết các thử thách khác trong kinh doanh, đây sẽ là suy nghĩ thích hợp để kết thúc cuốn sách này.

GEOFFREY A. MOORE là giám đốc quản lý của Công ty tư vấn TGC đặt trụ sở tại California chuyên cung cấp các chiến lược và dịch vụ chuyển đổi cho các công ty công nghệ cao hàng đầu. Các cuốn sách của ông, *Vượt qua vực thẳm* (*Crossing the chasm*), *Trong cơn bão lốc* (*Inside the tornado*), *Trò chơi Khỉ Đột* (*The gorilla game*) và *Tồn tại trên đường đứt gãy* (*Living on the Fault Line*) là những cuốn sách bán



chạy và yêu cầu phải đọc tại các trường kinh doanh hàng đầu. Ông là một đối tác liên doanh của Mohr Davidow Ventures, một doanh nghiệp dựa vào vốn liên doanh ở California chuyên đầu tư vào công nghệ ở giai đoạn sớm về phần mềm, hệ thống, mạng lưới và chất bán dẫn. Là một đối tác của Mohr Davidow Ventures, Moore cung cấp lời khuyên chiến lược thị trường cho các công ty trong danh mục đầu tư công nghệ cao của họ.