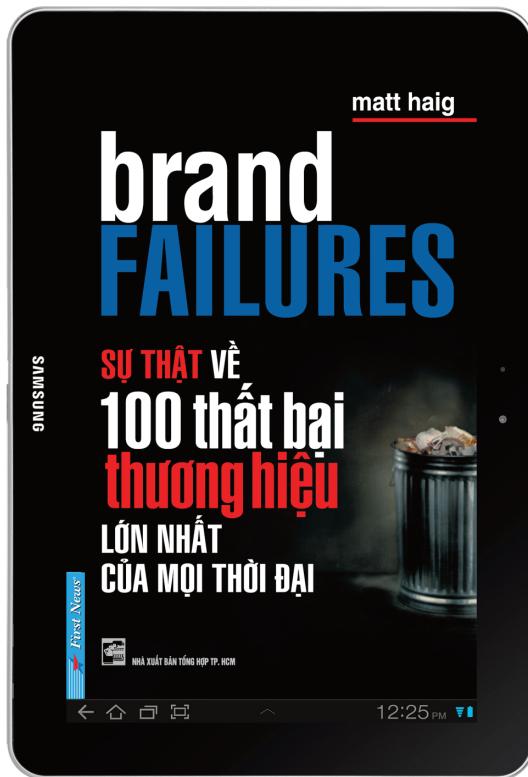


# brand FAILURES

**SỰ THẬT VỀ**  
**100 thất bại**  
**thương hiệu**  
**LỚN NHẤT**  
**CỦA MỌI THỜI ĐẠI**



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



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

Share by <http://sachvui.com>

# SỰ THẬT 100 THẤT BẠI THƯƠNG HIỆU LỚN NHẤT CỦA MỌI THỜI ĐẠI

## brand FAILURES

The Truth About The 100 Biggest  
Branding Mistakes of All Time

*Nguyên tác:*

# **brand FAILURES**

**The Truth About The 100 Biggest  
Branding Mistakes of All Time**

*By Matt Haig*

**MATT HAIG**

# **SỰ THẬT 100 THẤT BẠI THƯƠNG HIỆU LỚN NHẤT CỦA MỌI THỜI ĐẠI**

TỔNG HỢP VÀ BIÊN DỊCH:  
THÁI HÙNG TÂM – MẠNH KIM  
NGUYỄN VĂN PHƯỚC (M.S.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HCM  
2004

“Con người học được nhiều điều bổ ích từ trong thất bại chứ không phải từ sự thành công. Cuốn sách này thực sự là một kho báu, và với nó, bạn sẽ tìm được những lời khuyên bổ ích”

- LAURA RIES, Giám đốc RIES & RIES

“Đây không phải là cuốn sách đọc cho biết, nó cung cấp cho bạn một sự kiểm nghiệm vô giá những bài học mà bạn chưa có được”

- MARKETING MAGAZINE

“Một tài liệu hấp dẫn, thiết thực chỉ cho bạn cách kinh doanh để đạt hiệu quả tối ưu.”

- MARKETING BUSINESS

“Qua cuốn sách này, bạn sẽ nhận được ra tiềm năng ẩn của một thương hiệu sản phẩm mà bạn từng cho rằng nó tiềm năng”

- INTERNET WORKS

“Bất cứ một chuyên gia marketing nào cũng sẽ thấy thất hưu ích khi đọc cuốn sách này. Bên cạnh những câu chuyện mang tính giải trí, những bài học ẩn sau chúng là thật sự nghiêm túc. Hãy rút ra kinh nghiệm cho mình từ cuốn sách này”

-PATRICK BARWISE, Giáo sư Maketing,  
LONDON BUSINESS SCHOOL

“Tôi muốn giới thiệu cuốn sách này cho tất cả những ai quan tâm về việc xây dựng và phát triển thương hiệu”

- Dr. PAUL TEMPORAL, chuyên gia thương hiệu,  
tác giả “QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU CAO CẤP”

## CHƯƠNG 1

*Thất bại -  
nền tảng của  
Thành công*

Quá trình thiết lập thương hiệu được phát triển để bảo vệ các sản phẩm tránh khỏi sự thất bại. Để hiểu rõ quá trình này, chúng ta hãy trở về thế kỷ thứ 19 với các thương hiệu khởi thủy. Trong thập niên 1880, các công ty như Campbell's, Heinz và Quaker Oats bắt đầu lo lắng về phản ứng của người tiêu dùng về các sản phẩm được sản xuất hàng loạt. Các đặc trưng thương hiệu được thiết kế không chỉ giúp cho những sản phẩm này có chỗ đứng riêng mà còn làm giảm đi nỗi lo của công chúng về các sản phẩm được sản xuất đại trà.

Bằng cách thêm vào một yếu tố “nhân bản” cho sản phẩm, việc thiết lập thương hiệu đã làm thư giãn đầu óc của những người mua hàng của thế kỷ 19. Họ đã từng có lúc đặt niềm tin vào một chủ cửa hàng thân hữu thì nay họ có thể đặt sự tin tưởng đó vào tự thân các thương hiệu và những gương mặt tươi cười của các Cậu Ben và Cô Jemima bên các kệ hàng. Sự thất bại của các mặt hàng sản xuất đại trà mà các chủ nhà máy lo sợ đã không bao giờ xảy ra. Các thương hiệu đã cứu chuộc cái ngày ấy.

Đến thế kỷ 21, một hình ảnh khác hẳn xuất hiện. Lúc này thì tự thân các thương hiệu trở thành vấn đề. Chúng trở thành nạn nhân của chính sự thành công của mình. Khi một sản phẩm thất bại, lỗi hoàn toàn là do thương hiệu. Chúng có thể hỗ trợ cho các công ty như McDonald's, Nike, Coca-Cola và Microsoft xây dựng nên những vương quốc toàn cầu, nhưng các thương hiệu cũng chuyển thể các quá trình marketing thành một quá trình xây dựng nhận thức. Có nghĩa là, bây giờ hình ảnh là tất cả. Người tiêu dùng quyết định mua hàng dựa trên nhận thức của họ về thương hiệu hơn là tính thực tế của sản

phẩm. Trong khi điều này có nghĩa là các thương hiệu trở nên quý giá hơn những tài sản hữu hình của chúng và cũng có nghĩa là chúng hoàn toàn có thể đánh mất giá trị này bất cứ lúc nào. Dù sao thì nhận thức cũng là một thứ dễ vỡ và mong manh.

Nếu hình ảnh thương hiệu bị vấy bẩn qua một vụ tai tiếng truyền thông, một sự kiện gây tranh luận hay ngay cả một lời đồn đại được rao truyền qua Internet thì một công ty cũng có thể thấy mình đang đối mặt với những nguy hiểm cận kề. Lúc này các công ty không thể tự nhiên mà thoát ra khỏi tình trạng này. Họ không thể quay ngược thời gian trở về với thời mà việc thiết lập thương hiệu không hề có những vấn đề tương tự. Và hơn nữa, họ cũng có thể lớn mạnh nhanh hơn bao giờ hết khi sáng tạo được một đặc trưng thương hiệu đậm nét.

Như vậy, việc thiết lập thương hiệu không còn đơn giản là một cách để tránh khỏi thất bại nữa. Nó là tất cả, các công ty sống hay chết là tùy thuộc vào sức mạnh thương hiệu của họ.

Bất kể đến việc thiết lập thương hiệu ngày nay là quan trọng hơn bất cứ một thời nào trước đây, nhiều công ty vẫn mắc sai lầm trong việc này. Trên thực tế, họ thực hiện việc thiết lập này tệ hại hơn bao giờ hết. Các thương hiệu vẫn gấp phải thất bại trong từng ngày một và những người điều hành công ty thường rơi vào cảnh tự mình phải đối phó, luôn phải “nhức đầu” vì những khó khăn liên tục áp đến.

Mục đích của quyển sách này là xem xét những thất bại đa dạng của các thương hiệu để tìm hiểu những con đường dẫn dụ các công ty đi đến sai lầm.

Như các ví dụ sẽ cho thấy, sự thất bại không dành riêng cho bất kỳ một loại hình kinh doanh nào cả. Các gã khổng lồ toàn cầu như Coca-Cola và McDonald's cũng chứng tỏ họ cũng có

**8 • 100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại**

thể mắc sai lầm như các công ty non nớt và nhỏ bé với quá ít kinh nghiệm marketing.

Và cũng rõ ràng là các công ty này không chịu học tập được chút gì từ những kinh nghiệm thất bại của các công ty khác. Thực tế lại dường như ủng hộ cho điều ngược lại. Thất bại bẩn thân nó vốn là một cơn dịch có tính “lây nhiễm”. Dường như các thương hiệu quan sát lẫn nhau và rồi lặp lại những sai lầm tương tự nhau. Ví dụ như khi loạt nhà hàng mang tên Planet Hollywood vẫn đang phải vật vã để tìm lấy một chút lợi nhuận thì một nhóm các siêu người mẫu, ca sĩ nổi danh lại cho là họ có thể bắt chước theo công thức này với quán cà phê thời trang Fashion Café của họ mà không cần nghiên cứu gì hết.

Các công ty bắt đầu khổn khổ với “hội chứng di trú”. Họ cũng quá bận rộn đeo đuổi sự cạnh tranh đến nỗi không nhận ra là mình đang hướng đến các bờ vực thẳm. Họ thấy các đối thủ cạnh tranh dán tên thương hiệu của mình cho các sản phẩm mới, thế là họ cũng làm điều tương tự. Khi thấy các đối thủ lao vào các thị trường mới không qua thử nghiệm, và không cần chờ đợi kết quả, vậy là họ cũng lao theo các đối thủ.

Trong khi những ông kẹ Coca-Cola và McDonald's có thể chịu đựng được những sai lầm gây tổn thất nặng nề thì các công ty nhỏ hơn lại không thể. Đối với họ, thất bại có thể đồng nghĩa với cái chết. Quá trình thiết lập thương hiệu đã từng được thiết kế để bảo vệ các sản phẩm thì nay lại ẩn chứa đầy nguy cơ. Trong khi những nguy hiểm này không hoàn toàn có thể bị loại trừ bằng cách học tập từ những tấm gương tệ hại của người khác nhưng ít ra chúng cũng có thể được dùng để xác định những đe dọa chính đang nằm ở đâu.

## Tại sao các thương hiệu thất bại

Trước đây lâu lăm rồi, các sản phẩm gánh chịu trách nhiệm về số phận của một công ty. Khi một công ty nhận thấy lượng hàng hóa bán ra của họ suy giảm, họ sẽ có kết luận rằng sản phẩm của họ đang đi vào một quá trình thất bại. Ngày nay mọi việc đã thay đổi. Các công ty không còn đổ lỗi cho sản phẩm nữa mà là cho thương hiệu.

Đó không còn là lỗi của mặt hàng hữu hình trên kệ nữa, mà chính là cái mà mặt hàng đại diện cho - cái ở trong tâm trí của người mua. Sự chuyển đổi này của suy nghĩ, từ đổ lỗi cho sản phẩm sang đổ lỗi cho thương hiệu, là hệ quả của suy nghĩ - cảm nhận – hành vi tiêu dùng đã thay đổi.

“Ngày nay, hầu hết các sản phẩm đều được mua chứ không được bán”, Al và Laura Ries đã viết như vậy trong quyển 22 *Quy luật Bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu*. Thiết lập thương hiệu “bán trước” sản phẩm hay dịch vụ cho người sử dụng. Thiết lập thương hiệu chỉ đơn giản là một cách hiệu quả hơn để bán được hàng. Mặc dù điều này là đúng nhưng cách nhận định mới này cũng có nghĩa là các sản phẩm hoàn hảo vẫn có thể phải chịu thất bại vì kết quả thiết lập thương hiệu tồi. Vì vậy, cùng với những tưởng thường, việc thiết lập thương hiệu cũng ẩn chứa nhiều nguy cơ.

Scott Bedbury, phó tổng giám đốc đặc trách marketing của Starbucks, phải thừa nhận là người tiêu dùng không thực sự tin rằng có sự khác biệt lớn giữa các sản phẩm. Điều này có nghĩa là các thương hiệu cần phải thiết lập những ‘liên kết cảm tính’ với khách hàng của chúng.

Nhưng dù sao thì các cảm nhận cũng không nên bị trộn lẫn. Một khi một thương hiệu đã thiết lập được mối giao kết cần thiết, nó cần phải được quản lý một cách cẩn trọng. Chỉ một bước sai lầm, có thể là người tiêu dùng sẽ không sẵn lòng tha thứ.

Đó là lý do tại sao mà cuối cùng các thương hiệu lại thất bại. Một điều gì đó đã xảy ra khiến cho mối giao kết giữa khách hàng và thương hiệu đổ vỡ. Không phải lúc nào công ty cũng luôn luôn là kẻ có lỗi đặc biệt là khi sự việc nằm ngoài tầm kiểm soát của họ (suy thoái toàn cầu, tiến bộ kỹ thuật, thảm họa quốc tế, v.v...). Khi các thương hiệu bắt đầu vật vã hay thất bại, nó thường tạo nên một nhận thức không hay về thương hiệu, về thị trường hoặc sự cạnh tranh. Nhận định này thường là kết quả của một trong bảy tội lỗi chết người sau đây của việc thiết lập thương hiệu:

- **Mất ký ức thương hiệu.** Đối với những thương hiệu lâu năm, ký ức trở thành một vấn đề đáng kể. Một khi thương hiệu quên mất là nó đã được xác định để đại diện cho cái gì, ngay lập tức nó sẽ vướng phải vấn đề. Trường hợp rõ ràng nhất của việc mất ký ức thương hiệu xảy ra khi một thương hiệu lâu đời, đáng tôn trọng có công sáng tạo một tính cách cẩn bản mới như khi Coca-Cola muốn thay thế công thức truyền thống của họ bằng New Coke. Và kết quả là thảm họa.
- **Tinh độc đoán của thương hiệu.** Các thương hiệu đôi khi nuôi dưỡng khuynh hướng là đánh giá quá mức tầm quan trọng và khả năng của mình. Đây chính là chứng cứ khi một thương hiệu tin là nó có thể nắm vững một thị trường độc nhất như trong trường hợp của Polaroid với thị trường chụp hình lấy liền. Và điều này cũng khá rõ ràng khi một thương hiệu thâm nhập vào một thị trường mới mà nó không hề

phù hợp tí nào, đơn cử là trường hợp của Harley Davidson khi nỗ lực để bán nước hoa.

- **Tinh cuồng vọng của thương hiệu.** Độc đoán có thể đưa đến cuồng vọng. Khi điều này xảy ra, các thương hiệu muốn thâu tóm cả thế giới bằng cách mở rộng thương hiệu đến mọi chủng loại sản phẩm mà họ có thể tưởng tượng ra. Một số, chẳng hạn như Virgin, đã ra đi cùng với điều này. Một số khác, ít hơn, dù sao cũng không đến nỗi như vậy.
- **Tinh lọc lừa của thương hiệu.** ‘Loài người không thể chịu đựng nổi quá nhiều thực tế’, T.S. Eliot đã viết như vậy. Các thương hiệu cũng thế. Quả thế, một số thương hiệu xem toàn bộ quá trình marketing như một hành động để che đậy những thực tế về sản phẩm của họ. Trong những trường hợp cực độ, hướng phát triển về phía những chuyện không tưởng của thương hiệu có thể dẫn đến sự dối trá hoàn toàn.
- **Sự mệt mỏi của thương hiệu.** Một số công ty cảm thấy mệt mỏi với các thương hiệu của họ. Bạn có thể thấy điều này xảy ra với những sản phẩm bị bỏ quên trên các kệ hàng mặc cho bụi bám. Khi những mầm mống của sự mệt mỏi thương hiệu biểu hiện cả trong lĩnh vực sáng tạo thì chuyện sụt giảm lượng hàng bán ra là đương nhiên.
- **Hoang tưởng thương hiệu.** Điều này đối nghịch với tính độc đoán của thương hiệu và thường xảy ra khi một thương hiệu phải đối mặt với sự cạnh tranh có khuynh hướng ngày càng gia tăng. Các triệu chứng thông thường bao gồm: áp lực muốn thưa kiện các đối thủ, muốn tái tạo lại thương hiệu cứ mỗi sáu tháng và ham muốn bắt chước các đối thủ.
- **Không thích ứng thương hiệu.** Khi một thị trường dần phát triển một cách cẩn bản, các thương hiệu liên quan đến thị

trường này có nguy cơ trở nên không thích ứng hay đối nghịch hoàn toàn. Các giám đốc thương hiệu cần phải cố duy trì thích ứng bằng cách giữ vững vị thế dẫn đầu về chủng loại sản phẩm như trong trường hợp của Kodak đang nỗ lực với máy ảnh kỹ thuật số.

## Những ngộ nhận về việc thiết lập thương hiệu

Các công ty thường bị bất ngờ khi các thương hiệu của họ thất bại. Điều này xảy ra vì họ thường quá tin vào thương hiệu của mình ngay từ lúc khởi đầu. Dù sao thì niềm tin thương hiệu này cũng khởi nguyên từ một thái độ mù mờ về việc thiết lập thương hiệu chỉ dựa quanh một hay nhiều những ngộ nhận sau:

- *Nếu một sản phẩm tốt, nó sẽ thành công.* Điều này rõ ràng là không đúng. Trên thực tế, một sản phẩm tốt cũng dễ dàng thất bại y như một sản phẩm xấu. Ví dụ như sản phẩm Betamax, có chất lượng hình ảnh và âm thanh tốt hơn băng ghi hình VHS nhưng đã phải chịu thất bại một cách thảm hại.
- *Các thương hiệu thường có vẻ sẽ thành công hơn là thất bại.* Sai lầm! Các thương hiệu vẫn phải gánh lấy thất bại trong từng ngày. Theo một số cuộc thăm dò, 80% các sản phẩm mới gánh chịu thất bại ngay sau khi giới thiệu, hơn 10% khác thất bại trong khoảng thời gian năm năm đầu. Khi phát hành một sản phẩm mới, bạn sẽ chỉ có một phần mười hy vọng là sẽ thành công lâu dài. Như Robert McMath, cựu ủy viên marketing của P&G đã nói, một sản phẩm gánh chịu thất bại dễ dàng hơn là sống sót.

- **Các công ty lớn luôn thành công trong thiết lập thương hiệu.** Chuyện thần thoại không thể đúng vững trong trường hợp của New Coke. Như trong quyển sách này sẽ cho bạn thấy, các công ty lớn thường có vẻ phải gánh chịu thất bại hơn là thành công. Không một công ty nào là đủ lớn đến mức không bị tác hại bởi những thảm họa thương hiệu. Trên thực tế, nhiều ví dụ trong quyển sách này nhấn mạnh đến một trong những nghịch lý chính của việc thiết lập thương hiệu – đó là, thương hiệu càng lớn, càng thành công, thì càng dễ tổn thương và càng dễ chết yếu hơn.
- **Những thương hiệu mạnh được xây dựng bằng quảng cáo.** Quảng cáo có thể hỗ trợ cho thương hiệu, nhưng không thể tạo nên thương hiệu từ những điều vụn vặt. Phần lớn thất bại của những thương hiệu lớn nhất thế giới đều đi cùng với những chiến dịch quảng cáo vô cùng hao phí.
- **Nếu một cái gì đó là mồi mè, nó sẽ có tính thuyết phục.** Có thể là có những khoảng trống trong thị trường, nhưng không có nghĩa là nó sẽ được lấp đầy. Đây là một bài học đau đớn đối với RJR Nabisco Holdings khi họ quyết định tung ra thị trường loại thuốc hút không có khói. “Họ cần có chút thời gian để hình dung ra rằng người hút thuốc cũng hứng cảm với phần khói thuốc khi hút” – một bình luận đã tiết lộ như thế.
- **Thương hiệu mạnh bảo vệ cho sản phẩm.** Đã từng có một thời là như vậy, nhưng ngày nay mọi việc đã thay đổi. Các sản phẩm mạnh hiện nay phải hỗ trợ cho việc bảo vệ thương hiệu. Như các trường hợp cho thấy, sản phẩm đã trở thành đại sứ của thương hiệu và ngay cả một sụt giảm dù là nhỏ nhoi về chất lượng hay chỉ là một chút vấn đề về hình ảnh cũng ảnh hưởng đến tổng thể đặc trưng của thương hiệu.

Người tiêu dùng có thể khiến cho một chiến lược thương hiệu tì mỉ kết thúc trong thảm bại.

## Tại sao phải chú tâm đến thất bại?

Mục tiêu của quyển sách này là cung cấp những khuyến cáo “sao để không” với những sai lầm tai hại trong việc thiết lập thương hiệu lớn nhất của mọi thời. Những thương hiệu được chấp cánh với những chiến dịch quảng cáo ngẫu ngục trị giá hàng triệu đô la trước khi chìm đắm mà không hề có tác động nào từ các đối thủ cạnh tranh đã xác nhận điều đó. Quyển sách này cũng nhìn đến những sai lầm thương hiệu được ghi nhận của những công ty cực kỳ thành công như Virgin, Coca-Cola, IBM, General Motors và nhiều nữa.

Xin đón chào các bạn đến với khu vườn nho thương hiệu, nơi mà các công ty dùng làm chỗ yên nghỉ cho những thương hiệu lây lất của họ hay để mặc cho chúng vất vưởng đâu đó. Trong khi những câu truyện “kinh hoàng” về việc thiết lập thương hiệu này có thể cho ta thấy thất bại là điều không thể tránh khỏi, nhưng những ví dụ của chúng sẽ hỗ trợ chúng ta xác định được những khu vực hiểm nguy chính yếu. Hy vọng là quyển sách này sẽ đem lại cho các bạn những bài học trong sáng nếu không muốn nói là đáng sợ.

Đừng để mình phải mơ thấy những cơn ác mộng.

## CHƯƠNG 2

# Những thất bại điển hình

**S**ự thất bại của một số thương hiệu đã chứng tỏ rõ ràng rằng chúng được bàn cãi và mổ xẻ bởi những chuyên gia marketing ngay từ khi chúng vừa xuất hiện. Những thất bại điển hình này giúp miêu tả một thực tế là một sản phẩm không cần phải là tệ mới hứng chịu lấy thất bại đáng buồn. Quả thế, như trong trường hợp của New Coke mà chúng tôi sẽ giới thiệu đầu tiên, sản phẩm này quả là một sự đề cao cho công thức mà nó đại diện. Lý do thất bại của nó chỉ là do việc thiết lập thương hiệu mà thôi. Coca-Cola đã quên mất là thương hiệu chính của mình đã được định để thể hiện điều gì. Họ ngang ngạnh cho rằng mùi vị là yếu tố duy nhất mà người tiêu dùng quan tâm. Đây quả là điều sai lầm!

Trên thực tế, mọi ví dụ trong chương này đánh dấu những sai sót marketing căn bản mà nhiều thương hiệu khác vẫn lặp đi lặp lại. Những sai sót này bao gồm những sai lầm cơ bản như định giá sai, chọn tên sai và hoang tưởng về sự cạnh tranh.

Dù sao những sai lầm này cũng miêu tả tính không thể tiên đoán của việc thực hiện kế hoạch marketing. Cho dù một thương hiệu có mạnh mẽ tới đâu, thị trường vẫn luôn khó mà ghi nhớ. Điều tốt nhất mà một giám đốc thương hiệu có thể hy vọng là để ý đến bất cứ gì có vẻ là một cạm bẫy đem đến sự sai lầm. Đó là quan tâm đến việc xác định những cạm bẫy hơn là vì những cạm bẫy mà các thất bại sau đây đã kinh qua ở một chừng mực nào đó.

# 1. New Coke

Nghĩ đến sự thành công của một thương hiệu, bạn có thể nghĩ ngay đến Coca-Cola. Quả thế, đó là một thương hiệu được biết đến nhiều nhất trên thế giới.

Năm 1985, công ty Coca-Cola quyết định ngưng sản xuất loại nước ngọt danh tiếng này của họ và thay thế nó bằng một sản phẩm có công thức mới vừa được tung ra thị trường với tên là New Coke. Để hiểu được tại sao mà quyết định ẩn chứa thảm họa này lại được quyết định, cần phải xét đến những gì đã xảy ra trong thị trường nước giải khát. Nói cách khác, chúng ta cần phải quan sát kỹ hơn sự cạnh tranh không ngừng tăng lên giữa Coca-Cola và Pepsi-Cola trong nhiều năm qua – từ trước sự ra đời của New Coke nhiều thập niên.

Mối quan hệ giữa hai đối thủ hàng đầu này không phải là lành mạnh lắm. Mặc dù các chuyên gia marketing từ lâu đã tin



rằng sự cạnh tranh của họ sẽ làm cho người tiêu dùng có ý thức về cola hơn, tự thân các công ty này hiếm khi nghĩ như vậy. Quả vậy, Coca-Cola đã tấn công Pepsi-Cola trong một cuộc chiến pháp lý về quyền sử dụng từ ‘cola’ trong tên sản phẩm, và họ đã thua.

Nhưng dù sao, bên ngoài các phiên tòa, Coca-Cola vẫn luôn dẫn điểm trước. Vào cuối thập niên 50, Coca-Cola bán được nhiều hơn Pepsi với một tỷ lệ là 5/1. Và những năm sau đó Pepsi đã phải tự vị thế hóa lại như một thương hiệu của tuổi trẻ.

Đây là một chiến lược đầy rủi ro khi họ buộc phải hy sinh những người tiêu dùng lớn tuổi lại cho Coca-Cola, nhưng dù sao họ cũng đã chứng tỏ được sự thành công. Pepsi có khả năng vị thế hóa thương hiệu của họ để đổi lại với hình ảnh cổ điển và già nua của đối thủ đáng sợ. Và càng lúc họ càng được nhìn nhận là một thức uống của giới trẻ, Pepsi nỗ lực xoay xở để thu hẹp khoảng cách lại.

Trong thập niên 70, đối thủ chính của Coke chấp nhận rủi ro hơn nữa với việc giới thiệu Pepsi Challenge trong một thăm dò với những người tiêu dùng bị bịt mắt để nhận thấy sự khác biệt giữa thương hiệu của chính họ và ‘Cái thật’ (The real thing – câu chủ đề quảng cáo của Coca-Cola). Quả là điều đáng sợ với Tổng giám đốc đã tại vị lâu dài của Coca-Cola, Robert Woodruff, hầu hết những người tham dự cuộc thăm dò này đều chuộng công thức ngọt hơn của Pepsi.

Trong thập niên 80, Pepsi tiếp tục đối đầu với Coca, họ đem Pepsi Challenge đi khắp thế giới và thông báo về việc có mặt của ‘Thế hệ Pepsi’. Họ cũng đã ký hợp đồng với những ngôi sao lừng danh như Don Johnson và Michael Jackson để thu hút các đối tượng trong thị trường mục tiêu của họ (chiến lược này đã

chứng tỏ hiệu quả cho đến thiên niên kỷ mới với những gương mặt mới thành danh như Britney Spears hay Robbie Williams).

Vào thời gian mà Roberto Goizueta trở thành chủ tịch, năm 1981, hình tượng số một của Coke bắt đầu có vẻ bị tổn thương. Nó không chỉ mất thị phần với Pepsi mà còn với chính một vài loại nước uống khác được sản xuất bởi chính công ty Coca-Cola như Fanta và Sprite. Nói riêng, sự thành công của Diet Coke là một con dao hai lưỡi khi nó làm thị trường nước cola có đường thu hẹp lại. Năm 1983, khi Diet Coke giành được vị trí thứ ba sau hai loại nước truyền thống là Coke và Pepsi, thị phần của Coke giảm xuống đến mức kỷ lục của mọi thời, chỉ còn chưa đến 24%.

Rõ ràng là cần phải làm một điều gì đó để cứu vãn vị thế siêu việt của Coke. Đòn phản hồi đầu tiên của Goizueta với hiện tượng ‘Pepsi Challenge’ là tung ra một chiến dịch quảng cáo vào năm 1984, ca ngợi Coke là ít ngọt hơn Pepsi. Một cuộc quảng cáo truyền hình được thực hiện với Bill Cosby, một trong những khuôn mặt quen thuộc nhất của hành tinh vào thời đó và rõ ràng đây là một khuôn mặt quá già để có thể phù hợp với Thế hệ Pepsi.

Tác động của những nỗ lực tương tự để Coke có thể bứt phá khỏi đối thủ đã bị hạn chế. Thị phần của Coke vẫn đứng yên trong khi Pepsi lại liên tục tăng trưởng. Điều đáng lo nữa là một khi người tiêu dùng có thể lựa chọn, như trong các siêu thị địa phương, hầu như họ đều nghiêng về Pepsi hơn. Chỉ có hệ thống phân phối hiệu quả hơn của Coke mới giữ cho họ đứng vững ở vị trí dẫn đầu. Ví dụ, rõ ràng là có nhiều máy bán hàng tự động bán Coke hơn là Pepsi.

Mặc dù vậy, bất kể đến sự phát triển nhanh chóng của các thương hiệu nước giải khát, Pepsi vẫn giành thêm được những

khách hàng mới. Đã hoàn toàn thất bại trong mùi vị, Coke có thể không chấp nhận đánh mất vị thế hàng đầu của họ.

Vấn nạn chính, như Coca-Cola nhận định, là do tự thân sản phẩm. Như Pepsi Challenge đã chứng tỏ không biết bao nhiêu lần, Coke luôn có thể bị đánh bại khi xét về khía cạnh hương vị. Điều này dường như được tái xác nhận với sự thành công của Diet Coke, có hương vị rất gần với hương vị của Pepsi.

Với những gì đã được nhận định như một bước hợp lý, Coca-Cola bắt đầu dành thời gian nghiên cứu một công thức mới. Một năm sau họ có New Coke. Để có được công thức sản xuất mới, công ty ở Atlanta bắt đầu thực hiện 200.000 cuộc thử nghiệm mùi vị để xem công thức đó thành công ra sao. Và kết quả thật mỹ mãn. Hương vị của nước giải khát theo công thức mới không những ăn đứt hương vị của loại Coke nguyên thủy mà người ta còn thích nó hơn cả Pepsi-Cola.

Tuy nhiên, nếu Coca-Cola vẫn đứng trước Pepsi, họ không thể có cùng lúc hai sản phẩm cạnh tranh trực tiếp nhau trên các kệ hàng. Vì vậy, họ quyết định loại bỏ Coca-Cola và giới thiệu New Coke thế vào đó.

Vấn đề là công ty Coca-Cola đã đánh giá không đúng về sức mạnh thương hiệu đầu tiên của họ. Ngay sau khi quyết định được thông báo, một phần lớn dân Mỹ quyết định cấm vận đối với sản phẩm mới này. Vào ngày 23 tháng 4 năm 1985, New Coke được tung ra thị trường và chỉ vài ngày sau việc sản xuất Coke nguyên thủy ngưng hẳn. Quyết định kết hợp này kể từ đó đã được xem như một ‘sai lầm marketing lớn nhất của mọi thời đại’. Mãi lực dành cho New Coke trở nên tồi tệ và công chúng trở nên giận dữ vì thực tế là Coca-Cola không còn tồn tại bao lâu nữa.

Mọi sự trở nên rõ ràng là Coca-Cola không còn lựa chọn nào khác ngoài việc mau chóng sử dụng trở lại thương hiệu và công thức truyền thống của họ. “Chúng tôi đã nghe các bạn”, Goizueta đã nói thế trong cuộc họp báo ngày 11 tháng 7 năm 1985. Và rồi ông nhường lời cho trưởng ban điều hành của công ty - Donald Keough, thông báo việc trở lại của sản phẩm cũ.

Keough đã thú nhận:

“Một thực tế đơn giản là mọi thứ từ tiền bạc, thời gian và kỹ năng đổ ra để nghiên cứu về người tiêu dùng đối với loại Coca-Cola mới đã không đo lường và làm rõ được những liên kết cảm tính sâu đậm của Coca-Cola truyền thống được cảm nhận bởi nhiều người. Niềm đam mê đối với Coca-Cola truyền thống – và đó là từ dành cho nó, niềm đam mê – là một thứ gì đó chộp lấy chúng ta bằng sự bất ngờ. Nó là một nhiệm màu Mỹ tuyệt vời, một phép lạ Mỹ đáng yêu và bạn không thể đo lường được nó cũng như với tình yêu, sự tự hào hay lòng yêu nước”.

Nói cách khác, Coca-Cola đã hiểu ra rằng marketing thì quan trọng hơn tự thân sản phẩm nhiều. Đa số các cuộc thử nghiệm được thực hiện theo lối mò mẫm, vì vậy mùi vị là yếu tố duy nhất được lượng định. Cuối cùng, công ty đã ăn phải mồi của Pepsi khi làm như thế, xem thường tài sản thương hiệu chính của họ – đó là tính truyền thống.

Khi Coca-Cola được tung ra thị trường vào thập niên 1880, nó là sản phẩm duy nhất trên thị trường lúc đó. Như vậy, nó đã trở thành một chủng loại sản phẩm mới và thương hiệu đã trở thành tên gọi của tự thân sản phẩm. Xuyên suốt hầu hết thế kỷ vừa qua, Coca-Cola tập trung vào hình tượng ‘nguyên thủy’

của họ trong nhiều chiến dịch quảng cáo khác nhau. Năm 1942, những mẫu quảng cáo trên các tạp chí xuất hiện trên khắp nước Mỹ minh định: “Chỉ có một thứ giống như Coca-Cola là tự thân Coca-Cola mà thôi. Nó chính là thứ thật”.

Với việc tung ra New Coke, Coca-Cola đã mâu thuẫn với những nỗ lực marketing trước đó của họ. Sản phẩm chính của họ không thể được gọi là mới khi những quảng cáo thực sự đầu tiên xuất hiện trên *Atlanta Journal* vào năm 1886 đã ghi nhận Coca-Cola như một “loại nước sủi bọt mới, chứa những thành phần của cây coca và hạt cola tuyệt vời”.

Vào năm 1985, một thế kỷ sau khi sản phẩm này được tung ra, từ sau cùng mà người ta có thể dùng để liên hệ với Coca-Cola là từ ‘mới’. Đây là công ty được liên hệ đến tính kế thừa kiểu Mỹ hơn hẳn mọi công ty khác. Năm mươi năm trước đây, người đoạt giải Pulitzer – William Allen White - biên tập viên của một tờ nhật báo ở Kansas đã nhắc đến loại nước ngọt này như một “chất tinh túy của đất trời, được chưng cất mà thành và luôn được dân Mỹ ủng hộ – một thứ được chấp nhận, được tạo thành một cách trung thực, được phân phối toàn cầu, và được nâng cao chất lượng một cách đầy ý thức qua năm tháng”. Coca-Cola cũng dự phần với lịch sử du hành vũ trụ Mỹ, đã chúc mừng thật hay các phi hành gia Apollo với hàng chữ “Đón mừng trở về với trái đất, nhà của Coca-Cola”.

Giới hạn tầm quan trọng của thương hiệu với vấn đề mùi vị là hoàn toàn lạc hướng. Như với nhiều thương hiệu lớn, sự đại diện là quan trọng hơn sự vật được đại diện và nếu có một loại nước ngọt nào đại diện cho ý ‘mới’ thì đó chỉ là Pepsi.

Nếu bạn đã nói với toàn thế giới rằng bạn là ‘thứ thật’, bạn không thể rồi lại là một ‘thứ thật mới.’ Như Al Ries đã nói,

“cứ y như là giới thiệu một ‘thương đế mới’”. Thông điệp marketing mâu thuẫn này được nhấn mạnh thêm bởi thực tế khi vào năm 1982, câu chủ đề quảng cáo của họ là ‘Coke là thế’. Lúc này họ thú nhận là họ đã phạm sai lầm như thế là họ đã nhận ra rằng Coke không phải là như vậy mà chính New Coke mới là như thế.

Vì vậy, bất kể đến số tiền khổng lồ họ đã chi ra cho việc tung ra New Coke (có dự đoán cho là hơn 10 triệu đô la), những nguyên tắc marketing cho thấy là nó đã được định sẵn để nhận lấy thất bại. Mặc dù những nhà nghiên cứu thị trường của Coke biết rất rõ ràng rợn đủ để vỡ vạc ra rằng người tiêu dùng sẽ thuận theo sự lựa chọn thương hiệu của mình nếu các cuộc thử nghiệm hương vị không tiến hành theo lối mò mẫm, nhưng họ đã thất bại khi tạo lập nên mối liên hệ rằng sự ưa chuộng thương hiệu này vẫn sẽ tồn tại một khi sản phẩm được tung ra thị trường.

Có thể là không bất ngờ chút nào khi Pepsi đã nhận ra sai lầm này của Coca-Cola. Trong những tuần lễ đầu tiên của đợt tung ra sản phẩm này, Pepsi đã đưa ra một số quảng cáo truyền hình với hình ảnh một người lớn tuổi đang ngồi nhìn lon nước trong tay. “Họ đã thay đổi Coke của tôi”, ông hậm hực, rõ ràng là thất vọng, “Tôi không thể tin được”.

Nhưng dù sao thì khi Coca-Cola cũng đã sản xuất và bán-trở lại loại coke truyền thống của họ, loại coke thông thường cho thị trường Mỹ, sự quan tâm truyền thông bắt đầu quay lại với sự ưa chuộng thương hiệu. Nó được xem là một sự kiện đủ tầm quan trọng để là một tin đáng chú ý trên *ABC News* và các hệ thống truyền thông khác của Mỹ. Chỉ trong vài tháng Coke đã trở lại với vị trí hàng đầu và New Coke dần tàn lụi.

Màu mai thay, qua thất bại của New Coke, tính trung thành đổi với ‘thứ thật’ lại được tăng cường. Trong thực tế, một số lý thuyết gia đã đi quá xa khi cho rằng đó là một mánh lưới marketing được hoạch định để tái xác nhận tình cảm của người tiêu dùng đối với Coca-Cola. Dù sao thì còn có cách nào tốt hơn để làm cho ai đó phải nuối tiếc giá trị của thương hiệu toàn cầu của bạn hơn là giả vờ loại bỏ nó hoàn toàn?

Đương nhiên là Coca-Cola đã không thừa nhận đó là ý định của công ty. “Những ai chỉ trích sẽ cho là Coca-Cola đã phạm một sai lầm nghiêm trọng về marketing, những ai hoài nghi lại cho là Coca-Cola hoạch định tất cả”, Keough nói vậy vào lúc đó. “Sự thật là chúng tôi không khôn ngoan đến thế và cũng không ngu khờ đến vậy”. Nhưng nếu nhìn vào khái niệm cạnh tranh của họ đối với Pepsi vào lúc đó, quyết định này là hoàn toàn có thể hiểu được. Đã nhiều năm, vũ khí chính của Pepsi vẫn là mùi vị của sản phẩm của họ. Bằng cách tung ra New Coke, công ty Coca-Cola rõ ràng là hy vọng làm yếu đi sự đổi đầu marketing của đối thủ chính của họ.

Vậy nhận định của Pepsi là thế nào về toàn bộ sự việc này? Trong quyển *Gã kia nháy mắt* của Roger Enrico, Tổng giám đốc điều hành của Pepsi, tin là sai lầm của New Coke đã chứng tỏ đó là một bài học thích đáng cho Coca-Cola. ‘Tôi cho là vào lúc kết thúc cơn ác mộng, họ đã hình dung ra họ thực sự là ai. Những người cẩn trọng. Họ không thể thay đổi sự ưa thích của người tiêu dùng cho thương hiệu hàng đầu của mình. Họ cũng không thể thay đổi hình ảnh của họ. Tất cả những gì họ có thể làm là bảo vệ cái di sản mà họ gần như muốn từ bỏ vào năm 1985’.

## Các bài học từ New Coke

- **Tập trung vào nhận thức của thương hiệu.** Theo lời Jack Trout, tác giả của cuốn *Khác biệt hay là Chết*, “Marketing là một cuộc chiến về nhận thức, chứ không phải về sản phẩm.”
- **Không bắt chước đối thủ của bạn.** Khi sáng tạo ra New Coke, Coca-Cola đã xoay ngược hình ảnh của họ cho phù hợp với Pepsi. Công ty cũng đã vướng phải sai lầm này từ trước cũng như sau đó, tung ra Mr Pibb để đối đầu với Dr Pepper và Fruitopia trong nỗ lực cạnh tranh với Snapple.
- **Cảm nhận tình yêu.** Theo như Kevin Roberts, Giám đốc điều hành của Saatchi & Saatchi toàn cầu, các thương hiệu thành công không có “nhãn hiệu thương mại” mà là “nhãn hiệu tình yêu”. Trong lúc xây dựng tính trung thành thương hiệu, các công ty cũng cùng lúc tạo nên một liên kết cảm tính không dính líu gì đến chất lượng của sản phẩm.
- **Không sợ quay ngược lại.** Bằng cách quay trở lại với quyết định tái sản xuất Coke truyền thống, Coca-Cola thậm chí đã tạo nên một mối liên kết mạnh hơn giữa sản phẩm và người tiêu dùng.
- **Làm nghiên cứu thị trường đúng.** Bất kể hàng ngàn cuộc-nghiên cứu thử nghiệm về mùi vị với công thức mới của họ, Coca-Cola đã thất bại trong việc nghiên cứu về nhận thức của công chúng đối với thương hiệu truyền thống của họ.

## 2. Xe Edsel của Ford

Đối với các giáo viên dạy marketing ở Mỹ, câu chuyện về chiếc xe Edsel được xem như một thất bại điển hình của thương hiệu ở mọi thời đại. Bị gọi là ‘Titanic của xe hơi’, chiếc Edsel chắc chắn là một trong những thảm họa về việc thiết lập thương hiệu lớn nhất từng làm đau đầu công ty Ford Motor.



Như những ví dụ khác về nhiều thất bại của thương hiệu được mô tả trong quyển sách này (như ba ví dụ về New Coke, WAP và boo.com), xe Edsel cũng được tung ra thị trường một cách rầm rộ quá đáng. Mặc dù chiếc xe vẫn chưa xuất hiện ở những nơi trưng bày cho đến tháng Chín năm 1957, nhưng những quảng cáo cổ động đã xuất hiện từ nhiều tháng trước đó với câu chủ đề “Xe Edsel đang đến”.

Dù sao thì Ford cũng đã quyết định, để kích động sự quan tâm của công chúng, chiếc xe sẽ không xuất hiện trong các sô quảng cáo và ngay cả khi đã thực sự có mặt ở các điểm trưng bày, chúng cũng được trùm kín. Các chủ cửa hàng bán xe được khuyến cáo phải làm vậy nếu không muốn bị mất đi quyền đại lý của họ.

Đúng như mong đợi của Ford Motor, sự quan tâm của công chúng đã được kích hoạt. Công ty đã không quan tâm tí nào đến việc liệu chiếc xe có khả năng đáp ứng được những màn quảng cáo thái quá hay không và phản ứng chống đối của người tiêu dùng sẽ như thế nào. Và quan trọng hơn cả, biết bao nhiêu công sức và nghiên cứu đã được đổ vào cho chiếc xe này, hơn bất cứ một sản phẩm nào trước đó.

Dù sao thì một số nghiên cứu đã tự chứng tỏ là vô ích ngay ở thời điểm tung xe ra bán. Ví dụ, một phần của quá trình nghiên cứu marketing là để tìm ra một cái tên thích hợp cho chiếc xe mới. Đó quả là một ý tưởng tốt. Hơn nữa chiếc Ford Thunderbird nổi tiếng, được tung ra trước đó vào năm 1954, đã tạo dựng được cái tên đáng nhớ đó từ những phát hiện qua việc nghiên cứu thị trường. Lần này các nhóm nghiên cứu được gửi đến New York, Chicago và Michigan để tìm hiểu suy nghĩ của công chúng về một số tên định trước và các gợi ý của

họ. Các nhân viên của công ty cũng được khuyến khích để tìm ra cho được một cái tên tốt nhất, và công ty thậm chí cũng đã liên hệ với nhà thơ Marianne Moore đang nổi như cồn vào thời điểm ấy. Gợi ý của cô này là tìm ra một cái tên gợi lên “cảm nhận bản năng về sự thanh lịch, tính nhanh chóng, mẫu mã và kiêu dáng nổi bật”.

Công ty đã thu thập được hàng chục ngàn tên để lựa chọn. Theo như Ernest Breech, Chủ tịch công ty lúc đó, trong một buổi họp của Ban điều hành của Ford vào tháng 11 năm 1956 thì là quá nhiều. “Tại sao chúng ta không đơn giản gọi nó là Edsel?”, Henry Ford II, cháu nội của Henry Ford cả quyết. Edsel là tên của bố ông ấy, người con trai duy nhất của người sáng lập ra Ford Motor.

Không phải ai cũng đồng ý với ý kiến này. Vị giám đốc Quan hệ Công chúng, C Gayle Warnock, biết rằng Edsel không phải là một tên đúng. Trong một cuộc nghiên cứu thăm dò trước đó, tên này đã được đưa ra cùng với ‘weasel’ và ‘pretzel’ và đã không được ưa chuộng. Warnock thích những tên khác trong danh sách hơn, ví dụ như Pacer, Ranger, Corsair hay Citation. Khi quyết định được đưa ra, Warnock đã bày tỏ quan điểm của ông ta hoàn toàn rõ ràng. Theo như Robert Lacey viết trong quyển *Ford: Con người và Cỗ máy*, Warnock đã tuyên bố: “Chúng ta vừa đánh mất 200.000 thương vụ”. Đối với Warnock, cho dù có gọi hoa hồng bằng những tên gì khác đi chăng nữa thì nó vẫn không ngan ngát hương thơm.

Không chỉ có cái tên mới là vấn đề của chiếc Edsel mà thiết kế của nó cũng đáng phải phàn nàn.

Mẫu đầu tiên của Edsel là hoàn toàn ấn tượng, như Robert Lacey viết trong cuốn sách về Ford. “Mô hình đầu

tiên của chiếc xe là mang tính nguyên thủy và đầy cảm xúc – như một giấc mơ khiến mọi người phải bồi hồi vì hình dáng tương lai của nó”. Tuy nhiên, mẫu xe đó không bao giờ xuất hiện, những người nắm giữ túi tiền của Ford lại cho rằng sản xuất loại xe này thật sự quá tốn kém.

Mẫu thiết kế được chọn sau đó quả là hoàn toàn độc đáo. Trưởng nhóm thiết kế của Edsel, Roy Brown, luôn đặt ra tiêu chuẩn thiết kế là phải dễ nhận ra từ mọi góc độ. Quả thật là mẫu Edsel đầu tiên vào năm 1957 thực sự đạt được những tiêu chuẩn này. Nói cụ thể hơn, phần đầu xe và mặt nạ ở mũi xe là đáng chú ý nhất. Như Phil Skinner, một sứ gia đáng tôn trọng nhất về Edsel đã bình luận, “thiết kế mũi của Edsel là một đặc điểm nổi bật. Nếu xem kỹ những loại xe khác vào giữa thập niên 1950, bạn sẽ thấy chúng trông tuna tựa nhau, cũng gồm hai đèn trước và một ô lưới nằm ngang. Một hình tròn ngay giữa mũi xe mà chúng tôi gọi là ‘cổ dê ngựa’ – đã làm cho Edsel hoàn toàn khác biệt”.

Mặc dù có một số bài báo đã bình luận về đặc điểm này của chiếc xe nhưng hầu hết đều không đồng tình. Một trong những ghi nhận đáng chú ý là “nó trông giống như là một chiếc Oldsmobile đang ngậm một trái chanh”. Trong khi một số khác cho là nó trông không giống một cái cổ dê ngựa mà là tương tự một cái bàn cầu toa lét (thậm chí dư luận sau đó còn có những câu ví von tệ hại hơn nhiều, chẳng hạn như ‘nó trông tương tự như một cái “cửa mình” có răng!’)

Nhưng dù sao thì Ford cũng có những quan hệ tốt với giới báo chí, giám đốc Quan hệ Công chúng, Warnock đã quyết định có thật nhiều bài thông tin ngay trước và sau khi Edsel được tung ra thị trường. Và rồi các bài báo xuất hiện trên cả hai tờ *Time* và *Life* thông tin về Edsel như là một đột phá

trong ngành công nghệ ôtô và giải thích tại sao việc hoạch định lại kéo dài đến hơn một thập niên – một thổi phồng quá đáng của Warnock khi Brown chỉ thực sự khởi đầu thiết kế Edsel vào năm 1954. Các sổ giới thiệu cổ động cho đợt tung ra chiếc Edsel vào tháng Chín cũng không có gì hứa hẹn, “chưa hề có một chiếc xe nào tương tự như Edsel”. Đây là một khẳng định lớn và Ford cũng có những tham vọng lớn tương tự. Họ dự kiến sẽ sản xuất 200.000 chiếc Edsel trong năm đầu tiên, có nghĩa là chiếm 5% tổng số xe của thị trường.

Dù sao thì việc thăm dò công luận dường như đã bắt đầu có tác dụng. Các cửa hàng trưng bày chen đầy những người thăm viếng tò mò muốn nhìn xem chiếc xe trông như thế nào. Trong tuần lễ đầu tiên, đã có đến gần ba triệu người Mỹ tìm đến các điểm trưng bày chiếc Edsel. Và họ ngay lập tức nhận thấy rằng những chiếc Edsel có một số đặc điểm khác biệt, lại còn có cái mặt nạ “đáng yêu hay đáng ghét” ở mũi xe tùy vào cảm nhận của từng người.

Trong tâm trí công chúng, chiếc xe dường như không đáp ứng được với những thổi phồng quá đáng trước đó. Và thật đáng buồn cho Ford cũng như cho mãi lực dành cho Edsel, họ chỉ bán được có 60.000 chiếc trong năm đầu tiên, không đến 30% so với dự kiến ban đầu. Ford tiếp tục tung ra kiểu Edsel 1959 và 1960, nhưng mãi lực càng lúc càng sụt giảm đến mức chỉ còn lại 44.891 chiếc và cuối cùng là 2.846 chiếc. Tháng 11 năm 1959, Ford đăng một quảng cáo cuối cùng cho chiếc Edsel và sau đó ngưng sản xuất hẳn.

Vậy sai lầm là gì? Edsel hầu như có quá nhiều lý do để xác định. Nhưng trên thực tế, nên đặt câu hỏi thế này, “có gì là không sai lầm?”.

Chiến dịch marketing chắc chắn là một yếu tố then chốt. Nói một cách đơn giản, Ford đã quá phong đại trường hợp này của họ. Bị lóa mắt bởi thành công của chiếc Thunderbird vài năm trước đó, Ford tuyệt đối tin tưởng là họ đã trở thành bất khả chiến bại và điều này được phản ánh qua những vật phẩm quảng cáo quá tự mãn của họ.

Dù sao thì cũng không ai có thể bào chữa cho sự phô bày quá tệ hại của Ford. Ngày 13 tháng 10 năm 1957, họ đã thực hiện một chiến dịch quảng cáo cho Edsel để đẩy việc cổ động sản phẩm lên đến những tầm mức mới thì Ford liên kết với đài truyền hình CBS để trình diễn một chương trình đặc biệt gọi là *The Edsel Show*. Chương trình này là một sự lặp lại của loạt chương trình *The Ed Sullivan Show* nổi tiếng của những năm 50 với sự góp mặt của những ngôi sao nổi tiếng như Frank Sinatra và Bing Crosby. Bất kể những nỗ lực cổ động hàng nhất đó, Ford vẫn không thể nâng cao mãi lực cho Edsel. Người tiêu dùng không cần biết đó có phải là cách mạng hay không. Tất cả những gì mà họ biết là Edsel có hình dáng xấu xí và một cái tên tương tự như con chồn (weasel). Hơn nữa trong thời kỳ mà tất cả những chiếc xe được ưa chuộng khác đều có đuôi xe kiểu vây cá thì Edsel lại hoàn toàn suôn đuôi. Theo như Bob Casey, người quản thủ Viện Bảo tàng Ford, thì Edsel không thích hợp với cách nhìn của con người lúc đó về một chiếc xe.

Ngoài các quảng cáo không đúng hướng, hình dáng xấu và một cái tên dở, Edsel lại còn quá đắt tiền. Giống như Sheila Mello viết trong quyển *Định nghĩa về sản phẩm tập trung vào khách hàng*, Edsel ra đời vào lúc mà người ta đang nhăm đến những kiểu xe rẻ tiền hơn.

“Quyết định của Ford nhấn mạnh vào sức mạnh của máy xe trong một thời kỳ mà người tiêu dùng đang nhám đến những loại xe nhỏ hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn. Những mẫu xe đầu tiên ở các phòng trưng bày là những chiếc xe đắt nhất, hàng đầu trong chủng loại. Và bất hạnh thay, những chiếc Edsel tuy đắt giá nhất nhưng cùng lúc cũng có những vấn đề đáng nói nhất về chất lượng. Nhiều bộ phận của xe không được khớp với nhau một cách hoàn hảo hay chỉ đơn giản bị thiếu phụ kiện. Các người bán xe không có đủ phụ tùng để thay thế”.

Ngoài việc định giá quá đắt, thời điểm tung xe ra bán cũng không thích hợp. Vào thập niên 1950 thị trường Mỹ thường tung ra những kiểu xe của năm sau vào tháng 11 của năm trước, thì lúc đó Edsel lại được tung ra vào tháng 9, hai tháng trước khi những mẫu xe mới của năm tới được giới thiệu. Ví dụ như chiếc Thunderbird 1956 được giới thiệu vào tháng 11 năm 1955. Vì vậy, một chiếc xe 1958 phải cạnh tranh với những kiểu xe 1957, và quan trọng hơn nữa là với giá của năm 1957.

Trên thực tế, tình hình còn tệ hơn nữa. Edsel không chỉ là chiếc xe đắt giá nhất mà nó còn phải cạnh tranh với những kiểu xe 1957 đang được bán giảm giá để tránh phải cạnh tranh với những kiểu xe 1958 sắp được ngập tràn trong những phòng trưng bày.

Mức giá cao có thể được chấp nhận nếu nó đáng giá như thế. Dù sao thì kinh nghiệm của một ít khách hàng đầu tiên của Edsel cũng cho thấy nó có một số vấn đề về kỹ thuật.

Một điều nữa hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của Ford. Sau thời kỳ bùng nổ phát triển của những năm giữa thập niên

50, cuối năm 1957 đánh dấu thời kỳ bắt đầu suy thoái của thị trường xe hơi lúc đó. Hầu hết các kiểu xe 1958 đều hạ giá bán, và một số hạ đến 50%. Mỉa mai thay, một trong số rất ít các loại xe có mài lực tăng lên ngay trong năm đó lại là chiếc Thunderbird.

Trong một bài báo vào tháng Chín năm 1989 viết cho tờ *The Freeman*, một án phẩm của Tổ chức Giáo dục Kinh tế, nhà báo chuyên ngành công nghiệp xe hơi Anthony Young đã giải thích việc Ford đã không quan tâm đủ mức cho việc nghiên cứu thị trường như thế nào và khẳng định đó là lý do thất bại thực sự của Edsel:

“Edsel được dùng như một ví dụ giáo khoa về sự tự phụ tập thể và bất kể đến những thực tế của thị trường. Nó cũng chứng minh là quảng cáo và việc thổi phồng để khuyến dụ người tiêu dùng mua một chiếc xe mới và chưa được chứng tỏ cũng có những giới hạn nhất định của chúng. Trong một nền kinh tế thị trường tự do, chính người tiêu dùng chứ không phải nhà sản xuất quyết định sự thành công hay thất bại của một chiếc xe. Một nhà sản xuất không nên quá thổi phồng một chiếc xe mới hay những dự kiến không thực tế để rồi điều này sẽ được khắc sâu vào tâm trí người tiêu dùng. Nếu chiếc xe mới được giới thiệu không đáp ứng được những dự kiến được tạo thành trước đó, nó sẽ nằm chết dí trong những phòng trưng bày”.

Dù sao thì Ford cũng đã học được bài học này một cách nhanh chóng. Vài năm sau thất bại đáng buồn của chiếc Edsel, họ đã lấy lại sự cân bằng với thành công đầy kịch tính của chiếc Ford Mustang được tung ra thị trường vào năm 1964, hơn 500.000 chiếc Mustang đã được bán ra ngay trong năm đầu sản xuất.

Chiếc xe này không chỉ có một hình dáng đẹp và một cái tên hay – mà nó còn có giá tiền được chấp nhận rộng rãi.

Như Sheila Mello đã nêu rõ, vào khoảng giữa những năm 1960 (năm kết thúc của chiếc Edsel) và năm 1964 (năm ra đời của chiếc Mustang), Ford cũng như hầu hết ngành công nghiệp xe hơi đã chuyển sự chú tâm của họ đến với những gì mà người tiêu dùng thực sự mong muốn. “Sự thành công của chiếc Mustang chứng minh rằng công ty Ford Motor đã học được những kinh nghiệm từ Edsel”, theo lời cô này, “sự khác biệt chính giữa sự phát triển yếu đuối của Edsel và sự thành công nhẩy vọt của Mustang là một bước chuyển từ tập trung vào sản phẩm sang tập trung vào khách hàng”.

Quan điểm này được hậu thuẫn bởi Lee Iacocca, người đã theo dõi sát sao sự sáng tạo ra chiếc Mustang với cương vị Tổng giám đốc trước khi nắm lấy quyền điều hành ở Chrysler. Iacocca giải thích phương cách tiếp cận của chiếc Mustang: “trong khi Edsel là một chiếc xe đi tìm kiếm một thị trường không bao giờ có được; thì ở đây, một thị trường đang tìm kiếm một chiếc xe hơi. Quy trình bình thường ở Detroit là tạo thành một chiếc xe rồi cố công xác định những người mua của nó. Nhưng chúng tôi ở trong một vị thế chuyển động theo hướng ngược lại – và chế tạo ra một chiếc xe mà thị trường đang mong muốn nó”. Và kết quả là, cho đến ngày nay chiếc Mustang vẫn còn được sản xuất.

Vì thế, chiếc Edsel có thể là một sự xấu hổ phải trả giá đắt đổi với Ford Motor trong thời gian đó nhưng nó lại là một bài học quý giá đã hỗ trợ cho công ty Ford cho đến tận bây giờ.

## Các bài học từ Edsel

- *Thời phỏng một sản phẩm không qua thử nghiệm là một sai lầm.* “Tôi hiểu được rằng một công ty không bao giờ nên để cho những phát ngôn viên của mình gây dựng một sự thích thú đối với một sản phẩm không nhìn thấy được và chưa chứng tỏ”, Giám đốc Quan hệ Công chúng của Ford, C Gayle Warnock đã thú nhận như thế.
- *Tên tuổi của bạn mới là quan trọng.* Ở mức độ căn bản nhất, thương hiệu của bạn chính là tên tuổi của bạn. Tên thương hiệu quan trọng thế nào đối với công ty thì không thành vấn đề, nhưng việc nó có ý nghĩa ra sao đối với công luận mới là điều đáng nói.
- *Dáng vẻ có ảnh hưởng đáng kể.* Kiểu dáng bè ngoài là một yếu tố chính tạo thành đặc trưng của thương hiệu đối với hầu hết mọi sản phẩm. Chính hình dáng khác lạ của các chai Coca-Cola đã hỗ trợ cho thương hiệu trở thành lớn mạnh. Trong ngành công nghiệp xe hơi, hình dáng lại càng quan trọng hơn, như Edsel đã chứng tỏ, những con vịt xấu xí không phải lúc nào cũng có thể biến thành thiên nga.
- *Giá cả mới là quan trọng.* Các sản phẩm có thể là quá đắt hay quá rẻ. Khi một số thương hiệu tự định giá quá thấp, chúng tự đánh mất danh tiếng của mình. Nhưng dù sao thì với một chiếc xe như Edsel, giá cao là không thích hợp đối với suy nghĩ của công chúng.
- *Nghiên cứu đúng hướng là quan trọng.* Ford đã tốn thời gian và tiền bạc vào một cuộc nghiên cứu thị trường không phù hợp. Thay vì để tìm kiếm những cái tên, họ nên tập

trung vào việc tìm hiểu xem có một thị trường cho chiếc xe mới của họ không đã. Như đã thấy, cái thị trường mà họ tiêu tốn nhiều triệu đô la để đạt đến là không hề hiện hữu.

- *Chất lượng đóng vai trò quan trọng.* Lê dĩ nhiên, chất lượng luôn luôn quan trọng, nhưng đối với thị trường xe cộ, đây chính là một vấn đề sống còn. Việc kiểm soát chất lượng không tốt là một cái đinh đóng thêm vào cỗ quan tài của Edsel.

### 3. Betamax của Sony

CÙNG VỚI SỰ KHÔN NGOAN TRONG VIỆC THIẾT LẬP THƯƠNG HIỆU, CÁCH TỐT NHẤT ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT THƯƠNG HIỆU MẠNH LÀ: HAY LÀ SẢN PHẨM ĐẦU TIÊN CỦA MỘT CHỦNG LOẠI SẢN PHẨM. LÝ THUYẾT NÀY LUÔN ĐƯỢC AL RIES NHẮC ĐI NHẮC LẠI NHIỀU LẦN.



“Khách hàng không thực sự quan tâm đến những thương hiệu mới, họ chỉ quan tâm đến những chủng loại sản phẩm mới mà thôi”, Ries đã viết như vậy trong quyển *22 Quy luật bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu*, “Bằng cách mở đầu cho một chủng loại sản phẩm trước rồi sau đó mới cổ động mãnh liệt cho chủng loại này, bạn cùng lúc tạo nên một thương hiệu mạnh và một thị trường phát triển nhanh chóng như vũ bão”.

Có rất nhiều trường hợp đã xảy ra để minh chứng cho quan điểm này. Domino là công ty đầu tiên cung cấp bánh pizza đến tận nhà và vẫn là người dẫn đầu trong thị trường chuyên biệt này. Cũng như Coca-Cola, một thương hiệu rất thành công về mặt tài chánh và nổi tiếng nhất thế giới, đứng đầu trong danh mục cola.

Như trong chương 9 sẽ làm rõ, dù sao thì lý thuyết này cũng bị đánh đổ trong những thị trường công nghệ. Dựa trên thực tế, hành vi của người tiêu dùng thường phát triển chậm hơn các đột phá công nghệ khoảng năm năm, kể tiên phong thường hay bị quên lãng. Hơn nữa, các công ty thường chứng tỏ là họ rất kém trong việc dự kiến công nghệ mới sẽ được ứng dụng ra sao. Ví dụ như hầu hết các công ty điện thoại di động châu Âu đều không dự kiến được sự phát triển nhanh chóng của việc nhắn tin ngắn, một tiện ích mà một số công ty thậm chí không thèm giới thiệu trong sổ hướng dẫn sử dụng của mình.

Một điển hình của mọi thời trong những thất bại của thương hiệu công nghệ là đầu máy video Betamax của Sony. Trong thập niên 70, Sony phát triển một loại máy được thiết kế như một thiết bị xem phim trong gia đình. Loại máy này ứng dụng công nghệ Betamax, được tung ra thị trường vào năm 1975. Đã có hơn 30.000 đầu máy VCR Betamax được bán ra trong năm đầu tiên chỉ riêng trên thị trường Mỹ. Một

năm sau, đối thủ của họ – JVC cho ra đời loại máy vidéo với công nghệ VHS – viết tắt cho “video home system” – theo cách thức VCR. Và tháng Giêng năm 1977, có thêm bốn công ty điện tử Nhật sản xuất và tiếp thị máy mới dựa trên nền tảng của VHS.

Trong khi có thể là Sony không muốn hay không thể bán bản quyền công nghệ Betamax của họ (tùy theo bạn nghĩ) thì JVC, còn hơn là hạnh phúc nữa, đã chia sẻ rộng rãi hệ VHS của họ. Điều này, không lâu sau đó, đã chứng tỏ là một yếu tố chết người cho cỗ áo quan của Betamax.

Mặc dù Sony đi tiên phong trong hầu hết các phát triển nhưng JVC và các nhà sản xuất khác không hề chậm trễ để bắt kịp. Ví dụ như JVC và Panasonic giới thiệu loại VHS hi-fi của họ chỉ sau khi Sony trình làng Betamax hi-fi một tuần lě. Nhưng dù sao thì các chuyên gia cũng đồng ý rằng chất lượng của băng từ Betamax là hơn hẳn so với của các đối thủ.

Bởi hai loại máy này không tương thích với nhau nên người tiêu dùng buộc phải chọn lựa lấy một trong hai. Chẳng bao lâu sau, Sony bắt đầu cảm nhận một áp lực nặng nề khi các đối thủ của họ bắt đầu hạ giá xuống thấp hơn của họ 300 đô la. Vào năm 1982, cuộc chiến tranh giá đi đến cao trào và Sony đành phải tham chiến, họ chấp nhận hoàn lại cho khách hàng 50 đô la như một “bảo đảm cải tiến”.

Vẫn còn đó những vấn đề marketing khác nữa. Cho đến những năm đầu thập niên 80, từ Betamax vẫn được dùng như một từ đồng nghĩa với đầu máy video. Việc kết hợp này có những hệ quả tiêu cực cũng như tích cực của nó bởi vì năm 1979, Universal Studios và Disney có những hành động pháp lý chống lại Sony với lập luận là đầu máy video đã sử dụng bản

quyền của các nhà sản xuất phim một cách bất hợp pháp. Mặc dù Sony đã bước ra khỏi cuộc chiến pháp lý không hề bị thương tổn nhưng nhiều nhà bình luận cho rằng sự việc này vẫn có những tác động tai hại đến cách mà Sony tiếp thị sản phẩm Betamax của họ.

Có một điều rõ ràng đã xảy ra, từ năm 1981 trở đi các loại máy Betamax nhanh chóng mất đi sự ưa chuộng đại chúng. Vào năm 1982, năm bắt đầu cuộc chiến tranh giá, Sony chỉ chi phôi một thị phần nhỏ nhoi chưa đến 25% tổng thị phần và điều đặc biệt nghiêm trọng hơn là số lượng các chủ cửa hàng cho thuê băng hình VHS lại nhiều hơn hẳn so với băng Betamax.

Hơn nữa, trong lúc Sony vẫn khẳng định rằng Betamax của họ có hình thức kỹ thuật vượt trội, những người chủ máy vidéo lại cho rằng nó là một hình thức đang dần lạc hậu. Trong khi những máy video VHS có thể ghi được với một thời lượng đáng kể thì các máy Betamax chỉ có thể ghi được một tiếng đồng hồ – có nghĩa là hầu hết các bộ phim và trận đấu bóng đều không thể ghi hết được trên một cuộn băng. Đó là cái giá mà Sony phải trả để có được chất lượng hình ảnh và âm thanh vượt trội. Phải cần đến hai hay ba cuốn băng Betamax cho một bộ phim, có nghĩa là giá tiền đắt hơn và các chủ hiệu cho thuê băng phải gánh lấy phí tồn kho lớn hơn. Vấn đề này được giải thích đơn giản bởi một fan của VHS trên blockinfo.com: “Cái làm cho VHS thành công chỉ đơn giản là bạn có được đầy đủ một bộ phim chỉ trên một cuộn băng. Có thể là hình ảnh và âm thanh của nó thua sút Betamax, nhưng có đáng gì một khi bạn không phải trả dậy giữa chừng để thay băng”. Sony từ chối chấp nhận sự thật này. Quả vậy, tuy họ đang mất dần thị phần nhưng đơn vị

bán được của họ vẫn tăng, và đỉnh cao là doanh số toàn cầu đã đạt đến 2,3 triệu sản phẩm trong năm 1984.

Những dù sao thì ba năm sau VHS cũng vượt xa lên với 95% thị phần. Năm 1987, tạp chí *Rolling Stone* đăng một bài báo về Betamax, thông báo là cuộc chiến tranh đã đến hồi kết thúc. Ngày 10 tháng 1 năm 1988, cuối cùng Sony cũng đành nuốt lấy nỗi tự hào vào trong và thông báo những kế hoạch sản xuất đầu máy VHS.

Mặc dù Sony ngang ngạnh cho là báo giới sẽ không xem đó như là cái chết của Betamax nhưng giới báo chí đã không nghĩ như vậy. Hai tuần sau thông báo của Sony, ngày 25 tháng 1, tạp chí *Time* ấn hành một bản điều văn cho thương hiệu với đầu đề “Vĩnh biệt Beta”.

Bài báo này nhận định rằng thất bại của Betamax chủ yếu là do họ đã không chấp nhận nhượng quyền ứng dụng Betamax cho các công ty khác. “Trong khi Sony giữ lại công nghệ Betamax chỉ cho riêng mình thì JVC lại thoái mái chia sẻ bí mật của mình cho các công ty khác”. Luận điệu này đã làm dấy lên sự phản ứng từ những người bảo vệ cho Betamax. Theo James Lardner, tác giả của quyển *Tiến về phía trước* (Fast Forward), Sony đã mời JVC và Matsushita để nhượng quyền công nghệ Betamax vào tháng 12 năm 1974 nhưng cả hai công ty đều từ chối đề nghị này.

Dù gì thì thực tế đầu máy video Betamax chỉ được sản xuất bởi Sony cũng không thể cạnh tranh được với số lượng các công ty càng lúc càng nhiều đang đẩy mạnh công nghệ VHS. Nhưng ngay cả khi đã chấp nhận phải sản xuất đầu máy video dùng công nghệ VHS thì Sony vẫn không từ bỏ Betamax. Các dây chuyền sản xuất Betamax ở hải ngoại vẫn cố lê bước cho

đến năm 1988, và ở Nhật vẫn còn sản xuất Betamax mãi cho đến năm 2002 cho dù là chỉ với một số lượng nhỏ nhoi (chỉ có 2.800 sản phẩm trong năm 2001).

Vào ngày 22 tháng 8 năm 2002, Sony cuối cùng cũng phải thông báo sự qua đời của các sản phẩm Betamax. “Với sự xuất hiện của các loại máy kỹ thuật số và các hình thức ghi hình mới khác trên thị trường, tình hình đã đi đến chỗ khó khăn cực độ”. Sony đã thừa nhận như thế trong một bản tuyên bố.

Lúc này, đương nhiên, tự thân VHS cũng đã đổi mới với những khó khăn tương tự trước các loại đầu đĩa kỹ thuật số (DVD) và cũng không thể còn tiếp tục tồn tại. Dù sao thì các bài học của Betamax cũng được thấm nhuần. Năm 2002, Sony cùng với tám đối thủ cạnh tranh hợp tác để cùng tạo nên một cách thức chung cho DVD, có nghĩa là lần này Sony không còn lẻ bóng ở bên lề cuộc chơi nữa.

## Những bài học từ Betamax

- **Không đi một mình.** “Đối nghịch lại với niềm tin chung là tự sát, điều có thể hỗ trợ cho mọi người tiên phong của một chủng loại sản phẩm là sự cạnh tranh”, Al Ries nói.
- **Để cho người khác cùng nhập cuộc.** Cho dù Sony có từ chối nhượng quyền hay không thì Sony cũng có những cơ hội tốt hơn khi các đối thủ của họ chấp nhận Betamax.
- **Cắt bỏ những thua lỗ.** Quyết định không thèm quan tâm đến VHS mãi cho đến năm 1987 của Sony, với nhận thức muộn màng, rõ ràng là một sai lầm không thể chối cãi được.
- **Cung phải cân đối với cầu.** Khi các nhà sản xuất băng hình thu sẵn giảm bớt lượng cung ứng băng từ Betamax thì nhu cầu về đầu máy Betamax rõ ràng cũng giảm dần theo.

## 4. Arch Deluxe của McDonald's



Cũng như với McLibel Trial (xem trong chương 5), McDonald's cũng đã trải nghiệm một số vấn đề marketing truyền thống trong những năm gần đây. Hầu hết các vấn đề của họ là thất bại trong việc thu hút khách hàng đến với các sản phẩm mới. McLean Deluxe (một nỗ lực để cung cấp cho các khách hàng quan tâm đến sức khỏe) và McSoup là hai ví dụ rõ ràng, nhưng chính với loại burger Arch Deluxe mà McDonald's trải nghiệm một thất bại đáng hổ мặt nhất.

Được tiếp thị như một loại “Burger với Mùi vị Trưởng thành”, ý tưởng là có một loại burger không dành cho trẻ em. Quả thế, chiến dịch quảng cáo cho Arch tràn đầy những thông điệp với nhiều hình ảnh của các em nhỏ nhăn mặt trước mùi vị ‘phức tạp’ của sản phẩm dành cho người lớn.

Điều đáng ngại là không một ai tìm đến với McDonald's vì sự phức tạp, họ đến vì sự thuận tiện. Một phần của sự thuận tiện này là người ta biết mình có thể dự kiến sẽ có được những

gi. Các nhà hàng của McDonald's có thể phục vụ gazpacho ở Tây Ban Nha và burger cừu ở Ấn Độ, nhưng nói chung phần nào đó chúng là tương tự nhau trên khắp thế giới. Hầu hết mọi người khi bước vào nhà hàng McDonald's đều biết rõ họ sẽ gọi những món gì. Họ không muốn bị oanh tạc bởi hàng đồng biến thể của một sản phẩm – hamburger.

Vấn đề khác nữa với Arch Deluxe là nó được bán dựa trên mùi vị. Trong một bài báo với tựa đề ‘McDonald's lạc mất dấu ấn’ trên tờ *Brand Week* ngày 12 tháng 11 năm 2001. Dave Miller đã tấn công chiến lược ‘cạnh tranh trên mùi vị’ rõ ràng trong các cuộc cổ động cho Arch Deluxe:

“Chúng tôi không đến với những burger Cổng Vàng vì chất lượng của mùi vị, mỗi nhử hay bếp núc. Chúng tôi đánh giá cao thương hiệu của các bạn vì sự thân tình, sạch sẽ, kiên trì và thuận tiện. Đó là những đề nghị giá trị mà các bạn đã làm ngơ trong những năm gần đây và may mắn thay là các đối thủ của bạn đã không nhận ra mà giành lấy. Chính xác là bao nhiêu khái niệm thực đơn thất bại mà các bạn đã thử bằng những đồng tiền phát triển thay cho những đề nghị giá trị này?”

Nhưng dù sao thì những vấn đề nẩy sinh cùng với Arch Deluxe là triệu chứng của một vấn đề còn lớn hơn. CÙng cùng với một tỷ lệ lớn những thương hiệu khác, McDonald's bị chỉ trích là đã xa rời khách hàng và đã bị bỏ lại quá xa đằng sau thị trường.

Quả thế, vấn đề này đã được vị Giám đốc điều hành công ty nhận thức vào năm 1998, Jack Greenberg, nhìn nhận. “Chúng ta đã tốn quá nhiều thời gian để phát triển một ý

tưởng và đưa nó ra thị trường để rồi lại tốn thêm nhiều thời gian nữa để quyết định xem chúng ta có muốn thực hiện nó hay không,” ông này đã nói như vậy với tờ *The Financial Times* trong cùng năm đó (trong mục báo mang tên ‘Nhiệm vụ Đánh bóng những Cỗng vàng’).

Như bạn có thể dự đoán với một thương hiệu đã xây dựng tên tuổi của mình nhờ tính chuyên nhất, McDonald’s được tập trung quyền lực một cách mạnh mẽ. Hầu hết các quyết định marketing và thiết lập thương hiệu đều phải được văn phòng trung ương ở Oak Brook thông qua. Nguyên liệu dùng cho Arch Deluxe được thông qua từ nhà bếp Oak Brook. Quá trình này khác biệt hẳn với các sản phẩm thành công khác của McDonald’s như Big Mac, Hot Apple Pie, Egg McMuffin và Filet o’ Fish, tất cả đều được quyết định từ nhà bếp của các nhà hàng.

Một yếu tố đáng chú ý khác về thất bại của Arch Deluxe là sản phẩm này được nghiên cứu thăm dò kỹ lưỡng trước khi giới thiệu. Các cuộc nghiên cứu thăm dò đều cho thấy là người ta thích có một loại burger được làm riêng cho người lớn. Bất hạnh thay, sự việc lại không diễn tiến như thăm dò đã cho thấy khi sản phẩm được tung ra thị trường.

## Các bài học từ Arch Deluxe

- *Làm theo cái mà bạn biết.* Một phần của đặc trưng thương hiệu của McDonald's là tính đơn giản. Một phần khác nữa là thân thiện với trẻ em. Một loại burger 'phức tạp' không dành cho trẻ em là hoàn toàn không phù hợp.
- *Loại bỏ sự lấn lướt của khách hàng.* "McDonald's không phải là nhận thức mà là phản ánh", Dave Miller đã nhận xét trong một bài báo trên *Brand Week*, tháng 11 năm 2001. "Bằng cách mở rộng chủng loại sản phẩm của mình với những thứ như Arch Deluxe, Bratwursts, McTacos và McMussels, McDonald's đã buộc người ta phải suy nghĩ.
- *Nghi ngờ các cuộc nghiên cứu thăm dò.* Nghiên cứu thăm dò chỉ có hiệu quả khi được thực hiện đúng, nhưng không nên xem đó là chân lý.

## CHƯƠNG 3

# Những thất bại về ý tưởng

**N**hư các ví dụ trong sách này cho thấy, có nhiều lý do để một thương hiệu thất bại. Đôi khi chỉ vì thị trường mà thương hiệu nhảm đến đã trở thành lỗi thời. Cũng có lúc là do nhảm vào một chủng loại sản phẩm không thích hợp. Và cũng có những trường hợp đáng buồn là do một biến cố dư luận khiến cho công chúng từ chối thương hiệu đó.

Nhưng dù sao, bình thường thì những lý do thất bại là rõ ràng. Nhiều thương hiệu thất bại là do những ý tưởng tệ hại không được nghiên cứu thăm dò cẩn thận. Hiếm khi những thất bại này là hậu quả của việc mở rộng thành một biến thể sản phẩm mới của một thương hiệu mạnh đã được hình thành. Hiểu rằng phải từ bỏ những chủng loại sản phẩm mới, các thương hiệu ở yên với chủng loại sản phẩm nguyên thủy của chúng nhưng trở nên đa dạng về công thức. Nhưng nếu vậy tại sao lại có vấn đề? Sau hết, thiết lập thương hiệu là vấn đề của nhận thức chứ không phải của sản phẩm. Nhưng cũng không nên quên rằng một phần nào đó của nhận thức này được xây dựng chung quanh tự thân sản phẩm.

Một chiến lược thương hiệu khôn ngoan nhất cũng không thể lôi kéo người tiêu dùng mua những sản phẩm mà họ không muốn. Hay ít nhất cũng không thể khiến cho người tiêu dùng mua sản phẩm đó hơn một lần. Có một sự thật là một sản phẩm hàng đầu thị trường không chắc đã là tốt nhất về chất lượng, và cũng đúng thôi khi một sản phẩm tệ hại không thể giành được khách hàng.

Câu hỏi thực sự là tại sao lại có những sản phẩm tệ hại? Nếu người tiêu dùng không muốn chúng, tại sao lại tạo ra chúng? Bởi vì các công ty ương ngạnh cho rằng họ hiểu biết nhiều hơn

người tiêu dùng. Và thật sự tự thân việc nghiên cứu thị trường trước đó đã là một thất bại.

Vấn đề là cái mà các công ty cho là tuyệt vời thì người tiêu dùng lại cho là lố bịch. Nước khoáng đóng chai cho chó ư? Công ty cho đó là một ý tưởng lớn nhưng người tiêu dùng lại cho là một trò vớ vẩn.

Ngay cả một số thương hiệu thành công nhất thế giới cũng có tội trong việc tạo ra những sản phẩm dở tệ đến không ngờ. Ví dụ như Microsoft với ý tưởng “bộ mặt chung” được gọi là Bob. Bob, một nhân vật hoạt hình với cặp kính cận (trông chẳng khác gì Bill Gates), cung cấp những hỗ trợ cũng như thông tin theo kiểu trò chuyện xã hội. Để tăng thêm đặc trưng cho nhân vật Bob này, một số bạn của Bob được thêm vào như chó Rover, chuột Scuzz và một con rồng thân hữu. Sản phẩm này nhắm đến những người trưởng thành, không một ai đủ lớn để có thể tự thắt lấy dây giày của mình lại muốn sử dụng nó.

Xuyên suốt chương này những thất bại tương tự được trình bày để minh chứng rằng việc thiết lập thương hiệu sẽ thất bại một khi người tiêu dùng không chấp nhận sản phẩm đó.

## 5. Ngũ cốc Mates của Kellogg's

### Sữa ấm

Kellogg's không chỉ gặp vấn đề khi tiếp thị sản phẩm của họ ở một số lãnh thổ ở nước ngoài như Ấn Độ (xem chương 6) mà còn ngay ở quê nhà của họ, đáng ghi nhận nhất là trường hợp sản phẩm Ngũ cốc Mates của họ.



Ý tưởng thật là đơn giản. Ngũ cốc Mates là những hộp nhỏ đựng ngũ cốc của Kellogg's kèm theo một hộp sữa tươi và một muỗng nhựa. Lợi thế của sản phẩm này rất rõ ràng chính là sự tiện lợi. Giờ làm việc tăng thêm cộng với sự lớn dậy của các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh khiến cho Kellogg's tin rằng phải có nhu cầu về một khẩu phần ăn sáng “tất cả trong một”.

Nhưng bất kể những nỗ lực tốt nhất của Kellogg's, Ngũ cốc Mates lại chứng tỏ nó là một thất bại lớn và rồi năm 1999, đối thủ General Mills của Kellogg's giành mất vị thế nhà sản xuất ngũ cốc hàng đầu ở Mỹ. Sau đây là những yếu tố chính nằm ẩn sau thất bại của Ngũ cốc Mates:

- **Yếu tố 1: Sữa ấm.** Các hộp sữa được đóng hộp vô trùng hóa nên không cần phải giữ lạnh. Nhưng dù sao thì người tiêu dùng cũng không thích dùng sữa ấm.
- **Yếu tố 2: Sữa lạnh.** Để thích ứng với việc chuộng sữa lạnh của người tiêu dùng, Kellogg's phải quyết định trữ Ngũ cốc Mates trong tủ lạnh. Nhưng như nhận xét của Robert McMath, Giám đốc Phát triển sản phẩm mới và cũng là tác giả quyển *Họ đã nghĩ gì?*, điều này lại dẫn đến sự lẩn lộn lớn hơn. “Quyết định này rõ ràng đã bắt đầu sinh chuyện khi Ngũ cốc Mates không ở đúng nơi mà người ta dự kiến sẽ tìm thấy ngũ cốc cho bữa ăn sáng.”
- **Yếu tố 3: Quảng cáo.** Cứ như thế sự lẩn lộn còn chưa đủ cho người tiêu dùng, Kellogg's càng làm cho mọi việc phức tạp hơn với chiến dịch quảng cáo cho Ngũ cốc Mates. Quảng cáo truyền hình với hình ảnh những đứa trẻ tự lo ăn sáng với Mates trong khi cha mẹ chúng vẫn còn ngủ trên giường. Nhưng thực ra bao bì của Mates không hề được thiết kế để trẻ em có thể sử dụng.
- **Yếu tố 4: Mùi vị.** Cho dù có được lấy ra từ tủ lạnh thì sản phẩm cũng chỉ được dùng sau đó trong khi làm việc hay ở xa nhà. Nói khác đi, khi sữa ấm thì mùi vị lại vô cùng tệ hại.
- **Yếu tố 5: Giá.** Được định giá bán lẻ hơn một đô la. Đối với phần lớn người tiêu dùng thì như vậy là quá đắt.

Những yếu tố này cùng nhau tạo thành sự thất bại cho thương hiệu Ngũ cốc Mates. Vì vậy sau hai năm nằm ì trên các kệ hàng (hay trong tủ lạnh), Kellogg's cuối cùng phải đặt dấu chấm hết cho sản phẩm này.

Dù sao cũng có thể còn một lý do nữa khiến cho Kellogg's phải thất bại trong việc khai mào một cuộc cách mạng trong thói quen ăn sáng. Là một thực phẩm tiện lợi nhưng nó lại thực sự không đủ tiện lợi. Đã có một bài báo trên tờ *Newsweek* vào tháng Hai năm 2000 đề cập đến những yêu cầu thay đổi về sản phẩm ăn sáng và các hệ quả đối với công ty ngũ cốc này.

“Sự vội vã thông thường của một ngày mới đang đem lại những thương tổn tai hại cho công ty Kellogg's. Việc di chuyển từ nhà đến nơi làm việc khó khăn khiến cho người ta không còn đến cả thời gian dành cho bữa sáng. Theo một thăm dò mới đây của nhóm NPD về thói quen ăn uống của dân Mỹ, người ta ao ước có thể ăn sáng theo kiểu giống như là chích thuốc vào cơ thể trên đường đi làm”.

Ngũ cốc Mates tạo khả năng cho người ta có thể mang bữa sáng ngũ cốc theo bên người nhưng họ vẫn phải đổ sữa vào và dùng muỗng để ăn. Người ta không thể vừa ăn như vậy vừa lái xe.

Quả thế, Kellogg's chỉ có thể thành công trong thị trường thức ăn tiện lợi như đã thành công với thói thức ăn sáng Nutri-Grain. Một thứ có thể ăn dễ dàng và gọn ghẽ trong khi lái xe.

## Các bài học từ Ngũ cốc Mates

- *Người tiêu dùng không thích sữa ấm cho ngũ cốc.* Phải, tôi nghĩ là chúng ta đã biết về điều này.
- *Đừng pha trộn các thông điệp của bạn.* Một mặt, ngũ cốc Mates là một thứ thức ăn có thể ‘ăn ở mọi nơi’. Mặt khác nó lại cần phải được cất giữ trong tủ lạnh.
- *Phải được bán ở đúng chỗ.* Chính thức Mates là ngũ cốc chứ không phải là sữa, người ta sẽ tìm mua nó ở các kệ hàng ngũ cốc chứ không phải ở những chỗ khác.
- *Ít nhất phải là tốt nhất ở một mặt.* Là một sản phẩm ngũ cốc, Mates thất bại vì còn có những thứ có thể thay thế nó mà lại ngon hơn nhiều. Là một sản phẩm tiện lợi, Mates thất bại vì những thói thức ăn sáng đã chứng tỏ là chúng tiện lợi hơn.
- *Không định giá quá cao.* Người tiêu dùng không dự kiến là sẽ phải trả nhiều đến thế cho một sản phẩm tương tự.

## 6. Godzilla của Sony

### Một thất bại của quái vật

Nếu có một từ có thể mang đầy đủ ý nghĩa nhất cho từ vụnг tư vấn thương hiệu thì đó là từ ‘cộng lực’. Khi các công ty lớn công thức hóa một chiến lược thương hiệu, họ không ngừng cố gắng



cộng lực các nỗ lực marketing của họ. Nói cách khác, là mở rộng thương hiệu đến những chủng loại sản phẩm liên quan.

Thời gian gần đây, những kết hợp hoạt động cổ động hỗ trợ đã trở thành thời thượng và đã chứng tỏ, nếu cần dẫn chứng, các thương hiệu trở thành lớn hơn là các sản phẩm chuyên biệt mà chúng đại diện. Hướng phát triển này đặc biệt đã thể hiện rõ trong ngành công nghiệp giải trí.

Ví dụ như nhạc pop. Đã qua rồi cái thời mà tất cả vấn đề chỉ là dáng vẻ của một nhóm nhạc ra sao. Ngày nay tất cả vấn đề là việc thiết lập thương hiệu. Như Michael J Wolf đã nói với chúng ta trong *Nền kinh tế giải trí*, ‘các thương hiệu và các ngôi sao đã trở thành tương tự’. Kể từ hiện tượng Spice Girls, các Quản trị viên thu âm đã dành nhiều thời gian hơn để suy nghĩ về những phương cách để thỏa thuận với những nhà sản xuất đồ chơi, quản trị viên đài truyền hình và các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh để cổ động cho những album nhạc của họ. Như trong trường hợp nhóm nhạc SClub7, việc mở rộng thương hiệu đã được hoạch định ngay từ đầu với sự xuất hiện không ngừng trên các chương trình truyền hình. Các loạt chương trình truyền hình như *Popstars* của Anh và *American Idol* của Mỹ, là nơi mà các ngôi sao ca nhạc được tạo thành, cũng là ví dụ cho phương cách mới để phổ biến một thương hiệu giải trí thông qua nhiều phương tiện truyền thông khác nhau.

Không ở đâu mà việc cộng lực thương hiệu được thể hiện rõ ràng như trong thế giới điện ảnh. Việc nhượng quyền *Star Wars* của George Lucas là sự tận dụng đầu tiên các khả năng của việc mở rộng thương hiệu. Cũng như với phim ảnh, người tiêu dùng có thể tương tác với *Star Wars* bằng nhiều cách khác nhau. Người ta có thể mua các hình ảnh về *Star Wars*, đọc

truyện Star Wars, chơi trò chơi vi tính Star Wars và điện những bộ đồ ngủ Star Wars.

Đương nhiên là khái niệm “phim như một thương hiệu” được phát triển từ đó. Men in black, The Lord of the Rings, Harry Potter, Toy Story và nhiều phim khác nữa đã lặp lại thành công thương hiệu hóa hổ tương của Star Wars. Trong khi điều này có nghĩa là các hãng phim của Hollywood có thể kiếm thêm nhiều tiền hơn bao giờ hết chỉ với một cuốn phim và nó cũng có nghĩa là họ có thể mất nhiều hơn bao giờ hết nếu mọi việc không diễn ra đúng như kế hoạch. Chúng ta hãy xem trường hợp của Sony.

Với việc tung ra Godzilla vào năm 1998, Sony tin rằng họ đã sáng tạo một bộ phim quái vật ăn khách. Quả thế, thật khó mà có thể nghĩ rằng bộ phim này lại là một thất bại. Sony đã chi 60 triệu đô la để tiến hành một chiến dịch khó khăn. Họ có những băng video cổ động đắt nhất từng được thực hiện trên chủ đề Godzilla. Hơn nữa, ngôi sao chính của phim – một quái vật xanh cao chọc trời - hứa hẹn sẽ là một hình tượng đồ chơi đặc sắc.

Đặc biệt là, với sự làm chủ nhiều cổ phần mới được củng cố ở các rạp chiếu phim của Sony, bộ phim được trình chiếu trên nhiều màn ảnh cùng lúc nhất so với bất cứ một bộ phim nào trước đó trong lịch sử điện ảnh.

Điều đáng ngại duy nhất với những đồng tiền chi phí cho chiến dịch quảng cáo đầy hiệu lực này là công luận truyền miệng chung quanh bộ phim lại có vẻ tiêu cực. Ngay cả trước khi bộ phim được trình chiếu, dư luận trên internet về bộ phim cũng thực sự tệ hại. Dù sao Sony cũng đã quyết định phải có những nhận xét đúng về phía họ trên mạng. Họ thậm chí đã

phải trả tiền cho Harry Knowles, chủ nhân của một web site có ảnh hưởng lớn, để có được những ghi nhận tốt đẹp về bộ phim. Nhưng mọi nỗ lực của Sony cũng không thể chặn đứng được những lời truyền miệng tệ hại càng lúc càng nhiều. Dưới đây là một đoạn trích trong bài nhận xét xuất hiện trên trang web movie-reviews.net vào ngày mà bộ phim được tung ra.

Godzilla là đỉnh điểm của loại phim ‘không cần đến tình tiết’ của mùa hè. Một bộ phim làm lại không hoàn hảo của bộ phim quái vật Nhật cổ điển. Tệ hại nhất là Godzilla không hề có tính hào hứng tí nào. Trường đoạn rượt đuổi xe hơi ở cuối phim là thừa thãi, toàn thể bộ phim không hề có chút gay cấn làm hồi hộp người xem ngay cả trong trường đoạn các máy bay tấn công quái vật khổng lồ – điều mà những nhà làm phim muốn tạo thành. Bộ phim Independence Day có thể cũng là một phim tương tự nhưng nó có được sự gay cấn và hồi hộp cần thiết mà Godzilla không có được.

Nếu đây chỉ là một bài nhận xét tệ hại duy nhất thì cũng không đến nỗi thành vấn đề. Nhưng khi có đến hàng ngàn ý kiến đối nghịch của những người xem phim bình thường được phổ biến – dù không phải những bài phê bình chuyên nghiệp – thương hiệu Godzilla nhanh chóng mất đi sức mạnh của mình.

Năm 1998 là năm mà cuối cùng những nhà làm phim cũng nhận ra lực tác động của internet với công chúng xem phim. Nó không chỉ đóng một vai trò cản bản trong việc làm hoài phí ngân sách marketing khổng lồ của Godzilla mà còn chứng tỏ rằng những ngân sách marketing khổng lồ không phải là yếu tố đầu tiên để có thể tránh khỏi sự thất bại.

## Các bài học từ Godzilla

- **Lớn hơn không hẳn là tốt hơn.** Mọi thứ về cuốn phim này đều lớn – ngôi sao, hiệu ứng đặc biệt, ngân sách marketing, kết hợp thương hiệu – nhưng vẫn là không đủ. Mỉa mai thay, câu chủ đề quảng cáo của phim lại là “Kích cỡ làm nên chuyện”. Rõ ràng trong trường hợp này không phải là như vậy.
- **Đừng tiếp thị quá mức thương hiệu của bạn.** Việc mở rộng thương hiệu và bốc nổ quá đáng được tạo dựng cho Godzilla cuối cùng lại chống lại chính nó. Như Tom Peters, một bậc thầy về thiết lập thương hiệu, đã nói: “kích động là tốt, kích động quá đáng lại là xấu”. Quan điểm này đã được hỗ trợ với nhận xét của Naomi Klein, tác giả quyển *Không biểu tượng* (No Logo): ‘Sự mê cuồng hiện nay đối với việc cộng lực sẽ đổ sụp dưới sức nặng của những lời hứa không hoàn tất’.
- **Tập trung vào sản phẩm cuối cùng.** Không thể chối cãi rằng việc thiết lập thương hiệu là thuộc về nhận thức nhiều hơn là thực tế. Nếu sản phẩm cuối cùng của bạn là tệ lậu, nhận thức thương hiệu sẽ là tiêu cực.

## 7. Persil Power



### Vết nhơ khó gột tẩy cho danh tiếng của Unilever

Vào giữa thập niên 90, tổng trị giá thị trường xà bông và bột giặt của Anh là 1,4 tỷ bảng Anh (2,6 tỷ đô la) và phân đoạn lớn nhất là các sản phẩm giặt, trị giá 960 triệu bảng Anh chiếm 67,5% tổng thị trường. Sự cạnh tranh giữa hai đối thủ hàng đầu trong phân đoạn thị trường này, Unilever và Procter & Gamble, đã trở nên vô cùng gay gắt và dẫn đến một yêu cầu về những cung ứng thương hiệu phải đột phá không ngừng.

Khi thương hiệu nổi tiếng Persil của Unilever công bố việc tung ra một loại bột giặt sản xuất theo một công thức mới có khả năng giặt tẩy mạnh, Persil Power, người tiêu dùng đã vô cùng phấn khích trước khả năng trừ khử mọi loại vết bẩn của sản phẩm. Nhưng khi sản phẩm được tung ra thị trường vào tháng 5 năm 1994, nó đã cho thấy rõ ràng trong một số điều kiện là nó không chỉ hủy diệt chất bẩn mà cùng lúc cả quần áo nữa.

Nhưng dù sao trong vài tuần lễ đầu tiên, Persil Power cũng đã chứng tỏ được sự thành công. Chỉ trong một thời gian ngắn, Persil Power đã gần như đánh gục đối thủ chính Ariel của nó. Quả thế, Unilever tuyên bố rằng Persil Power là một đột phá cách mạng của bột giặt và là “một thứ quan trọng nhất mà chúng tôi đã từng tạo ra”.

Chỉ có vấn đề là, yếu tố chính làm tăng giá trị sản phẩm – một thành phần măng-gan có đăng ký bản quyền được thêm vào trong bột giặt – cũng chứng tỏ đó chính là điểm yếu chết người của sản phẩm ấy. Ngay sau khi các câu chuyện về quần áo bị mục rách được nhắc đến, Procter & Gamble phải dốc hết tài lực của họ vào một chiến dịch pháp lý không chỉ làm tổn hại cho Persil Power mà còn cho chính bản thân Unilever nữa. Người tiêu dùng nhanh chóng hiểu ra rằng sản phẩm Persil Power có thể làm hư hại vật chất ở nhiệt độ cao, và nếu mình mua Persil Power mình có thể làm hư hại quần áo của mình.

Niall Fitzgerald, người đã giới thiệu Persil Power (lúc này là chủ tịch của Unilever), đã thừa nhận tổn hại của thương hiệu đối với toàn thể công ty Anh – Hà Lan này với tờ *The Sunday Times*, “Truyền thông đã nhập cuộc quá nhanh đến mức đó không còn là một vấn đề thương hiệu nữa mà là một vấn đề đại chúng. Ngay cả việc bảo vệ thương hiệu, chúng tôi cũng không thể thực hiện được”. Hầu hết các nhà bán lẻ đều loại bỏ Persil Power ra khỏi các kệ hàng của họ. Unilever bắt đầu thực hiện một chương trình lớn nhằm nỗ lực vượt qua khủng hoảng đồng thời với một cuộc cải tổ các phương thức hoạt động của công ty một cách toàn diện – những yếu tố đưa đến kết quả thể hiện trong sản phẩm đang được biết đến trên thị trường .

Đầu năm 1995, Unilever thay thế Persil Power bằng Persil New Generation. Tổng tổn phí của họ trong thảm họa này được ước đoán là vào khoảng 200 triệu bảng Anh.

Dù sao thì ngày nay, toàn bộ câu chuyện này đã gần như biến mất khỏi tâm trí của người tiêu dùng Anh quốc và Unilever đã vượt lên trở lại với việc tung ra thị trường loại viên giặt tẩy. Quả thế, ngày nay thương hiệu Persil đã giành lại vị thế hàng đầu của nó từ thương hiệu chính Ariel của P &G.

Dù sao thì Unilever cũng được gìn giữ bởi tính kế thừa của nó. Hơn nữa, đó chính là công ty đã sản xuất ra loại bột giặt được thương hiệu hóa và đóng bao bì đầu tiên trên thế giới, Sunlight, đã có từ hơn 100 năm trước. Các thương hiệu của họ có thể đến rồi đi, nhưng bản thân Unilever vẫn còn đó và càng lúc càng vững mạnh.

Năm 2002, công ty này thông báo họ đang xét lại việc thương hiệu hóa một số sản phẩm của họ, chẳng hạn như Persil, dưới tên của công ty. Nói cách khác có nghĩa là sản phẩm sẽ được thương hiệu hóa là 'Persil from Unilever' thay vì chỉ đơn giản là Persil. Trong một bài báo trên tờ *Guardian*, nhà báo Julia Day đã phân tích những thực tế nằm đằng sau sự thay đổi này:

Ý tưởng là tạo thành những giá trị thương hiệu thân thiết với khách hàng –như một bốn phận đối với môi trường- mà Unilever dùng để tiếp thị sản phẩm của họ.

*Niall Fitzgerald*, trưởng ban điều hành của Unilever, cho rằng: đây có thể là lúc thích hợp nhất để phát triển Unilever trở thành một thương hiệu chủ cho những sản phẩm riêng biệt của nó.

Trước đây, công ty đã không hành động kiểu này bởi những rủi ro có thể xuất hiện từ đó. Nếu một thương hiệu có vấn đề, hình ảnh của các thương hiệu khác có thể cũng bị ảnh hưởng.

Nhưng lợi thế của Unilever là họ có thể phát triển Unilever như một thương hiệu với những ‘giá trị’ có thể được ứng dụng cho mọi thương hiệu khác của họ.

Một ví dụ mà Niall Fitzgerald nêu ra trong bài báo là những chứng nhận về môi trường của Unilever có thể được dùng rộng rãi hơn. Chi phí để thực hiện điều này cho một thương hiệu riêng biệt là khá tốn kém.

Vụ việc Persil Power minh chứng rằng, đó là một thay đổi ẩn chứa rủi ro. Ví dụ như năm 1994, nếu thương hiệu mới này được thương hiệu hóa với cái tên “Persil Power from Unilever”, nó có thể ảnh hưởng đến mọi thương hiệu khác của Unilever và tổn thất có thể là rộng lớn hơn nhiều.

## Các bài học từ vụ Persil Power

- *Đừng tiếp sức cho công luận của đối thủ.* Chiến dịch chống lại Persil Power của P&G hỗ trợ sức mạnh cho thương hiệu Ariel của họ
- *Thử nghiệm sản phẩm trong mọi điều kiện.* Sản phẩm phải được thử nghiệm trong mọi môi trường mà nó có thể được sử dụng. Nếu Unilever có thể nhận ra được điểm yếu cẩn bản từ trước họ sẽ tránh được điều mà chủ tịch của Unilever lúc đó gọi là “một bước lùi marketing lớn nhất mà chúng tôi từng chứng kiến”.
- *Chấp nhận sự thật là không có một thương hiệu nào là tách biệt.* “Ngay dù chúng tôi có muốn bảo vệ cho thương hiệu của chúng tôi, chúng tôi cũng không thể” là lời thú nhận của trưởng ban điều hành, Niall Fitzgerald của Unilever.

## 8. Pepsi

### Theo đuổi sự tinh khiết

Có thể là Coca-Cola có một trong những thất bại thương hiệu đáng nói nhất của mọi thời, nhưng đối thủ lâu đời của họ, Pepsi, cũng từng trải nghiệm một sai lầm marketing tương tự.

Năm 1992, Pepsi ghi nhận điều mà họ cho là một lô hỏng thị trường. Điều mà cả thế giới đang mong đợi và công ty này đã quyết định: đó là một loại nước cola trong suốt. Dù sao thì cũng đã có nhiều biến thể của cola như cola dành cho người ăn kiêng, cola dâu, cola không đường, cola giàu đường và tất cả hầu như đều thành công đến một mức nào đó. Vậy tại sao lại không thể là cola trong suốt?



Sau nhiều tháng thí nghiệm và thử nghiệm, công ty có được một công thức cola trong vắt mới mà họ gọi là Crystal Pepsi. Họ cũng sản xuất ra một phiên bản ăn kiêng gọi là Diet Crystal Pepsi. Đối với cả hai sản phẩm này, Pepsi tin là họ đã đáp ứng được cho một “nhu cầu mới của người tiêu dùng về sự tinh khiết”. Rốt cuộc thì lúc này, người tiêu dùng cũng bắt đầu chọn các loại nước tinh khiết đóng chai như Evian hay Perrier thay vì Coca hay Pepsi.

Vấn đề duy nhất chỉ là một sản phẩm với cái tên Pepsi phải có vị ít nhất tương tự như Pepsi. Nhưng nó không phải như vậy. Trên thực tế, không một ai biết chính xác được mùi vị các sản phẩm mới này ra sao.

Dù sao thì sau hơn một năm, Pepsi ngừng sản xuất Crystal Pepsi và bắt đầu nghiên cứu một công thức trong suốt mới. Năm 1994, sản phẩm mới xuất hiện trên các kệ hàng được thương hiệu hóa đơn giản chỉ là Crystal. Nhưng những phản ứng tiêu cực đối với Crystal Pepsi vẫn còn đó và loại Crystal này còn thảm hại hơn cả sản phẩm trước nó. Pepsi buộc phải chấp nhận thất bại và quên đi hoàn toàn khái niệm cola trong suốt. Nhưng nó không phải dễ dàng từ bỏ như vậy, Pepsi vẫn còn tin vào một “nhu cầu mới của người tiêu dùng về sự tinh khiết”. Cũng trong năm 1994, họ tung ra thị trường loại nước tinh khiết đóng chai của riêng họ, Aquafina, và nó đã chứng tỏ là thành công hơn Crystal trên thị trường nước Mỹ.

Hơn nữa, vẫn còn có những vấn đề marketing khác đối với Pepsi trong nhiều năm qua chứ không chỉ với Crystal lúc này. Nói riêng, Pepsi có những khó khăn trong việc khai biệt hóa đặc trưng thương hiệu của mình với của Coca-Cola. Khi nó không phải là thương hiệu đầu tiên của chủng loại sản phẩm, Pepsi không bao giờ được xem là một tên riêng thay cho sản

phẩm. Người ta rất hiếm khi nói là họ muốn uống Pepsi, ngay cả khi họ đang có một chai Pepsi trong tủ lạnh thì họ vẫn nói muốn uống coca.

Dù sao thì trong bao nhiêu năm qua, Pepsi vẫn thất bại trong việc thiết lập một đặc trưng riêng biệt cho thương hiệu độc lập của mình. Tệ hơn nữa khi Pepsi đã làm ngược lại điều được Al và Laura Ries đề cập là '*Quy luật màu sắc*' trong quyển 22 *Quy luật Bất biến về Thiết lập Thương hiệu* của họ.

Chọn một màu đối nghịch với các đối thủ chính của mình có một sức mạnh thực tế của nó. (...) Cola là một chất lỏng màu nâu đỏ, vì vậy màu sắc thích hợp cho một thương hiệu cola là màu đỏ. Đó là lý do mà Coca-Cola đã dùng chỉ một màu đỏ trong hơn một trăm năm qua.

Pepsi đã có một chọn lựa tệ hại khi họ dùng màu đỏ và xanh. Đỏ là để tượng trưng cho cola và xanh là để khác biệt với Coca. Bao nhiêu năm qua, Pepsi đã vật lộn với một phản ứng không được lý tưởng lắm đối với chiến lược màu sắc của Coca-Cola.

Gần đây, Pepsi đã phải hy sinh màu đỏ để tạo ra một sự phân biệt rõ ràng hơn với Coca-Cola. Ngày nay, Coca-Cola đồng nghĩa với đỏ và Pepsi đồng nghĩa với xanh.

## Các bài học từ Pepsi

- **Đừng cho là mọi lỗ hổng đều có thể được lấp đầy.** Nếu bạn nhận thấy một lỗ hổng trên thị trường cũng không có nghĩa là bạn sẽ có thể lấp đầy nó. Không chỉ vì loại cola trong chưa hiện hữu nên nó phải được tạo thành. Dù sao thì thành công trước đó của Pepsi với Diet Pepsi (loại cola đầu tiên trong hình thức này) cũng đã khuyến khích họ rằng còn có nhiều lỗ hổng có thể lấp đầy.
- **Đừng tái sản xuất một sản phẩm đã thất bại.** Crystal đã thất bại nhưng Pepsi vẫn tin là người tiêu dùng đang cần đến một loại cola trong suốt. Phiên bản thứ hai đã chứng tỏ một thất bại thậm chí còn tệ hơn cái đầu tiên.
- **Khác biệt hóa bản thân với đối thủ chính của bạn.** Đã nhiều năm, đặc tính bè ngoài của Pepsi đã bị lấn lộn với việc thiết lập thương hiệu của họ bằng hai màu xanh và đỏ.

**Battle of the beverages**  
A breakdown of Coke and Pepsi's financials and products



	Coca-Cola	Pepsi
Stock Price*	\$56.50	\$52.06
52-Week High	\$57.91	\$53.50
Price change YTD	20.3%	7.2%
P/E	31.6	26.7
2002 Est Earnings Gr.	13.3%	13.4%
2003 Est Earnings Gr.	11.2%	12.3%
Market Value	\$140.4 billion	\$92.0 billion
2002 Est Revenue	\$19.8 billion	\$26.2 billion
New product	Vanilla Coke	Pepsi Blue
Top soft drink brands	Coke, Sprite, Fanta	Pepsi, Slice, Mountain Dew

\*All stock price data as of May 9  
Sources: First Call, CNN/Money, company reports

## 9. Magic Ken với bông tai

**Khi bạn trai của búp bê Barbie bị lạc hướng**



Trong các loại đồ chơi, Barbie của Mattel là một thứ thuộc về một huyền thoại. Kể từ khi xuất hiện trong một hội chợ đồ chơi hàng năm ở New York vào năm 1959, Barbie đã hấp dẫn nhiều thế hệ các cô gái nhỏ. Một trong những yếu tố chính của sự tồn tại lâu dài của cô búp bê này là khả năng thay đổi theo thời đại của cô ta. Ví dụ vào thập niên 80, Barbie mặc một bộ đồ thể dục và trở thành một hướng dẫn viên Aerobic. Theo như trang web Barbie thì cô búp bê này luôn được xem như một ví dụ về sự thành công. “Cô có một vai trò mẫu cho phụ nữ như một phi hành gia, một người tốt nghiệp đại học, một phẫu thuật viên, một người kinh doanh, một phi công, một ứng cử viên tổng thống và một nha sĩ”.

Dù sao thì trên con đường trở thành một siêu sao quốc tế, Barbie cũng đã từng trải nghiệm một số thất bại. Ví dụ như khi cô búp bê này được tung vào thị trường Nhật thì doanh thu lại vô cùng thấp khi các bậc phụ huynh Nhật cho là cô ta có bộ ngực quá lớn. Mattel ghi nhận vấn đề và sau đó là một phiên bản Barbie với bộ ngực nhỏ hơn.

Và rồi đến Ken, bạn trai của Barbie. Cũng như Barbie, Ken cũng được thay đổi nhiều lần cho phù hợp với thời đại kể từ khi xuất hiện vào năm 1961. Một trong những cuộc tranh cãi về sự hóa thân của các nhân vật này xảy ra vào năm 1963 với sự xuất hiện của cậu búp bê “Magic Ken đeo bông tai”, và được công chúng biết đến dưới tên, ‘Ken mới’. Đó là một hình thức khác hẳn và hoàn toàn mới lạ cho một búp bê. Không còn những bộ lê phục trang trọng nữa mà là với áo thun, áo khoác da và bông tai trên tai trái. “Cứ như là nhóm thiết kế Ken của Mattel phải bỏ ra nhiều tuần lễ ở Los Angeles và New York để ghi chú và chụp hình giới trẻ ở các nơi này”, một nhà báo đã phản ánh như thế trong thời gian mà Ken ‘mới’ vừa được tung ra thị trường.

Mattel cho rằng dáng vẻ mới này là một nỗ lực để hợp thời hóa Ken. “Chúng tôi đã thăm dò và hỏi các bé gái là liệu Barbie có nên có một bạn trai mới không hay vẫn nên gắn chặt với Ken. Các cô đã cho là nên như vậy nhưng Ken nên có dáng vẻ hợp thời trang hơn”, Lisa McKendall, giám đốc tiếp thị và truyền thông của Mattel đã giải thích như vậy.

Nhưng thật nhanh chóng cậu búp bê ‘Ken mới’ bị đánh đồng với ‘Ken đồng tính’. *New York Times*, CNN, tạp chí *People* và người dẫn chương trình Jay Leno đều cho rằng đó là một biểu tượng cho sự chuyển đổi những giá trị và đặc trưng

giới tính. Ken, rõ ràng là được thiết kế để hỗ trợ xác định lý tưởng truyền thống của nam tính đối với những thế hệ các cô gái trẻ, nay đã lạc hướng.

Điều này không phải là ý định của Mattel. ‘Cả hai Ken và Barbie đều phản ánh cho lối sống chính của xã hội’, Lisa McKendall nói, “Chúng phản ánh những gì mà các cô gái nhỏ nhìn thấy trong thế giới của họ – những gì mà các cô bé nhìn thấy cha, anh, em và chú của họ ăn mặc, và các cô muốn Ken cũng thế”.

Mattel lúc này đang đứng trong một vị thế cực kỳ nguy hiểm. Một con búp bê đồng tính nam nhắm vào trẻ em rõ ràng là không thể chấp nhận được huống hồ là được ưa chuộng. Và nếu trẻ em có xử sự quá đáng với Ken bởi các mối liên hệ xã hội, chúng có nguy cơ bị đưa ra tòa vì phân biệt đối xử với người đồng tính.

Thảm họa ập đến khi bài viết của Dan Savage xuất hiện trên tờ *The Stranger*, một tờ báo định hướng vào những người đồng tính nam, cho là Magic Ken đeo bông tai có quá nhiều biểu hiện của một nền văn hóa đồng tính nam. ‘Hãy nhớ lại bề ngoài bất ngờ ra sao của những Barbie với phong cách của người Mỹ gốc Phi khi bộ luật dân sự bắt đầu thể hiện tác động của nó?’, Dan đặt câu hỏi như vậy với độc giả. “Cậu búp bê đồng tính Ken chỉ là một ghi nhận, tùy vào quan điểm của bạn, về sự thâm nhập của người đồng tính và nền văn hóa đại chúng hay là hình ảnh của một người đồng tính bị bóp méo bởi một người không đồng tính”.

Dan còn đi xa hơn khi tấn công việc tuyên bố của Mattel mà Ken là đại diện cho những người thân thuộc của các cô gái nhỏ đã tham dự cuộc thăm dò. “Những gì mà các cô gái nhỏ

đã nhìn thấy và nói với Mattel là hợp thời, không phải là những gì mà người thân của các cô đã mặc – ngoại trừ khi các cô này có bà con là những người đồng tính – mà chính là thời trang mà các cô đã nhìn thấy ở các vũ công trong các chương trình ca nhạc của Madonna và thật ra chính là những gì mà những người hoạt động vì quyền lợi của những người đồng tính mặc để giới thiệu và cổ vũ”.

Sau bài báo này và sự quan tâm mà nó gây ra, Mattel ngưng sản xuất Ken và thu hồi lại tất cả búp bê Ken còn lại trên các kệ hàng. Cuộc tranh cãi đã qua và bây giờ Barbie lại có thể ngủ ngon giấc dễ dàng hơn khi biết bạn trai của cô vẫn đầy nam tính và vẫn luôn quan tâm đến cô.

## Bài học từ Magic Ken

- *Nghiên cứu các thị trường dành cho trẻ em một cách cẩn trọng.* Mattel đã hỏi các cô bé năm tuổi là các cô thích Ken được cho ăn mặc ra sao. Và các cô đã nói cho họ biết. Nhưng như vậy không có nghĩa là cha mẹ của các cô sẽ mua một khi Ken đó được tung ra thị trường.

# 10. Máy tính Hot Wheels



Một máy tính chuyên biệt nhắm vào trẻ em có vẻ là một ý tưởng tốt. Patriot

Computers đã nghĩ chắc chắn là như vậy, và vì vậy mà họ đã sản xuất loại máy tính Hot Wheels vào năm 1999. Những máy tính này, nhắm vào các bé trai, được thiết kế tượng hình xe đua với biểu tượng ngọn lửa của Hot Wheels. Thêm nữa, Patriot cũng thỏa thuận với Mattel để tung ra loại máy tính Barbie dành cho các bé gái. Máy tính của các em trai màu xanh và của các em gái màu hồng với hình tượng một bông hoa.

Cả hai sản phẩm này đều thất bại. Một trong các lý do, theo các nhà phân tích, là nỗ lực nhắm vào marketing giới tính. Pamela Haag, giám đốc nghiên cứu tại Hiệp hội Mỹ của Tổ chức Giáo dục Phụ nữ Đại học, đã nhận định với báo *Wall Street Journal* rằng loại marketing này đã không còn theo kịp với những gì mà đàn ông và phụ nữ đang làm, và vì vậy cũng

không theo kịp những gì mà trẻ em mong muốn – nó đã thực sự lỗi thời.

Justine Cassel, giảng viên của MIT, cũng nhận xét là các máy tính này được nhận thức quá sơ sài. “Chỉ vì bạn có một sản phẩm truyền thống cho các em trai và một phiên bản cho các em gái là không đủ để bảo đảm rằng các cô, cậu bé sẽ thích chúng”.

Các máy tính này cũng bị chỉ trích là đã thiết kế giao diện quá tồi để dành cho một sản phẩm tiêu chuẩn. Và một thời gian ngắn sau đó, Patriot Computers phá sản.

## Các bài học từ Hot Wheels

- *Không lạm dụng các phiên bản.* Khoác cho một máy tính hình ảnh giới tính phiên bản chuyên biệt là chưa đủ để khuyến dụ trẻ em và các bậc cha mẹ.
- *Có nhà thiết kế ngay từ lúc khởi đầu.* Để tránh những lỗi lầm đắt giá, các nhà thiết kế nên có mặt ngay từ những bước đầu của dự án để hợp tác với các kỹ sư về tính năng sử dụng cũng như các vấn đề về giao diện.

# 11. Corfam

## Sản phẩm thay thế da

Vào giữa thập niên 60, công ty hóa

phẩm khổng lồ DuPont đã đầu

tư hàng triệu đô

la để quảng bá cho



Corfam, một sản phẩm nhân

tạo thay thế cho da. Mặc dù chỉ được tung ra thị trường vào năm 1963, sản phẩm này đã được thai nghén từ nhiều năm trước đó. Quả thế, vào cuối thập niên 30, những nhà nghiên cứu của DuPont đã phát hiện ra nhiều cách để tạo thành những chất liệu giống như da và đã thử nghiệm những chất liệu này qua nhiều ứng dụng khác nhau. Một trong những ứng dụng rõ ràng nhất là với những đôi giày. Các khuynh hướng phát triển dân số toàn cầu đã gọi ra ràng cho đến một lúc nào đó yêu cầu về những loại giày không phải bằng da là hoàn toàn hiện thực.

Vì vậy mà DuPont hoàn toàn tin rằng thế giới sẽ chào đón những đôi giày bền bỉ, bóng lâu, không thấm nước và trông vẫn giống như da thật. Và quả đúng như vậy, khi lần đầu tiên những đôi giày loại này được ra mắt công chúng vào mùa thu năm 1963 ở cuộc Triển lãm Giày Chicago, chúng đã được đón nhận một cách hào hứng.

Mọi việc mà DuPont cần làm lúc này chỉ là xác định chính xác chỗ đứng của Corfam trên thị trường sản phẩm giày dép. Công ty dự đoán rằng vào năm 1984, một phần tư các sản phẩm giày dép ở Mỹ sẽ được làm bằng Corfam, nhưng để điều này có thể trở thành hiện thực họ cần phải tạo dựng một chỗ trú cho bản thân Corfam. Vào năm 1963, thị trường giày dép ở Mỹ có thể được chia ra với số phần trăm như sau:

Giày dép phụ nữ	47%
Giày dép trẻ em	20%
Giày dép đàn ông	18%
Giày thể thao và các loại khác	15%

Rõ ràng là nếu Corfam muốn trở thành lớn mạnh như mong muốn, nó phải được sử dụng bởi những nhà sản xuất giày dép phụ nữ. Bản thân thị trường giày dép phụ nữ cũng chia ra thành hai phân khúc – giày dép tiện dụng thường ngày và giày dép thời trang dùng trong những dịp đặc biệt.

Bất chấp mọi thế mạnh rõ ràng, Corfam không co dãn và giống da như loại da bình thường và vì vậy nó không thích hợp mẩy với loại giày dép sử dụng thường ngày. Dường như giải pháp duy nhất cho Corfam là các loại giày thời trang. Nhưng vẫn còn đó một vấn đề nữa, một sản phẩm nhân tạo

gọi là polyvinyl chloride (ngày nay gọi là PVC) được phổ biến nhanh chóng hơn nhờ giá thành cực thấp của nó. Những đôi giày vinyl, dễ tạo màu và hình dáng có vẻ là một thứ hoàn hảo mà phụ nữ đang trông chờ cho những đôi giày thời trang chỉ dùng một hay hai lần vào những dịp đặc biệt rồi vứt bỏ.

Hơn nữa, để đáp trả với sự hấp dẫn của Corfam, ngành công nghiệp da giày cũng bắt đầu hạ giá và cải tiến chất lượng cao hơn. Yếu tố này cùng với sự phổ biến càng lúc càng tăng lên của vinyl đã khiến cho DuPont phải tuyên bố ngừng sản xuất Corfam vào tháng Ba năm 1971. Trong một mục báo trên *New York Times* ngày 11 tháng 4 năm 1971, Corfam được nhắc đến như một ‘Edsel trị giá 100 triệu đô la của DuPont’.

## Các bài học từ Corfam

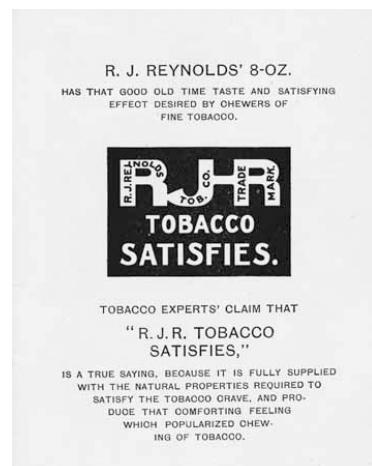
- *Cải tiến trên mẫu nguyên thủy.* Để một sản phẩm thay thế có thể thành công nó cần phải được công nhận là tốt hơn trong tâm trí của người tiêu dùng. Mặc dù Corfam có thể bền hơn nhưng nó thiếu mất tính đàn hồi và thông hơi của loại da thông thường và nó cũng quá đắt.
- *Không có gì là chắc chắn thành công.* Không còn nghi ngờ nữa, Corfam là một sản phẩm được nghiên cứu và phát triển cẩn trọng nhất của mọi thời. Vì vậy DuPont tin rằng dự kiến 25% tổng số lượng giày ở Mỹ sẽ được làm bằng Corfam vào năm 1984 là một dự kiến hợp lý. Và Corfam đã không còn hiện hữu vào năm 1984, nó đã biến mất sau bảy năm tồn tại lây lắt.
- *Cạnh tranh bằng chất lượng hoặc giá trị.* Khi một sản phẩm không thể là tốt nhất trên ý nghĩa chất lượng hoặc giá trị, nó sẽ phải vất vả để thuyết phục người tiêu dùng về những tiện ích của nó.

# 12. Thuốc lá không khói RJ Reynolds

## Một ý tưởng cực kỳ tệ hại

Những nhà sản xuất thuốc lá thường nghĩ: cách tốt nhất để giành lấy thị phần là phải có được những công thức thuốc lá phổi hợp mới. Ví dụ như Marlboro đã có hàng chục biến thể khác nhau trong lịch sử của họ, từ Marlboro Menthol cho đến Marlboro Medium, Marlboro Lights.

Thông thường các biến thể khác nhau của thuốc lá được tạo thành dựa trên mức độ đậm đặc của nhựa thuốc – Cao, Thấp, Cực thấp v.v... Sự phổ biến của các thương hiệu thuốc lá có độ nhựa thấp đã khiến cho các nhà sản xuất thuốc lá càng nghĩ đến những cách để nỗ lực và thuyết phục người tiêu dùng là các sản phẩm của họ không phải là một sản phẩm chống lại xã hội và không lành mạnh như người tiêu dùng thường nghĩ. Những chiến lược tương tự cũng được ứng dụng trong thị trường rượu bia với các thương hiệu như Bud Light, Coors Light và Miller Lite.



Nhưng một số trong các chiến lược này có những hình thức thái quá. Như trong thị trường rượu bia đã có trường hợp một thương hiệu bia đã cố công để tiếp thị một loại nước khoáng với thương hiệu bia. Thương hiệu đó là Coors và loại nước mà họ sản xuất được gọi là Coors Rocky Mountain Spring Water. Nó được tung ra vào năm 1990 và chỉ sống sót vỏn vẹn được hai năm.

Trong ngành công nghiệp thuốc lá, chiến lược thái quá tương tự thuộc về Công ty Thuốc lá RJ Reynolds, được biết đến với các thương hiệu như Camel, Winston, Salem và Doral. Năm 1988, khi những nhà vận động chống hút thuốc lá giành được sự ủng hộ rộng rãi từ phía công chúng thì việc hút thuốc lá thụ động được nhìn nhận như một nguy cơ đáng ngại cho sức khỏe, công ty quyết định tiến hành các thử nghiệm về một loại thuốc hút không có khói. Tổng cộng, công ty đã chi phí 325 triệu đô la để sản xuất ra loại thuốc hút không khói với tên thương hiệu là “Premier”.

Nhưng dù sao thì vẫn còn đó những vấn đề khác nữa. Trước nhất là vấn đề mùi vị. Một người hút thử Premier đã phát biểu, ‘nó có mùi thối như phân’, và đó chính là lời của vị Giám đốc điều hành của RJ Reynolds.

Và rồi đến những khó khăn khi sử dụng sản phẩm này, như *Reporter Magazine* ([w.w.w.robmagazine.com](http://w.w.w.robmagazine.com)) giải thích: ‘Để hít được Premier cần phải có những bộ phổi mạnh như bình nén hơi, để đốt nó lên rõ ràng là phải cần đến quẹt điện và nếu đốt nó bằng quẹt diêm thì lưu huỳnh sẽ khiến cho mùi vị của nó làm cho người hút khó chịu’.

Thêm nữa, còn có những tin đồn rằng Premier có thể được dùng để sử dụng ma túy lén lút. Rõ ràng đó không phải là

những mối tương quan mà RJ Reynolds muốn tạo dựng cho thương hiệu của họ.

Một trong những hình thức gây tranh cãi chính của Premier là khả năng hấp dẫn của nó đối với những người trẻ tuổi. Dưới đây là một trích đoạn trong tuyên bố của nhiều tổ chức sức khỏe hàng đầu của Mỹ, chỉ một thời gian ngắn sau khi RJ Reynolds công bố dự án mới của họ.

Hội Ung thư, Hiệp hội Tim và Hiệp hội Phổi của Mỹ đồng đệ đơn thỉnh nguyện cơ quan Quản lý Dược và Thực phẩm quốc gia (FDA – Food & Drug Administration), yêu cầu Premier phải được cho phép đưa ra bán như một loại dược phẩm. Với đơn thỉnh nguyện này chúng tôi không yêu cầu một lệnh cấm hợp pháp đối với Premier mà chỉ yêu cầu Premier phải được thử nghiệm chính thức trước khi được bán để đáp ứng cho nhu cầu sử dụng rộng rãi.

Chúng tôi đặc biệt lo lắng về thiết kế công nghệ cao gây tò mò của Premier sẽ hấp dẫn và dẫn đến việc nghiện ngập nicotin ở thanh thiếu niên. Chương trình marketing của RJ Reynolds nhấn mạnh vào ‘vui hưởng sự trong sạch’ có thể tạo nên một tính an toàn giả tạo cho những người đang hút thuốc trong lúc có thể họ đã sẵn sàng để từ bỏ thói quen không tốt này.

Theo như cơ quan Quản lý Dược và Thực phẩm của Mỹ, bất kỳ một sản phẩm nào được tiếp thị mà minh định rằng nó là lành mạnh và an toàn hơn đều phải được cấp phép cho bán bởi FDA. Thuốc lá truyền thống tránh né được sự kiểm soát của FDA bởi chúng chỉ quảng bá về sự hài lòng đơn

thuần của việc hút thuốc và cũng bởi vì FDA không xem chúng là dược phẩm hay thực phẩm.

Khi giới thiệu Premier, RJ Reynolds đã bước quá khỏi giới hạn này. Biện luận của họ rằng Premier là ‘sạch hơn’, chỉ là một cách tránh né tệ hại để ám chỉ ‘an toàn hơn’ đối với những ai lo lắng về những rủi ro sức khỏe của việc hút thuốc. RJ Reynolds biết rõ ràng nếu họ sử dụng từ ‘an toàn hơn’ họ sẽ bị nằm trong tầm ngắm của FDA.

Lúc này RJ Reynolds đang hứa hẹn rằng Premier là một cải tiến từ thuốc hút truyền thống với khói có mùi vị tác hại. Nhưng chúng tôi lại ho nghi, làm sao chúng tôi có thể tin được một ngành công nghiệp đã không chịu thừa nhận rằng khói thuốc là độc hại.

Nhưng vấn đề chính lại là những người hút thuốc không thích thú gì với một loại thuốc hút không có khói, còn người không hút thuốc thì không có lý do gì để chú ý đến loại sản phẩm này. Nói gọn lại là không có thị trường cho loại sản phẩm này. Sau bốn tháng với mài lực tồi tệ, RJ Reynolds chấm dứt việc sản xuất Premier.

Nhưng câu chuyện này chưa dừng lại ở đó.

Vào giữa thập niên 90, những lo lắng về việc hút thuốc thụ động lại khiến cho công ty tin rằng vẫn còn đó một thị trường cho thuốc hút không khói. Năm 1996, họ bỏ ra thêm 125 triệu đô la để phát triển một phiên bản cập nhật, lần này nó được gọi là Eclipse.

Trong một tuyên bố với báo chí, người phát ngôn của công ty đã thông báo về sự hấp dẫn tiềm tàng của thương hiệu. “Tôi

nghĩ là tất cả chúng ta đều đồng ý rằng đối với người hút lẩn người không hút, việc hút thụ động là một nỗi lo và khả năng để có thể giảm thiểu hay loại trừ hẳn nỗi lo này là một bước tích cực về một hướng đúng”.

Loại thuốc mới không tạo ra nhiều khói như thuốc lá tiêu chuẩn bởi nó không thực sự cháy. Thay vì vậy than được dùng để làm nóng sợi thuốc lá. Người hút hít hơi nóng qua sợi thuốc để giải phóng hơi nicotin và thuốc lá. Và kết quả là Eclipse chỉ tạo ra có 10% khói so với thuốc lá thông thường và mức độ nicotin và nhựa thuốc cũng thấp hơn.

Dù sao, thứ thuốc này có thực sự giảm thiểu rủi ro sức khỏe của việc hút thuốc – cố tình hay thụ động – hay không thì vẫn còn là vấn đề đầy nghi vấn. Sorrell Schwartz, một dược sĩ của viện đại học Georgetown chuyên nghiên cứu về ngành công nghiệp thuốc lá, tin rằng loại thuốc này là một tín hiệu tốt. “Nếu chúng thực sự không có khói như chúng được khẳng định, rõ ràng là những rủi ro về chứng ung thư phổi, bệnh khí thủng và viêm cuống phổi đối với cá nhân sẽ giảm thiểu”, Schwartz đã phát biểu như thế với CNN. Nhưng đồng nghiệp của Schwartz ở Georgetown, tiến sĩ Naiyer Rizvi, vẫn còn nghi ngại, “Còn đó những rủi ro về bệnh tim liên quan đến việc tăng thêm monoxide carbon (khí CO) trong loại thuốc này”, ông nói với phóng viên của CNN.

Một thăm dò độc lập được tài trợ bởi bộ Y tế Massachusetts phát hiện ra rằng khi được so sánh với các loại thuốc lá có nồng độ nhựa cực thấp, Eclipse có nhiều hàm lượng độc tố cao hơn và đặc biệt là khi than bị đốt nóng quá độ do việc hút liên tục.

Thông tin này rõ ràng là tổn hại cho Eclipse, bởi từ đầu các hoạt động marketing cho nó được thiết kế để nhấn mạnh đến

góc độ sức khỏe. “Lựa chọn tốt nhất cho những ai muốn hút thuốc mà lại lo lắng về sức khỏe và việc bỏ thuốc. Nhưng Eclipse là lựa chọn tốt kế tiếp cho những quyết định tiếp tục hút thuốc”. Thật thế, đây là câu chủ đề được nhấn mạnh trong chiến dịch marketing nguyên thủy của Eclipse.

Thông điệp marketing này đã gây ra sự chống đối quyết liệt từ nhiều tổ chức sức khỏe hàng đầu của Mỹ. Hiệp hội Phổi của Mỹ ấn hành một tuyên bố trong đó có nói: “chúng tôi e rằng việc khẳng định lành mạnh của RJ Reynolds rằng công cụ này là an toàn hay ‘an toàn hơn’ có thể làm nản lòng những người hút thuốc muốn từ bỏ thuốc”.

Chiến dịch vì Trẻ em không Thuốc lá cũng tham dự vào cuộc tấn công mà đại diện là vị chủ tịch của tổ chức này, Matthew L Myers cùng lời tuyên bố sau: “Thông báo hoạch định tiếp thị loại thuốc lá an toàn hơn hiệu Eclipse của RJ Reynolds đang có được lợi thế từ lỗ hổng luật pháp được tạo thành do quyết định của tòa án tối cao Mỹ khi không chấp nhận quyền lực của FDA trong lĩnh vực thuốc lá. Không có sự giám sát của FDA, không có một chứng cứ hỗ trợ khoa học nào về những khẳng định này từ một văn phòng độc lập của chính phủ”.

Điều đặc biệt đáng tranh cãi chính là sự thực rằng nhiều chuyên gia y tế gợi ý: loại thuốc lá này ít nguy hiểm hơn các thương hiệu phổ biến. Các tay này đã thực hiện các cuộc nghiên cứu từ tiền tài trợ của chính công ty thuốc lá RJ Reynolds. Nhưng thật ra, các nhà phân tích y tế độc lập nhanh chóng phát hiện ra rằng Eclipse ẩn chứa một rủi ro sức khỏe còn tệ hại hơn các loại thuốc hút tiêu chuẩn khác nữa – chính là sợi thủy tinh. Họ đã phát hiện ra rằng 99 trên

100 điều thuốc Eclipse có lân sợi thủy tinh trong đầu lọc của chúng.

Dù sao, bất chấp việc vô số phản ứng của các tổ chức sức khỏe, lý do thực sự khiến cho Eclipse thất bại trong việc khởi động một thị phần là bởi vì người tiêu dùng vẫn không thể có hứng thú với một loại thuốc hút không khói.

## Các bài học từ thuốc hút không khói

- **Đừng làm rối trí người tiêu dùng bởi các cuộc nghiên cứu.** RJ Reynolds đã chi phí rất nhiều để nghiên cứu các khía cạnh sức khỏe trong hai thương hiệu thuốc lá không khói của họ. Nhưng dù sao họ cũng chỉ có kết quả trong những thông điệp phối hợp. Mặc dù các nghiên cứu của RJ Reynolds kết luận bằng nhiều cách rằng hai thương hiệu của họ là an toàn hơn, chúng cũng không được xem là hoàn toàn an toàn. “Như chúng ta đều biết. Không có một loại thuốc lá nào là hoàn toàn an toàn”, Giám đốc điều hành Andrew J Schindler của RJ Reynolds thú nhận. Hơn nữa, nghiên cứu của các tổ chức sức khỏe độc lập là hoàn toàn đối nghịch với các nghiên cứu của RJ Reynolds. Thay vì được xem là hoạt động vì quan tâm đến sức khỏe của cộng đồng, cuối cùng họ bị xem là lừa lọc.
- **Đừng cố bán thuốc cho những người không hút thuốc.** Những điều thuốc không khói hấp dẫn những ai ghét khói thuốc. Những người này được gọi là những người không hút thuốc, và họ không hề có ý định mua thuốc.
- **Nên xác định là nếu đã thất bại một lần nó có thể sẽ thất bại lần nữa.** RJ Reynolds nên từ bỏ hoàn toàn ý tưởng này khi mà Premier đã thất bại.

# 13. Oranjolt



Rasna Limited là một trong những công ty nước ngọt hàng đầu ở Ấn Độ và đã tạo được tên tuổi của họ trong thị trường nước ngọt đậm đặc. Nhưng dù sao thì một khi họ trượt ra khỏi chỗ trú chuyên biệt của họ, họ đã không mấy thành công. Khi Rasna thử nghiệm một loại nước ép trái cây sủi bọt gọi là Oranjolt, thương hiệu này đã rơi rụng ngay khi còn chưa kịp cất cánh. Oranjolt là một loại nước trái cây mà việc các bon hóa được sử dụng như là một chất bảo quản. “Nó chưa bao giờ đúng nghĩa là một loại nước sủi bọt”, Piraz Khambatta, người sáng lập ra Rasna cho biết. Ông ta giải thích rằng với sự cạnh tranh của nước ngoài, thử nghiệm những gì mới mẻ mới là quan trọng. “Nếu bạn không thử nghiệm những khởi động mới, bạn sẽ bị tấn công”. Vậy tại sao họ lại thất bại? Bởi họ đã không theo kịp những thay đổi trong các phương pháp bán lẻ.

Để có thể bảo quản được lâu, Oranjolt cần phải được trữ lạnh. Vấn đề là những người bán lẻ Ấn Độ thường tắt các tủ trữ lạnh của họ vào ban đêm. Và kết quả là Oranjolt phải đổi mặt

với những vấn đề về chất lượng. Sản phẩm này có vòng đời sống trên kệ hàng chỉ khoảng bốn tuần trong khi các loại nước ngọt khác bảo đảm một vòng đời sống trên kệ hàng đến hơn năm tháng.

Việc phục vụ cho các đại lý cũng là một vấn đề. “Chúng tôi không có được một hệ thống phân phối cho phép chúng tôi có thể thay thế sản phẩm trong mỗi ba hay bốn tuần”, Khambatta thú nhận. Ngay cả Coke hay Pepsi cũng chỉ thực hiện việc thay thế sản phẩm trong mỗi ba tháng. Vì vậy, Oranjolt chỉ có thể phân phối đến một số đại lý chọn lọc và cũng không thể mở rộng nhanh chóng.

Đó là nỗ lực duy nhất của Rasna để vươn tay ra khỏi phân khúc bánh mì và bơ của họ, phân khúc mà họ vẫn hài lòng với hơn 80% tổng thị phần nước ngọt đậm đặc. “Bây giờ chúng tôi đang nỗ lực tái tạo lại chủng loại sản phẩm của chúng tôi và mở rộng nó thêm”, Khambatta xởi lời, “Và chúng tôi muốn mình là hơn hẳn mọi đối thủ về mọi mặt”.

## Bài học từ Oranjolt

- *Năm vững mọi căn bản.* Rasna thất bại trong việc liên hệ mọi vấn đề về chất lượng và họ đã phải đổi mới với một vấn đề về các phương pháp bán lẻ.

# 14. La Femme



## Những phụ nữ hồng đang ở đâu?

Vào thập niên 50, các nhà sản xuất xe hơi Mỹ phát hiện ra một loại khách hàng mục tiêu mới, những khách hàng mua xe là nữ. Cho đến thời điểm đó, xe hơi vẫn được xem là chỉ dành cho đàn ông. Dù sao thì sự giàu có tăng lên cùng với sự nâng cấp giới tính xảy ra trong những năm sau thế chiến thứ hai cũng đã làm cho tất cả thay đổi.

Dù gì thì các bà cũng không hề thực sự muốn bất cứ một loại xe nào trước đó. Họ muốn những chiếc xe phù hợp với những mong muốn đầy nữ tính của họ. Họ muốn hoa. Họ muốn một chiếc xe có tên của phái nữ. Họ muốn có các phụ tùng xe phù hợp với phái nữ cho nó. Và trên hết cả, họ muốn màu hồng.

Ít nhất thì đó cũng là những gì mà nhà sản xuất xe hơi Chrysler tin tưởng sau khi thăm dò thử tạo vật rõ ràng là lả lùng và tuyệt mỹ này. Và kết quả là chiếc La Femme, một phần của phân bộ Dodge và là chiếc xe đầu tiên được thiết kế đặc biệt cho nữ giới. Chiếc xe có hai màu, hồng và trắng. Các ghế ngồi được bọc vải với trang trí những nụ hồng nhung trên nền màu hồng. Thảm lót xe màu rượu chát đậm. Trên các vật phẩm quảng cáo, giới thiệu La Femme là được thiết kế riêng-cho “các công nương – những phụ nữ Mỹ”.

Năm 1955, Dodge gửi đi bức thư sau cho tất cả các người bán xe chính thức của Dodge để bày tỏ sự ngưỡng mộ của công ty đối với La Femme.

### GỎI ĐẾN CÁC ĐẠI LÝ CHÍNH THỨC CỦA DODGE

Hồ sơ kèm theo sẽ giới thiệu với các bạn chiếc La Femme của Dodge, chiếc xe đầu tiên được đặc biệt thiết kế riêng cho những phụ nữ lái xe.

Tại buổi Trình diễn Xe hơi Chicago, La Femme đã nhận được những đáp ứng tuyệt vời và cũng hài lòng với những đáp ứng tương tự ở những cuộc triển lãm và các chương trình giới thiệu đặc biệt khác trên khắp đất nước.

Màu của vỏ ngoài chiếc xe là màu hồng Heather trên màu trắng Sapphire với hai bảng tên vàng La Femme ở hai bên đầu xe. Nội thất xe được thiết kế đặc biệt với màu hồng Heather và bằng những chất liệu có chất lượng cao, bền bỉ, đẹp, kinh tế và dễ chùi rửa.

Các đặc điểm khác của La Femme là những phụ tùng đầy nữ tính của nó với các ngăn đựng và vật dụng kèm theo như áo mưa, nón, dù, hộp quẹt, hộp thuốc lá, son môi, kiếng, phấn...

La Femme có thể được đặt hàng vào lúc này để được giao vào tháng ba với số lượng có hạn. Tôi hy vọng là các bạn sẽ ham muốn có được cơ hội nhìn thấy chiếc La Femme sớm nhất. Tôi tin là các bạn sẽ đồng ý rằng chiếc xe bất thường này có sức thu hút đặc biệt với phái nữ.

Trân trọng,  
L F Desmond, Tổng giám đốc mài vụ của phân bộ Dodge

Cuộc thử nghiệm này là một thất bại hoàn toàn. Những người bán đã quyết định đặt hàng chiếc La Femme và sau đó phát hiện ra là chiếc xe cứ nằm mài ở phòng trưng bày chứ không thể nào bán được.

Dodge lại nỗ lực một lần nữa vào năm sau đó, nhưng vẫn chẳng có ai mua. Phụ nữ cho rằng đó chỉ là những nỗ lực suông có vẻ hạ cổ để thu hút sự chú ý của họ. Đó là những gì có thể hấp dẫn nữ giới của những năm trước đó chứ không là những gì mà phụ nữ của những năm 50 tự nhìn nhận về mình. Chỉ đơn giản là không có đủ những phụ nữ muốn một chiếc xe màu hồng với những ngăn để đựng son môi và gương lược.

## Bài học từ vụ La Femme

- *Đừng ra vẻ hạ có đến khách hàng của bạn.* Nó đã không chứng tỏ hiệu quả vào những năm 50, và nó cũng không thể có hiệu quả ngay lúc này.



If you want the finest that money can buy, your choice should, quite logically, be the Imperial, by Chrysler. For both appearance and performance, it stands alone . . . and it welcomes comparison with any other fine car in the world.

EXQUISITE INTERIORS, a distinctive and distinguished exterior, and incomparable performance are yours in the Six-Passenger Sedan.



THE NEWPORT . . . the smartest, most beautiful car you ever laid your eyes on. Windows lower into the side of the body, giving open car freedom.

## 15. Bột giặt Radion



**Hộp màu cam  
chói cho bột giặt  
chưa phải là đủ**

Nhiều thương hiệu trong phân khúc này của thị trường thất bại chỉ vì họ quá xa cách với những gì mà người tiêu dùng mong muốn, nhưng đôi khi họ thất bại chỉ đơn giản vì không tạo ra đủ khác biệt với những thương hiệu phổ biến khác. Và đây chắc chắn là trường hợp của bột giặt Radion. Cùng với xà bông Pear, Radion là một trong nhiều thương hiệu của Unilever trong cuộc cắt giảm khi tập đoàn Anh – Hà Lan này thông báo họ sẽ thu hẹp tầm hoạt động lại chỉ trên 400 thương hiệu ‘mạnh’.

Được tung ra thị trường từ mười năm trước lần thông báo vào tháng 2 năm 2000, Radion đã phải vật vã với chỉ hơn 2% thị phần trong thị trường bột giặt ở Anh. Một trong những

lý do thất bại, như với nhiều thất bại thương hiệu khác, là nhận thức của người tiêu dùng về thương hiệu này là hoàn toàn không rõ ràng.

Mặc dù với thiết kế màu chói (Radion có bao bì màu cam chói lọi) để bảo đảm tạo ra sự khác biệt trên các kệ hàng nhưng đó không thể là lý do khiến cho người tiêu dùng mua chúng. Nó không phải là rẻ nhất, không được xem là chất lượng nhất, nó cũng không là lâu năm nhất hay là một thứ đầu tiên của chủng loại. Nó chỉ đơn giản là thứ có bao bì với màu sắc chói lọi. Và điều này rõ ràng là chưa đủ.

## Bài học từ Radion

- *Hay khác biệt.* Thương hiệu cần phải có một điểm khác biệt mạnh mẽ so với các đối thủ cạnh tranh của chúng. Hơn nữa, đó là điểm chính yếu của việc thiết lập thương hiệu. Bao bì chói lọi chưa đủ để giành được khách hàng.

# 16. Dầu gội ‘Cảm nhận Sữa chua’ của Clairol



Được tung ra thị trường vào năm 1979, dầu gội sữa chua của Clairol đã thất bại trong việc thu hút khách hàng rộng rãi chỉ bởi vì thiên hạ không thích thú gì với ý tưởng gội đầu của họ với sữa chua. Với những ai đã mua loại dầu gội này, thậm chí đã có những trường hợp lỡ ăn nó vì lầm lẫn và đã khốn khổ vì sự lầm lẫn này. Khái niệm “Cảm nhận Sữa chua” được hình thành rõ ràng là từ một loại dầu gội tương tự của Clairol được tung ra vài năm trước đó, “Dáng vẻ của Bơ Sữa”. Sản phẩm này đã thất bại ngay trong những thị trường thử nghiệm khi người tiêu dùng tự hỏi: “Chính xác thì ‘dáng vẻ của bơ sữa’ là gì? Tại sao mình lại phải muốn có nó? ”.

## 17. Pepsi AM



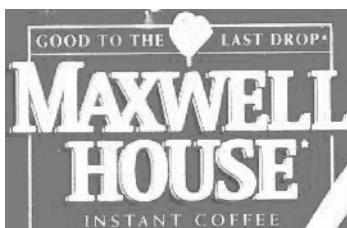
Vào cuối thập niên 80, Pepsi nhận ra một loại người tiêu dùng chưa được chinh phục trước đó, những người uống cola trong bữa sáng. Mặc dù không thực hiện được bao nhiêu thăm dò trong lãnh vực này nhưng Pepsi cũng nhận định rằng có nhiều người trẻ tuổi uống cola có caffeine thay vì cà phê thực sự trong bữa ăn sáng. Vì vậy họ đã sáng tạo ra Pepsi AM, một thứ nước ngọt với hàm lượng caffeine cao.

Và Pepsi đã thất bại khi không nhận ra là mặc dù người ta có thể uống cola trong bữa sáng nhưng không hề có nhu cầu về một thương hiệu phụ dành riêng cho thói quen này. “Nếu người tiêu dùng không nhận biết là họ có một nhu cầu, thật khó mà cung ứng một giải pháp”, Robert McMath, chuyên gia và tác giả marketing nói. “Đôi khi một công ty có thể tạo ra một nhu cầu. Nhưng đó là một cách làm tốn kém”.

Không một ai biết và nghĩ là họ cần đến Pepsi AM, vì vậy nên cũng chẳng có ai muốn mua nó. Hơn nữa, các chuyên gia đã biện luận chính xác là cái tên của sản phẩm đã chỉ ra thời gian mà nó nên được dùng, thị trường là giới hạn đối với những thói quen nhất thời và chuyên biệt. Một ý tưởng tệ hại khác, một thất bại khác nữa.

## 18. Cà phê uống liền Maxwell House

Vào năm 1990, General Foods tung ra thị trường loại cà phê uống liền Maxwell House đựng trong hộp giấy. Những hộp giấy này có mặt trong khu trữ lạnh của các siêu thị, minh chứng rằng sản phẩm này có thể thay mặt cho một cách thưởng thức cà phê mới đầy hương vị của Maxwell House Coffee. Bao bì cho biết sản phẩm này được chế biến với nước băng tan và bảo đảm hương vị tươi ngon được bảo quản trong hộp giấy tráng kim loại. Chỉ có một vấn đề là chúng không thể được hâm nóng lại trong bao bì đó. Vì vậy, động cơ chính để mua loại cà phê uống liền này – sự thuận tiện - không còn nữa. Và khi không có được bao nhiêu người thích uống cà phê lạnh, sản phẩm này đã thất bại.



## 19. Súp Combo của Campbell

Một nỗ lực khác nữa để làm cho cuộc sống tiện lợi hơn là ý tưởng súp Combo của nhà sản xuất súp Campbell, một hỗn hợp súp đông lạnh và bánh mì. Được thiết kế cho những người có lò vi ba ở văn phòng hay những đứa trẻ ở nhà một mình có thể tự nấu ăn, sản phẩm đã chứng tỏ rõ ràng trong các cuộc thử nghiệm.

Công ty đã chi ra nhiều triệu đô la vào việc tạo thành nhận thức về thương hiệu phụ Combo và những kết quả mài lục đầu tiên là hoàn toàn khích lệ. Nhưng mọi việc mau chóng trở nên rõ ràng, những người mua đầu tiên này chỉ là những người mua một lần duy nhất. Người tiêu dùng nhanh chóng phát hiện ra rằng việc mở một hộp súp để nấu và tự cắt lấy bánh mì còn nhanh hơn là dùng súp Combo. Người tiêu dùng vì vậy đã không mua Combo nữa.

## 20. Thirsty Cat! Thirsty Dog!



Cái tệ nhất trong mọi ý tưởng tệ hại rõ ràng là thuộc về các thương hiệu nước đóng chai dành cho vật nuôi Thirsty Cat! và Thirsty Dog! Mặc dù các chai nước này có nhiều hương vị nghe có vẻ hấp dẫn nhưng chúng không tạo được chút ấn tượng nào với các chủ nuôi cũng như vật nuôi.

## CHƯƠNG 4

# Những thất bại của việc mở rộng thương hiệu

**T**ự điển thuật ngữ kinh doanh của Nhà xuất bản Barron định nghĩa “mở rộng thương hiệu” là “thêm một sản phẩm mới vào dòng sản phẩm đã có sẵn dưới cùng một tên”.

Đó là định nghĩa – còn đâu là động cơ? Nhiều công ty tin rằng một khi họ đã thiết lập được một thương hiệu mạnh họ nên mở rộng nó sang những chủng loại sản phẩm khác. Cuối cùng thì không phải là sản phẩm tạo nên một thương hiệu, đó chỉ là một sự kết hợp. Ví dụ như trường hợp IBM, họ không chỉ chế tạo máy vi tính, họ còn cung ứng những ‘giải pháp’. Như vậy, họ có khả năng thâm nhập vào những chủng loại sản phẩm liên hệ như phần mềm hay hệ hoạt động.

Mặc dù việc mở rộng thương hiệu có thể tạo nên mài lực nhất thời, nó cũng có thể làm giảm giá trị đặc trưng của thương hiệu về lâu về dài. Và một khi điều này xảy ra, mọi thương hiệu hình thành dưới tên thương hiệu đó sẽ chịu ảnh hưởng. Như các chuyên gia marketing Al Ries và Jack Trout đã luận bàn trong hầu hết các cuốn sách của họ, mở rộng dòng sản phẩm phải trả giá bằng phần chia của thị trường. Ở Mỹ, 7-Up đã phải trả giá bằng một nửa thị phần của họ khi thêm vào những biến thể của thương hiệu như 7-Up Gold. “Không hề thay đổi, thương hiệu dẫn đầu thị trường là thương hiệu không có dòng sản phẩm mở rộng”, Jack Trout xác định. Nhưng dù sao, nếu việc mở rộng được thực hiện chính xác, nó có thể hoạt động. Ví dụ như trường hợp Diet Coke của Coca-Cola được tung ra thị trường vào năm 1982. Ngày nay đó vẫn là một loại nước cola thông dụng thứ ba trên thị trường với tổng trị giá mài lực hơn một tỷ đô la mỗi năm. Dao cạo Gillette và kem cạo râu là một ví dụ rõ ràng nữa về sự thành

công của việc mở rộng thương hiệu. Nhưng một khi, công ty không hiểu thấu những căn bản thực sự thương hiệu của họ, kết quả sẽ là thảm họa.

Đi nhiên, lý do để mở rộng thương hiệu là khá rõ ràng. Khi một công ty đã chi phối một thị trường với một sản phẩm, họ có hai lựa chọn để phát triển. Họ có thể mở rộng đến một thị trường mới hoặc tung ra một sản phẩm mới. Nếu họ có chọn lựa thứ hai thì có những lý do kinh tế để sử dụng cùng một thương hiệu. Hơn nữa, việc mở rộng có kết quả tức thì trong nhận thức của người tiêu dùng, chi phí cho quảng cáo ít (không phải chi phối nhận thức về cái tên) và gia tăng tính nhận biết của thương hiệu chủ. Chi phí càng được tiết kiệm một khi sản phẩm mới có thể dùng cùng một hệ thống phân phối như sản phẩm nguyên thủy.

Còn có những ví dụ về thành công của việc mở rộng thương hiệu khác nữa đã khuyến khích những thương hiệu khác đi theo cùng một con đường. Trong những thương hiệu này, Virgin là trường hợp điển hình nhất. Mặc dù Virgin đã từng chứng tỏ thành công trên nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau hơn hẳn những thương hiệu khác, nhưng với Virgin Cola, họ đã thực sự thất bại. Virgin đã xây dựng danh tiếng của mình như một nhà vô địch về hàng tiêu dùng, thâm nhập vào những thị trường quan trọng khác nhau mà không hề làm tổn hại đến đặc trưng thương hiệu của họ. Nhận thức của người tiêu dùng cũng được thống nhất bởi chính tự thân đầy sức thuyết phục của Richard Branson. Nghi về Virgin và rồi bạn sẽ nghĩ về Branson. Vì vậy trong lúc những cung ứng dịch vụ và sản phẩm của Virgin luôn mở rộng nhưng đặc trưng thương hiệu của họ vẫn rõ ràng.

Hầu hết các thương hiệu khác đều không có được sự ứng dụng rộng rãi này. Ví dụ như Volvo xây dựng thương hiệu của mình quanh tính ‘an toàn’. Nếu một lúc nào đó họ sản xuất ra một chiếc xe không có những túi hơi an toàn, họ đã đi ngược lại với đặc trưng thương hiệu đã được thiết lập của họ.

Ngày nay, bất kể đến những nguy hiểm tiềm ẩn, việc mở rộng thương hiệu vẫn được dùng phổ biến. Chín trên mươi sản phẩm tạp hóa là thuộc dòng sản phẩm mở rộng. Hãy xét đến thị trường bia chẳng hạn. Những người Mỹ uống bia của 25 năm trước chỉ phải chọn lựa một trong ba thương hiệu chính – Miller, Coors và Budweiser. Ngày nay có hơn 30 biến thể khác nhau của ba thương hiệu này mà số lượng người uống bia hầu như vẫn không thay đổi.

Có ý kiến là, hầu hết những thương hiệu đã mở rộng thành công đều là chuyển sang các chủng loại sản phẩm có liên quan. Coca-Cola đã thành công lớn khi tung ra Diet Cola, nhưng họ đã không mấy thành công khi tung ra thị trường thương hiệu quần áo của họ. Gillette thường được tôn vinh như một mẫu hình lớn về mở rộng thương hiệu. Họ chuyển dần từ bán dao cạo râu sang bán kem cạo râu. Với những sản phẩm hỗ tương cho nhau, sự thành công của một sản phẩm này đem đến thành công cho sản phẩm có liên quan và thương hiệu hưởng lấy lợi ích chung này.

Nhưng thông thường thì việc mở rộng thương hiệu được thực hiện bởi những công ty không có hiểu biết rõ ràng về điều mà thương hiệu của họ đại diện cho. Nhiều công ty đã xây dựng được một nhận thức về thương hiệu của họ chung quanh một chủng loại sản phẩm, tin rằng họ có thể có được miếng bánh riêng cho mình và họ có thể chuyển nó sang một

chủng loại sản phẩm không liên quan dưới tên của cùng một thương hiệu. Những công ty có thể có hiểu biết về đặc trưng của thương hiệu của họ đã làm suy yếu đi tài sản thương hiệu bằng cách tung ra một sản phẩm mới tương tự và đã nuốt sống mất thị phần nguyên thủy của chính mình. Như những ví dụ trong những trang tiếp theo đây mô tả, cả hai phương cách tiếp cận này cùng kết thúc trong thất bại.

# 21. Nước hoa Harley Davidson



## Mùi vị ngọt ngào của sự thất bại

Trên vô số các tạp chí, trong vô số những cuộc hội thảo và thông báo nội bộ trên mạng của ông ta, Kevin Roberts, trưởng ban chấp hành toàn cầu của Saatchi & Saatchi đã nói đến “tính huyền thoại của thương hiệu”. Những thương hiệu mạnh nhất theo như Roberts, là những thương hiệu đã xây dựng, được thần thoại riêng cho họ, hay ít nhất là đã hỗ trợ cho những khách hàng trung thành của họ tạo thành huyền thoại này. Một trong những thương hiệu đã xây dựng được nhiều huyền thoại khác nhau về mình nhất, không nghi ngờ gì, chính là Harley Davidson.

Những người sở hữu một chiếc Harley Davidson không chỉ trung thành mà họ còn yêu thương hiệu đó nữa. Họ không quan tâm đến việc những chiếc xe của họ không phải là những

chiếc xe tốt nhất về kỹ thuật. Những thứ tạo thành vấn đề đối với họ là những huyền thoại về người lái xe – sự tự do của một con đường mở rộng và tất cả những gì được phóng đại đầy nam tính về chúng.

Huyền thoại này được xác nhận một cách sống động trong cuốn sách *Những Thiên thần của Địa ngục: Cuộc sống và các Thời đại của Sonny Barger và Câu lạc bộ Mô tô Những Thiên thần của Địa ngục* của Sonny Barger. Trong một chương với tựa đề “Những chiếc Harley, dao thái thịt, người phục trang và những bánh xe bị đánh cắp”, Barger đã viết:

Điều thực sự đáng nói về một chiếc Harley là âm thanh của nó... mọi người đều yêu thích tiếng bô xe. Một điều khác nữa mà những người sở hữu xe Harley đam mê là sức mạnh của nó, chỉ trong nháy mắt chúng đã có thể đạt đến tốc độ 90 dặm/giờ. Tốc độ không thực sự là điều quan tâm của những người lái xe Harley mà chính là sự cảm nhận về sức mạnh của chúng. Những chiếc mô tô của người Nhật cũng có sức mạnh nhưng điều chúng thiếu chính là sự cảm nhận này về sức mạnh.

Sự thu hút của một chiếc Harley là ở sự thể hiện nam tính của chúng và khách hàng của họ đã đẩy tính trung thành thương hiệu lên đến hết mức. Quả vậy, nhiều chủ xe Harley cuồng tín còn xăm hình và thương hiệu Harley lên cơ thể của họ.

Công ty đã nỗ lực sử dụng lợi thế của sự cảm nhận mạnh mẽ này về thương hiệu bằng cách mở ra một chuỗi những cửa hàng chuyên bán những hàng hóa dưới tên thương hiệu Harley Davidson – áo thun, vớ, hộp quẹt và các vật dụng trang hoàng cho xe. Trong khi những khách hàng chính của Harley

Davidson có thể kết tội họ đã thương mại hóa quá mức thương hiệu thì vấn đề thực sự đã nẩy sinh khi Harley Davidson tung ra một loạt các loại nước hoa và nước dùng sau khi cạo râu. Đối với những người đam mê chiếc xe này thì đó là một sự mở rộng quá xa. Harley Davidson đã rơi vào cái bẫy của cách suy nghĩ nhiều sản phẩm hơn có nghĩa là bán được nhiều hơn. Nhưng như Al và Laura Ries đã nói trong quyển 22 *Quy luật Bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu*, kiểu mở rộng này có thể có những hệ quả tiêu cực về lâu về dài.

Bạn muốn xây dựng thương hiệu ngày hôm nay để rồi bán được hàng hóa trong ngày mai. Hay bạn muốn mở rộng thương hiệu ngày hôm nay để bán được hàng hóa trong ngày hôm nay rồi nhìn nó úa tàn đi vào ngày mai? (...)

Mở rộng dòng sản phẩm, thiết lập siêu thương hiệu, định giá thay đổi và vô số những kỹ thuật marketing phức tạp khác thường là đang vắt kiệt sữa từ các thương hiệu hơn là đang xây dựng chúng. Trong khi việc vắt sữa có thể đem lại những đồng tiền ngắn hạn trước mắt thì cơ bản về lâu dài nó sẽ vắt kiệt giá trị của thương hiệu cho đến khi nó không còn là “thế vì” cho một cái gì nữa cả.

Mỉa mai thay, mặc dù yêu cầu có nhiều sản phẩm hơn và việc mở rộng dòng sản phẩm của Harley Davidson là đi ngược lại với cách thức mà công ty đã xây dựng thương hiệu của họ từ những ngày đầu. Trong *Những Thiên thán của Địa ngục*, Barger viết:

Harley đã vui hưởng một thị phần khổng lồ của một thị trường xe mô tô rộng lớn từ nhiều chục năm qua. Họ kiểm

soát 50% thị trường xe mô tô, nửa còn lại là thuộc về những loại xe mô tô của người Nhật. Và kết quả là họ đã xử sự hơi quá với khách hàng của họ.

Một viên chức của Harley Davidson từng bị ghi nhận là đã nói như sau, “Sản xuất cho đủ những chiếc Harley sẽ là quá nhiều. Và nếu chúng tôi làm cho đủ, chúng tôi sẽ đánh mất đi tính huyền thoại của mình”. Trong khi công ty vẫn luôn tuyên bố là sẽ sản xuất nhiều hơn trong từng năm một, nhưng cho đến một vài năm trước đây, tôi đã nghĩ là họ đã giảm bớt sản xuất để khuấy động nhu cầu.

Sự ám chỉ này có nghĩa là Harley Davidson đã hiểu ngay từ đầu là khách hàng của họ có thể sẽ có quá nhiều những thứ tuyệt vời này. Không chỉ là những chiếc mô tô, công ty này có thể đã giới hạn tính sẵn sàng của họ để có thể tạo nên sự đặc biệt của Harley Davidson.

Đến thập niên 90, thương hiệu này rõ ràng là đã nhấm đến một hướng khác hẳn. Cùng với nước hoa và nước dùng sau khi cạo râu, công ty này còn tung ra thị trường các loại thùng giữ mát cho rượu nữa. Và như các bạn có thể dự kiến, những người lái mô tô không hứng thú với ý tưởng này chút nào.

Trên trang web riêng của mình, một nữ chủ nhân Harley tự gọi mình là ‘Tinker’, đã nhắc lại những kinh nghiệm bản thân khi nhìn thấy những sản phẩm không phù hợp này trong một cửa hàng của chuỗi cửa hàng Harley Davidson.

Tới gần hơn, tôi chúa mắt vì những mặt hàng dường như là vô tận. Đàn ông hầu như có tất cả những gì có thể có dưới ánh mặt trời. Quần áo, vớ, nước hoa, quần áo trẻ em – cả

một sưu tập quần áo trẻ em – ngay cả đến cà vạt, tất cả đều có biểu tượng và thương hiệu của Harley Davidson trên đó. Mọi thứ, từ những cái thực sự tuyệt vời cho đến những thứ thực sự là xấu đều được trưng bày. Họ chỉ thiếu có một thứ, chiếc Harley. Không một thứ gì thuộc về chiếc Harley được bày bán. Có một chiếc Buell ở đó (một kiểu xe Harley) với bảng treo có dòng chữ ‘không được đựng vào’ trên đó.

Một người bán hàng tiến đến gần tôi, “Tôi có thể giúp cô tìm một thứ gì đó chứ?”, cô hỏi tôi với nụ cười nở trên môi. “Vâng. Tôi cần một loại dầu gội đầu chính thức của Harley Davidson.”

‘Dầu gội ư?’ Cô này hỏi lại, vẻ bỡ ngỡ.

“Chắc chắn rồi. Nó có màu và mùi tương tự như nhớt xe mô tô!”. Tôi cười và bỏ đi nhưng tôi biết là rồi cũng sẽ có, chỉ là vấn đề thời gian mà thôi.

Tinker không phải là người chỉ trích duy nhất. Và mọi việc mau chóng trở nên rõ ràng, nhà khống lồ về mô tô này đã làm phật lòng những khách hàng chính của họ.

“Những giá trị của Harley Davidson là mạnh mẽ, nam tính và rắn rỏi”, Charles E Brymer, Giám đốc điều hành của công ty tư vấn về thương hiệu Interbrand Group ở New York nói. ‘Việc Harley Davidson đến với một phân khúc thị trường không phù hợp với những giá trị này sẽ là một thảm họa’.

Dù sao thì thảm họa cũng chỉ là một thảm họa có giới hạn. Công ty đã nhận thấy sai lầm của họ và đã ngưng việc sản xuất và bán nước hoa cũng như các sản phẩm không phù hợp khác.

Trong một cuộc phỏng vấn của báo *The Business Knowledge Network*, Joe Nice, giám đốc truyền thông của Harley Davidson,

đã nhìn nhận một cách trung thực về những thất bại trong việc thiết lập thương hiệu của công ty: “Trong những năm qua, chúng tôi đã thử một số phương cách tiếp cận khác nhau để bán hàng và đã đặt thương hiệu Harley Davidson lên một số thứ; nhìn lại, chúng tôi thấy rằng chúng tôi đã không có được những hướng dẫn tốt để làm những việc này. Ngày hôm nay chúng tôi sẽ cẩn trọng hơn trong việc chọn những ai mà chúng tôi sẽ làm việc với và sẽ mở rộng thương hiệu như thế nào”.



## Kinh nghiệm từ Harley Davidson

- *Chú tâm vào những giá trị thương hiệu của bạn.* Nếu những giá trị của bạn là “mạnh mẽ, nam tính và rắn rỏi”, bạn không nên bán nướt hoa hay thùng giữ lạnh cho rượu. Quần áo trẻ em cũng là một ý tưởng tệ hại.
- *Đừng xem thường khách hàng chính của bạn.* Với những thương hiệu đã có được tính trung thành mạnh mẽ, sự quyến rũ để thử nghiệm tính trung thành đến hết mức bằng cách mở rộng thương hiệu đến những chủng loại sản phẩm khác là hiển nhiên. Nhưng dù sao thì đó cũng là một chiến lược nguy hiểm và có thể dẫn đến việc mà các chuyên gia marketing gọi là “sự suy yếu thương hiệu”.
- *Hay nhớ, nhiều hơn có nghĩa là ít hơn.* Khi bạn nghiên cứu các chủng loại sản phẩm qua một thời gian dài, bạn sẽ nhận biết rằng việc thêm vào có thể làm suy yếu sự lớn mạnh chứ không hỗ trợ cho sự lớn mạnh. “Càng thêm vào, bạn càng có rủi ro nhận chìm những ý tưởng khác biệt cẩn bản, và đó chính là yếu tính của thương hiệu”. Jack Trout đã nói thế trong các quyển *Thương hiệu lớn, Rác r诋 lớn: Những bài học khó khăn*.
- *Bám chặt lấy đặc trưng.* Harley Davidson đã xây dựng thương hiệu của họ bằng cách ở yên với những gì mà họ làm tốt nhất – những chiếc mô tô Mỹ, to lớn và điển hình. Họ càng đi xa khỏi đích nhắm nguyên thủy này họ càng gặp nhiều rác rối. Bất cứ một thương hiệu nào muốn mình là một thương hiệu của mọi sản phẩm cuối cùng sẽ thất bại trong việc tạo thành một đặc trưng mạnh mẽ cho bất kỳ chủng loại hàng hóa nào.

- **Quản lý “nhãn hiệu Tình yêu” với sự cẩn trọng.** Theo như chuyên gia quảng cáo Kevin Roberts, những thương hiệu thực sự thành công không có nhãn hiệu thương mại. Chúng chỉ có những “nhãn hiệu Tình yêu”. Trong một bài báo trên tạp chí *Fast Company*, ấn bản tháng 9 năm 2000, Roberts liệt kê Harley Davidson như một ví dụ siêu hạng về nhãn hiệu Tình yêu và khuyến cáo công ty này không nên noi theo những luật lệ marketing thông thường. Mặc dù Roberts cho là bản thân những chiếc mô tô là hết sức thông thường, cẩn bản của thương hiệu mới có ý nghĩa và không cần phải so sánh chúng với những chiếc mô tô khác trên phương diện thể hiện. Roberts đã thổi lò:

Là một nhãn hiệu Tình yêu, Harley Davidson có hai thứ. Một là tiếng máy nổ của nó. Hai là nó có thể chạy cực nhanh, vì vậy bạn cần phải điều khiển nó trong một tập thể. (...) Yếu tố huyền thoại của chiếc Harley không phải ở những gì nó phô diễn, nó không cần đến những từ ‘hơn’. Hầu hết các thương hiệu được xây dựng trên những từ hơn: nhanh hơn, lớn hơn, tốt hơn, sạch hơn... Sự đặc biệt không cần đến những từ này. Tình huyền thoại cũng không cần đến những cửa hàng chủ đề để mở rộng thương hiệu. Trên thực tế, cách tiếp cận này có khuynh hướng làm suy yếu yếu tố huyền thoại.

## 22. Gerber Singles



### Khi việc thiết lập thương hiệu bị lệch hướng

Nhà sản xuất thức ăn trẻ em Gerber là ví dụ thường được nhắc đến nhất về các thất bại thương hiệu của mọi thời. Cùng với New Coke của Coca-Cola và nước hoa của Harley Davidson, nỗ lực của Gerber để thâm nhập vào thị trường thức ăn của người lớn chắc chắn là một trong những ví dụ điển hình nhất của Sảnh đường Tủi hổ.

Ý tưởng là cung ứng những phần thức ăn nhỏ cho những người lớn độc thân trong cùng một loại lọ đựng thức ăn giống như cho trẻ em. Dù sao khi dòng sản phẩm dành cho người lớn của Gerber được tung ra thị trường vào năm 1974, công ty này cũng nhanh chóng nhận ra rằng người ta không hề thích thú gì với ý tưởng ăn những thứ như 'bò nấu kem' từ cái lọ nhỏ trong một buổi tối ở nhà.

Hơn nữa, sản phẩm này được gọi là Gerber Singles (Những người độc thân của Gerber). Theo Susan Casey của tạp chí *Business 2.0* ấn bản vào tháng 10 năm 2000, “chúng nên được gọi là Tôi Sống Độc thân và Ăn Thực ăn Lợ”.

Cho dù sản phẩm này có được nghiên cứu thị trường hay không như dự đoán của bất kỳ ai – không hề có một bình luận nào từ chính Gerber. Có một điều chắc chắn là loại thức ăn trẻ em cho người lớn này đã thất bại thảm.

## Bài học từ Gerber Singles

- *Suy nghĩ từ bối cảnh của người tiêu dùng.* Cho dù Gerber Singles có ý nghĩa gì đối với Gerber đi nữa thì người tiêu dùng cũng không muốn mua một sản phẩm mang ngụ ý là họ không thể có được một người chung sống vì lý do, họ chỉ là một đứa trẻ to xác.

## 23. Crest



Creating Smiles Everyday  
► [www.crest.com](http://www.crest.com)

### Căng một thương hiệu ra đến những giới hạn của nó

Ra đời vào năm 1955, Crest là thương hiệu kem đánh răng có fluor đầu tiên. Cho đến thời điểm này, Colgate vẫn là thương hiệu kem đánh răng hàng đầu trên thị trường.

Nhưng Procter & Gamble, công ty mẹ của Crest, nhận ra một điểm yếu của Colgate là nó không có fluor. Điều này có nghĩa là răng sẽ dễ bị sâu hơn. Crest có thể hỗ trợ những khẳng định giảm sâu răng của nó bằng những nghiên cứu rộng rãi được tiến hành bởi những nha sĩ của P & G ở viện đại học Indiana. Các chứng nhận của hội Nha khoa Mỹ về chất lượng chống sâu răng hiệu quả của nó đã hỗ trợ cho thương hiệu giành được vị thế ở trên các đối thủ khác.

Nhưng dù sao thì thập niên 80 cũng là chứng nhân cho sự định hình của thị trường kem đánh răng. Hoàn toàn bất ngờ, người tiêu dùng phải đổi mặt với vô số chọn lựa. Những

thương hiệu như: dành cho người hút thuốc, làm trắng răng, kem trong, bạc hà, baking-soda, dành cho trẻ em, dành cho người lớn tuổi. Có fluor không còn là một lợi thế như trước nữa. Thêm nữa, nước máy ở châu Âu và Mỹ đã được bổ sung fluor săn. Sâu răng không còn là một vấn đề như trong những năm 50 nữa.

Dần dà, Crest tung ra thị trường nhiều biến thể hơn. Đáng chú ý nhất là loại kem đánh răng kiểm soát cao răng vào năm 1985. Mặc dù đó là loại kem đánh răng đầu tiên thuộc loại này nhưng không giành được những thành công đáng kể như việc giới thiệu fluor ba mươi năm trước. Một trong những lý do là hiện nay Crest có quá nhiều loại kem đánh răng khác nhau. Biến thể chống cao răng chỉ là một trong dãy sản phẩm đa dạng của Crest. Hơn nữa, Colgate cũng không hề chậm chân, họ không chỉ tung ra thị trường loại kem chống cao răng mà còn đang bắt đầu với một loại kem đánh răng có đủ mọi đặc tính chăm sóc răng mà họ được biết.

Trong lúc Crest vẫn tiếp tục cung ứng nhiều biến cách mới trên cùng một chủ đề và việc này đã làm cho công chúng rối hơn khi chọn mua kem đánh răng. Colgate tung ra Colgate Total với các đặc tính có fluor, chống cao răng và bảo vệ nướu. Nói chung là đủ mọi đặc tính chăm sóc răng miệng trong cùng một sản phẩm. Chẳng bao lâu sau khi Total được tung ra thị trường, Colgate trở lại vị trí hàng đầu trên thị trường và nuốt dần thị phần của Crest.

Điều gì đã xảy ra? Tại sao Crest lại không thể cung ứng cho thị trường một loại Crest Total hay Crest Complete nào đó trước khi sản phẩm của đối thủ được bán ra?

Việc này có nhiều lý do và một trong số các lý do đó chính là cách thức thiết lập thương hiệu của Procter & Gamble.

Chiến lược thương hiệu của P&G vào những năm 80 có vẻ như là: tại sao lại chỉ tung ra có một sản phẩm trong lúc có khả năng là năm mươi? Quả thế, trong cùng một thời điểm, chúng ta cùng lúc có đến 52 phiên bản Crest trên thị trường. Họ tin rằng: càng có nhiều thương hiệu phụ, họ càng bán được nhiều hàng hơn. Vậy tại sao lại phải gây rủi ro cho khái niệm này với tuyên bố: có một loại kem đánh răng hiệu Crest có thể đáp ứng mọi yêu cầu về chăm sóc răng miệng?

Nhưng dù sao thì việc tăng thêm nhiều chọn lựa cũng có nghĩa là dễ lắn longoose hơn. Và kết quả là: Crest mất dần thị phần của họ. Đúng theo quy luật về sự giảm thiểu, càng có nhiều sản phẩm Crest được cung ứng, tổng thị phần của họ càng giảm thiểu. Khi Crest chỉ có một sản phẩm duy nhất, thị phần của họ vọt lên chiếm đến gần 50% thị trường. Khi họ có 36 sản phẩm khác nhau, thị phần của họ còn lại 25% tổng thị trường. Và khi họ có đến 52 thương hiệu phụ, thị phần của họ chỉ còn lại có 15% và rơi lại sau Colgate rất xa.

Những vấn đề này không chỉ giới hạn với riêng thương hiệu Crest. Ví dụ, P&G cũng đã nhìn thấy những gì tương tự xảy ra với thương hiệu Head & Shoulders của họ. Người tiêu dùng có thực sự cần đến 31 biến thể khác nhau của một loại dầu gội đầu trị gáu hay không?

Khi công ty chiến lược marketing Ries & Ries đến tư vấn cho P&G, họ đã xác định vấn đề này. Trong quyển 22 *Quy luật Bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu*, Al và Laura Ries đã nhắc lại kinh nghiệm này:

Khi chúng tôi đến làm việc với Crest, viên giám đốc marketing của họ đã hỏi: “Chúng tôi có 38 đơn vị sản phẩm. Ông nghĩ đó là quá nhiều hay quá ít?”

“Ông có tất cả bao nhiêu cái răng?”, chúng tôi hỏi lại.

“Ba mươi hai cái.”

“Không một loại kem đánh răng nào nên có số lượng thương hiệu phụ nhiều hơn là số răng trong miệng”, chúng tôi trả lời.

Mặc dù đã có lúc P&G vẫn lặp lại chiến lược Crest sai lầm – tung thêm nhiều thương hiệu hơn, mất thêm nhiều thị phần hơn – nhưng lần này công ty quyết định sẽ chặn đứng vấn đề này sinh do chính họ đã tạo ra.

Một bài báo với tựa đề ‘*Hay đơn giản hóa*’ trên tuần báo *Business Week* (9-9-1996) tóm tắt lại những chuyển đổi quyết định ở P&G: “Sau nhiều thập niên với quá nhiều chủng loại sản phẩm mới, P&G đã quyết định là họ đã bán quá nhiều loại hàng. Nay họ đang làm một điều không thể tưởng tượng: cắt giảm bớt. Danh mục sản phẩm hiện nay của họ ít hơn một phần ba so với hồi đầu thập niên”.

Trước khi cắt bớt số lượng các thương hiệu phụ của Crest, P&G đã thực hiện việc này trước với dòng sản phẩm dầu gội của họ. Với việc cắt giảm một nửa số lượng các thương hiệu dầu gội, họ nhận thấy mài lực đã bắt đầu tăng. Nhưng dù sao thì theo như Robert T Matteucci, trưởng điều hành phân bộ chăm sóc tóc của P&G thì ngay từ lúc đầu, chiến lược này không được sự tán thành rộng rãi: “có sự chống đối từ những người quản lý nhãn hiệu của P&G, những người nghĩ rằng mài lực sẽ suy giảm vì không có nhiều mặt hàng để bán. Có những hoài nghi rằng không biết đây có đúng là điều cần phải làm hay không?”

Cùng với việc giảm thiểu các phiên bản của Crest, P&G cũng thiết kế lại hình dáng của bao bì để người ta có thể dễ dàng phân biệt các biến thể khác nhau của một sản phẩm.

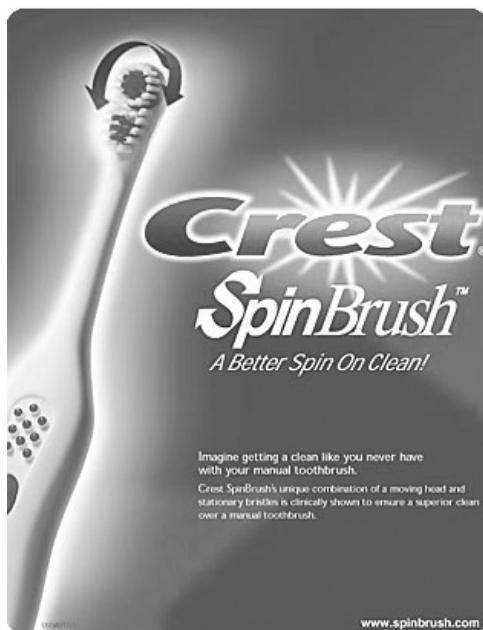
Bước chuyển này được các chuyên gia marketing đánh giá là một hành động khôn ngoan. Marcia Mogelonsky hoan hô chiến lược này trong một nghiên cứu thăm dò của Ithaca, *American Demographics*, năm 1998: “Việc giảm thiểu này giúp cho người tiêu dùng dễ dàng tìm ra được thứ mà họ muốn. Cùng lúc, nhà sản xuất cũng có nhiều chỗ trống trên các kệ hàng hơn để dành cho những sản phẩm bán chạy nhất của họ. Người mua ít phải phân vân chọn lựa hơn, đỡ phải lắn lộn và đồng thời nhà sản xuất có lợi nhuận nhiều hơn”.

Nhưng dù sao thì sự cạnh tranh cũng càng lúc càng gay gắt hơn; không chỉ từ Colgate mà còn từ những thương hiệu khác như Aquafresh, Mentadent, Arm and Hammer, Sensodyne và những thương hiệu khác như các mặt hàng của hằng hóa phẩm Boots từ Anh quốc.

Mặc dù P&G đã đơn giản hóa các sản phẩm Crest đến một mức nào đó và mài lực có tăng trưởng, nhưng vẫn không đủ để qua mặt Colgate. Hơn nữa, dù rằng P&G đã mài dũa lại các dòng sản phẩm của họ nhưng một số chỉ trích vẫn cho rằng đặc trưng của thương hiệu Crest chưa đủ sắc bén và nó đã phớt lờ các nguồn gốc khoa học của mình. Jack Trout đã nhận xét như sau trong quyển *Thương hiệu lớn, Rắc rối lớn* của ông:

Đầu tiên và quan trọng nhất, Crest nên luôn nhắm vào khía cạnh trị liệu nghiêm túc trên thị trường kem đánh răng. Đó là nơi mà họ chiếm ngụ trong tâm trí của người tiêu dùng. Không có nước súc miệng hay làm trắng răng mà chỉ đơn thuần là công nghệ chăm sóc răng nghiêm túc mà thôi. Bất hạnh thay, họ vẫn không nhận ra được đó là con đường mà họ phải đi. Họ vẫn tiếp tục dấn sâu vào những hình thức khác nhau của Crest.

Thực tế khi P&G không luôn chuyên tâm vào việc hứ mục răng, họ đã nhận lấy tổn thương không thể tránh khỏi từ một thứ còn tai hại hơn: sự hứ mục thương hiệu. Ngoại trừ khi họ một lần nữa kiểm soát trở lại lãnh vực khoa học và cung cấp cho người tiêu dùng một thông điệp duy nhất và kiên trì (được bảo đảm với một dòng sản phẩm có được quan tâm sâu sắc), Colgate sẽ lại giành phần thắng một lần nữa trong cuộc chiến này.



## Các bài học từ Crest

- **Đừng làm cho khách hàng lẩn lướn.** P&G đã nhận ra rằng chỉ có sự đơn giản mới làm yên lòng người mua. “Điều này cho thấy chúng tôi đã làm cho người tiêu dùng phải chọn lựa khó khăn đến như thế nào trong bao nhiêu năm qua”. Đây chính là thú nhận của tổng giám đốc P&G, ông Durk I Jager, với tuần báo *Business Week*.
- **Đừng cung cấp quá nhiều sản phẩm.** Chỉ có 7,6% toàn bộ sản phẩm gia dụng và chăm sóc thân thể chiếm đến 84,5% tổng mài lực của chủng loại sản phẩm này, theo thăm dò của công ty tư vấn Kurt Salmon Associates. Cũng thăm dò trên cho biết: hầu như một phần tư các loại sản phẩm trên trong một siêu thị thông thường bán được ít hơn một đơn vị trong một tháng.
- **Loại trừ các sản phẩm sao chép.** Theo một nghiên cứu khác của Công ty tư vấn William Bishop, khi các sản phẩm sao chép bị loại bỏ thì 80% khách hàng vẫn không thấy có gì khác biệt cả.
- **Phải rõ ràng.** Các thương hiệu phải nhắm đến sự rõ ràng. Nói cách khác, chúng phải giúp người tiêu dùng dễ chọn mua sản phẩm hơn.
- **Nhớ lấy sự kế thừa.** “Đừng bao giờ mất đi ký ức tập thể của bạn”, Jack Trout khuyên nên như vậy trong quyển *Thương hiệu lớn, Rắc rối lớn*. Crest đã phải hứng chịu sự suy giảm uy tín thương hiệu khi thất bại trong việc sao chép thành công của chiến dịch ‘Chiến thắng việc kiểm soát cao răng’ của thập niên 1950.

## 24. Giấm rửa tinh chế tự nhiên của Heinz

### Làm cho khách hàng mơ hồ

All Natural Cleaning Vinegar (giấm rửa tinh chế từ các chất tự nhiên) của Heinz không phải là mặt hàng thực phẩm đầu tiên của một hãng sản xuất thực phẩm. Được Henry Heinz thành lập từ năm 1869, công ty đã tạo nên tên tuổi với việc bán ra 57 sản phẩm khác nhau của họ – thức ăn chất lượng tốt, đóng gói sẵn- và vào thập niên 80, họ đã quyết định mở rộng thương hiệu của mình sang những hàng hóa gia dụng.

Mặt hàng đầu tiên của họ là All Natural Cleaning Vinegar. Một loại giấm đa dụng với biểu tượng màu đỏ và dòng chữ “Gợi ý có ích nhất của Heloise”. Heloise là người chịu trách nhiệm chuyên mục “Những gợi ý của Heloise”, một chuyên mục toàn cầu. Đây là một liên hệ hoàn toàn hợp lý, Heloise đã rao truyền những chức năng đa dụng của giấm từ nhiều năm qua như tẩy vết bẩn, khử mùi, chất chùi kính, trừ kiến, diệt rêu

mốc và làm tan băng. Cộng thêm với sự hỗ trợ này, sản phẩm cũng nhận được các tác động tích cực liên quan đến hoạt động PR từ phía báo giới – nhắm vào góc độ môi trường của sản phẩm này.

Bất kể những hỗ trợ tích cực trên, sản phẩm này vẫn là một thất bại hoàn toàn và chưa bao giờ vượt ra khỏi biên giới nước Mỹ.

Khi các nhà bình luận marketing có gắng giải thích tại sao loại giám này lại thất bại, họ quy trách nhiệm cho quan niệm ‘thế vì’ về một sản phẩm mới. Trong quyển sách xuất bản năm 1988, *Marketing xanh: Cơ hội cho sự Đột phá*, Jacquelyn Ottman đã dùng trường hợp của All Natural Cleaning Vinegar để minh họa những quan điểm thị trường đang thay đổi hướng về những sản phẩm thân thiện với môi trường: “Với xanh sạch như một mục tiêu di động, việc hoạch định trở thành phức tạp; ngành công nghiệp chỉ có thể đáp ứng nhanh chóng như có thể với những yêu cầu thị trường. Điều này đặt ra rủi ro của việc chạy đua của những sản phẩm thân thiện với môi trường để phục vụ cho những khách hàng nhạy cảm trong lúc những khách hàng đại chúng khác không chắc chắn với nhu cầu phải thay đổi này. Chốn thị trường xanh sạch đầy rẫy những ví dụ về việc xác định thời điểm không hoàn hảo”.

Ottman còn đi sâu hơn nữa để giải thích về thất bại của sản phẩm của Heinz:

Được giới thiệu như là để đáp ứng cho nhu cầu mới phát hiện về nỗi e ngại hóa chất, Cleaning Vinegar của Heinz, một phiên bản tác động kép của một sản phẩm thông thường, đã thất bại khi được giới thiệu trong các siêu thị

như là một thứ thay thế chất tẩy rửa. Đại chúng tiêu dùng không biết được phải dùng nó để làm gì. Không nghi ngờ gì về việc với những nỗ lực giáo dục và marketing người tiêu dùng lớn hơn sẽ làm tăng cơ may thành công; cơ hội sản phẩm được sử dụng tốt hơn bởi chiến lược tìm kiếm lỗ hổng thị trường, việc phân phối sản phẩm trong các cửa hàng thực phẩm dinh dưỡng và trong các tập biếu mẫu sản phẩm xanh sạch cho đến khi nào thị trường đại chúng được chuẩn bị tâm lý đủ để thích ứng với những cung ứng vì ý thức sinh thái.

Dù sao cũng còn có lý do khác để giải thích việc tại sao người tiêu dùng lại đã cẩn trọng như vậy. Bởi Heinz là một thương hiệu thực phẩm. Nếu công ty này cung ứng cho thị trường một loại giấm, người ta dự kiến sẽ cho sản phẩm đó vào món ăn của họ. Họ sẽ không cho là sẽ tìm thấy chúng ở cùng một chỗ với các loại sản phẩm tẩy rửa.

Đương nhiên là đối với Heinz, quyết định tung loại sản phẩm này ra thị trường là hoàn hoàn hợp lý. Hơn nữa, họ đã sản xuất giấm từ trước rồi, tại sao lại không tăng cường sức mạnh của loại sản phẩm này để tạo thành một sản phẩm mới? Như Ottman đã giải thích trong cuốn sách của cô ấy, “nhiều sản phẩm xanh sạch trên thị trường ngày nay là những cải tiến hay biến cách từ những sản phẩm đã hiện hữu”.

Nhưng biến cách của sản phẩm nguyên thủy của Heinz đã tách rời thương hiệu ra khỏi đặc trưng chính của nó – một nhà sản xuất thực phẩm. Sự thực là giấm và Heinz thường được liên hệ với những gì có thể ăn được khiếu cho sản phẩm càng mơ hồ hơn đối với khách hàng. Nói cách khác, All Natural Cleaning Vinegar được nhận thức trên một căn bản

có sẵn là: giấm Heinz có thể ăn được, sản phẩm chỉ có thể được dùng để tái xác nhận nhận thức về Heinz như là một nhà sản xuất thực phẩm.

Rắc rối duy nhất là loại giấm này không phải là một loại thức ăn. Và kết quả là sản phẩm này đã phải hứng chịu thất bại.

## Các bài học từ trường hợp của Heinz

- *Bám vào cái mà bạn biết.* Nhưng quan trọng hơn là hãy bám lấy những gì mà khách hàng của bạn biết. Nếu bạn là một thương hiệu thực phẩm thì toàn bộ sản phẩm của bạn cũng là thức ăn. Và nếu một sản phẩm nào đó của bạn không thể ăn được thì nó cũng sẽ không thể bán được.
- *Chi mở rộng trong giới hạn nhận thức thương hiệu của bạn.* Heinz có thể được liên hệ thường nhất đến sốt cà chua, nhưng họ cũng còn có nhiều thương hiệu thành công khác nữa và vẫn thường xuyên tung ra sản phẩm mới. Heinz cho thấy bạn có thể trải rộng thương hiệu của bạn đến mức tối đa nhưng không được tách rời khỏi đặc trưng chính hay nhận thức về thương hiệu của bạn.
- *Chấp nhận một chiến lược tìm lối hồng thị trường cho một sản phẩm.* All Natural Cleaning Vinegar của Heinz được phân phối và tiếp thị như một sản phẩm chính, mặc dù nó chỉ có thể hấp dẫn một thị trường phụ cỏn con mà thôi.

## 25. Miller

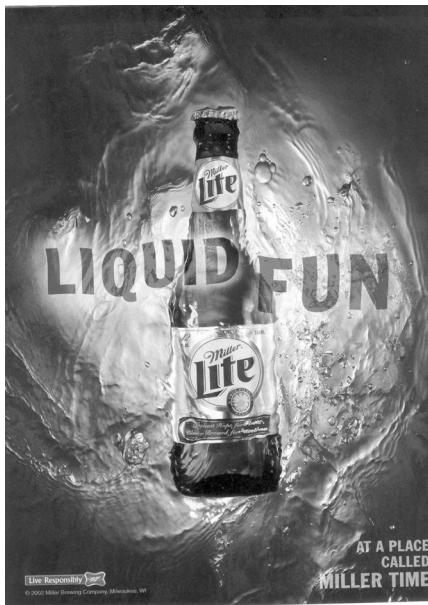


### Thương hiệu mở rộng không ngừng

Vào thập niên 70, hãng bia Miller đã phải đổi mới với một vấn đề về hình tượng. Trong bao năm qua họ đã vị thế hóa thương hiệu chính của họ, Miller High Life, như là một loại champagne của bia. Các nhạc sĩ jazz được mời trong các chiến dịch quảng cáo để đe cao bia này và cũng để củng cố hình ảnh phức tạp của nó, nhưng kết quả là đáng thất vọng.

Khi *Business Week* có bài viết về công ty này vào tháng 11 năm 1976, họ đã giải thích vấn đề đổi mới với chiến lược marketing của Miller: “Được bán từ nhiều năm nay như là champagne của các loại bia, High Life chỉ thu hút được một thị phần không đáng kể dân uống bia có thu nhập cao và phụ nữ – những người không thực sự là những người uống bia. (...) Có nhiều người uống Miller, nhưng họ không uống nhiều”.

Để khác biệt hóa với các đối thủ chính, Budweiser và Coors, Miller đã phụ nữ hóa thương hiệu chính của họ với hy vọng là sẽ đạt được một thị phần lớn hơn. Và công ty này bắt đầu học



tập được những gì mà Marlboro đã trải nghiệm từ mấy thập niên trước khi họ thay thế hình ảnh những phụ nữ hút thuốc với hình ảnh chàng cao bồi đầy hình tượng. Bài học đó là: trong khi cố công vươn tới những khách hàng mới, họ đã xem nhẹ thị trường chính của mình. Nhưng mọi việc có vẻ như suôn sẻ thì Philip Morris – ông chủ của thương hiệu Marlboro đã mua lại Miller. Công ty lúc này đã xác định được những gì họ cần phải làm.

Cũng như chàng cao bồi Marlboro là một hình tượng phóng đại về nam tính và thế là quảng cáo mới cho Miller High Life được thiết kế để rõ ràng là nam tính hơn các đối thủ chính của nó. Các nhạc sĩ jazz không còn nữa mà thay vào đó là hình ảnh những người công nhân đầy nam tính đang nốc bia cứ như là không còn ngày mai phía trên khẩu hiệu vô nghĩa: “Thời của Miller đã đến”. Cùng tăng lên với nam tính là mài lực, năm 1977 High Life trở thành loại bia được yêu thích thứ nhì ở Mỹ. Nhưng dù sao thì cùng lúc đó, Miller cũng được ghi nhận với một thành công khác của Miller Lite.



A True Pilsner Beer

Diệu kỳ làm sao, Miller đã sắp xếp để giới thiệu một loại bia năng lượng thấp mà không làm tổn hại đến hình ảnh nam tính của nó. Quảng cáo được thực hiện với những gương mặt thể thao hàng đầu và dòng chữ “Tất cả những gì bạn cần đến ở bia” đã hết sức thành công. Miller Lite vượt lên hạng nhì trong thị trường bia ở Mỹ, nhưng vẫn ở dưới Budweiser.

Kém kỳ diệu hơn, mọi việc nhanh chóng trở nên rõ ràng, thị phần tăng lên của Lite chỉ để bù lại cho thị phần giảm sút của High Life. Trong khi việc giới thiệu loại bia nhẹ vào năm 1974 dẫn đến sự tăng trưởng tổng mài lực ngắn hạn thì về lâu dài việc này đã phải trả giá bằng tổn thất của thương hiệu chính. Đạt đến đỉnh cao vào năm 1979, với mài lực hơn hai mươi triệu thùng, High Life lúc này bắt đầu tụt dốc không phanh.

Tất cả những gì mà Miller học được từ kinh nghiệm này là: sự thành công của một thương hiệu này được trả giá bằng tổn thất của một thương hiệu khác. Như chuyên gia marketing Jack Trout đã nói: “Trong tâm trí người tiêu dùng, chỉ có một ý tưởng về một thương hiệu”. Nhưng Miller vẫn tiếp tục trải thương hiệu của họ ra đến những hướng xa hơn nữa và cũng với những kết quả không khác gì mấy. Năm 1986, công ty tung ra thị trường loại bia Miller Genuine Draft. Và một lần nữa, đây lại là một thành công. Lại thêm một lần nữa, các thương hiệu khác của Miller lại phải chịu tổn thất. Năm 1991, mài lực của Miller Lite bắt đầu sa sút.

Tuy nhiên, ý muốn đưa ra những thương hiệu mới vẫn còn đó và vẫn mạnh mẽ như ngày nào. Dù sao đi nữa, những loại bia mới của Miller được tung ra thị trường cũng làm tăng trưởng mài lực ngắn hạn của công ty. Và những hướng phát triển ngắn hạn luôn dễ nhận thấy hơn là những gì chậm chạp phát triển qua nhiều năm, nhiều thập kỷ.

Thay vì tạo thành những thương hiệu hoàn toàn mới, công ty vẫn không ngừng tung ra thị trường những thương hiệu phụ dưới cùng một tên Miller. Vào thập niên 70, người tiêu dùng chỉ có một loại Miller High Life thì vào thập niên 90 họ phải đứng trước một sự chọn lựa quá nhiều. Họ phải chọn không chỉ giữa Miller, Budweiser và Coors mà là giữa nhiều loại bia khác nhau cũng của hãng Miller.

Chúng ta vẫn có Miller High Life và Miller Lite, rồi lại thêm những Miller High Life Lite, Miller Lite Ice, Miller Genuine Draft, Miller Genuine Draft Lite và còn nhiều nữa với những thương hiệu chỉ tồn tại trong một thời gian cực ngắn như Miller Clear. Điều đáng lo không phải là có quá nhiều thương hiệu Miller (mặc dù đó cũng là vấn đề) mà là những phiên bản của từng loại một chứ không phải là những biến thể của một thương hiệu chính. (Một cách bất ngờ, điều này giải thích tại sao Diet Coke lại thành công trong khi New Coke lại thất bại; trong khi cái trước lại chối bỏ nguồn cội của nó thì cái sau lại là thứ bổ sung hoàn hảo cho thương hiệu này).

Năm 1996, Miller quyết định làm rõ thêm trường hợp này bằng cách bổ sung thêm một thương hiệu mới nữa vào mớ sản phẩm đã có, đó là Miller Regular. Công ty đã chứng kiến thành công của các đối thủ với loại bia thông thường và đã quyết định phải giành lấy thị phần riêng của mình. Nói cách khác, họ muốn giới thiệu một loại bia đại diện cho tất cả những gì mà Miller hiện hữu, mà vào lúc đó đang là quá nhiều.

Vấn đề duy nhất là với tất cả những thương hiệu Miller đang có sẵn trên thị trường, việc tung ra thêm một Miller khác nữa (thậm chí với một ngân sách marketing 50 triệu đô la) sẽ luôn là một thách thức, đặc biệt là với một cái tên không rõ ràng. Với vô số Miller có đặc tính rõ ràng để chọn lựa, hầu hết

mọi người vẫn yên chí rằng loại Miller thông thường (Regular) vẫn luôn hiện hữu. Và kết quả là lại thêm một thất bại thảm hại, lúc này công ty đã quyết định loại bỏ nó hoàn toàn.

Vấn đề về sự đặc trưng, dù sao vẫn còn đó. Khi một người đến quầy rượu và nói: “Cho tôi một Budweiser” là hoàn toàn có thể; nhưng khi họ đến và nói: “Cho tôi một Miller” là hoàn toàn mơ hồ và người bán hàng buộc phải hỏi lại là loại Miller nào.

Như Jack Trout đã viết trong quyển sách nổi tiếng của ông, *The New Positioning* (Phương pháp vị thế hóa mới), “càng có nhiều biến thể cho một thương hiệu, tâm trí càng mất tập trung về nó hơn”. Miller không hề coi thường những khách hàng chính của họ, họ chỉ đánh đố những khách hàng này mà thôi. Trong khi vào thập niên 70, Miller đã hoàn tất sự thành công với sự tập trung chặt chẽ hơn thì lúc này, đầu thiên niên kỷ mới, họ đã mở rộng vượt quá sự nhận thức của người tiêu dùng về họ.

Trong khi đối thủ lâu đời của Miller, Budweiser, đã đẩy đặc trưng thương hiệu thông thường của họ lên tầm mức mới của sự đơn giản (Phản ánh với một từ duy nhất của câu chủ đề quảng cáo: ‘Thật’), Miller vẫn khốn đốn vì thiếu thốn sự nhát quán. Vì vậy, mặc dù mùi vị của bia có thể là tuyệt vời nhưng thương hiệu vẫn đang chìm đắm.

## Các bài học từ Miller

- *Đừng dàn trải thương hiệu ra quá mức.* “Đẩy mạnh là tốt, đẩy mạnh quá mức lại trở nên xấu”, chuyên gia về thương hiệu Tom Peters đã nói thế. Cũng như Al Ries và Jack

Trout đã viết trong quyển 22 *Quy luật Bất biến về Marketing*, “Ngày nay, nếu muốn thành công, bạn cần phải thu hẹp sự chú tâm của bạn lại để xây dựng một vị thế trong tâm trí của khách hàng tiềm năng”.

- **Có một thương hiệu chính.** AL Ries và Jack Trout có quyền nhấn mạnh đến những vấn đề tiềm tàng của việc mở rộng dòng sản phẩm, việc phân biệt ra những công ty có thể làm điều này và những công ty không thể cũng là quan trọng. Tự thân việc mở rộng không phải là xấu. Ví dụ, không một ai có thể cho là Diet Coke là một sự mở rộng thương hiệu tệ hại. Ngay cả những đối thủ chính của Miller cũng lao vào trò mở rộng này, ở một giới hạn nào đó, Budweiser cũng đã mở rộng dòng sản phẩm của họ như Miller vậy (Bud Light, Bud Dry, Bud Ice ...); nhưng họ khác với Miller, họ vẫn có thương hiệu chính Budweiser của họ. Trong khi đó, Miller chỉ trở thành một tổng thể của vô số thành phần. Vào lúc mà công ty cố công điều chỉnh lại trường hợp này với việc tung ra Miller Regular, họ đã làm quá trễ.
- **Học tập từ sai lầm của chính mình.** Miller rõ ràng đã quá quan tâm đến những thành công của từng thương hiệu mới đến mức không nhận thấy tác động tiêu cực của chúng trên những thương hiệu hiện hữu.
- **Đổi tên thương hiệu của bạn.** Mặc dù Miller vẫn luôn đưa ra những thương hiệu mới, họ vẫn giữ nguyên tên Miller. Nếu họ sáng tạo ra những tên hoàn toàn mới cho từng loại sản phẩm, người tiêu dùng có lẽ đã không bị nhầm lẫn.

## 26. Virgin Cola

### Một thương hiệu đi quá xa

Nhiều thương hiệu đã thất bại khi họ chuyển sang một chủng loại không phù hợp. Ví dụ như nước hoa Harley Davidson đã tự chứng tỏ đó là một sự mở rộng quá xa.

Dù sao thì Virgin của nước Anh cũng có vẻ như có khả năng áp dụng tên thương hiệu của họ cho bất cứ một thứ gì. Mặc dù đế quốc của Richard Branson chỉ bắt đầu là một nhãn hiệu ghi âm, ngày nay hầu như họ đã bao trùm mọi lĩnh vực – từ hàng không cho đến những dịch vụ tài chính.

Một bài báo đăng trên một tờ báo Anh, *The Observer* (Người quan sát) đã giải thích cách mà các thành viên của cộng đồng có thể sống một “cuộc sống Virgin”.

Mỗi buổi sáng bạn có thể thức dậy với máy thu thanh Virgin, mặc quần áo Virgin vào và đi làm trên một chiếc xe mua từ



Virgin với tiền từ tài khoản Virgin của bạn. Trên đường về bạn có thể ghé vào một phòng tập thể dục Virgin Active. Cuối tuần bạn có thể dùng điện thoại di động Virgin hay dịch vụ Internet Virgin để thử xem những rạp hát địa phương sẽ trình chiếu những gì. Nếu bạn đi nghỉ trên một chuyến bay hay chuyến tàu của Virgin, bạn có thể chơi game của Virgin và chỉ tạm ngừng để đi mua vốt-ka Virgin miễn thuế. Nếu bạn gặp gỡ một ai đó trên bãi biển và mọi việc diễn biến tốt đẹp, bao cao su Virgin luôn có sẵn tại các khách sạn. Và khi tình yêu trổ hoa, bạn có thể thành hôn với lễ cưới Virgin và mua căn nhà đầu tiên của mình với tiền mượn của Virgin'.

Hầu hết các trường hợp mở rộng chủng loại sản phẩm của Virgin đều thành công. Nhưng cũng có đôi lúc họ đã đi quá xa.

Cụ thể hơn là vào giữa thập niên 90, tham vọng của Richard Branson về thương hiệu Virgin đã trở nên rõ ràng. "Tôi muốn Virgin được khắp thế giới biết đến như là Coca-Cola", Branson tiết lộ tham vọng của mình như thế. Còn có cách gì tốt hơn để hoàn thành ước muốn này hơn là thâm nhập vào chính thị trường nước cola. Vì vậy ông này đã quyết định liên kết sức mạnh với công ty Cott, một nhà sản xuất nước có ga của Canada, để sản xuất nước cola dưới tên gọi Virgin. Để thực hiện việc này, ông ta vị thế hóa thương hiệu với điều mà ông ta muốn đề cập "chuyên gia cola hai cực". Nghĩa là cả Coca và Pepsi cùng lúc.

Ngay sau đó có những phản ứng từ phía những người biết rõ về nhà sản xuất này. "Làm một người tuyết vào tháng Bảy ở Florida còn dễ hơn là muốn cùng lúc là Coca và Pepsi", nhận xét của John Sicher, chủ báo *Beverage Digest*, một ấn phẩm thương mại của Mỹ. Nhưng Branson lại có vẻ hài lòng với những thách thức này, và tung ra sản phẩm này ở thị trường

Mỹ với một phong cách đầy kịch tính. Ông ta lái một chiếc thiết giáp Sherman qua quảng trường Times ở New York với mũi súng nhắm vào bảng quảng cáo khổng lồ của Coca-Cola, và cũng dựng một bảng quảng cáo Virgin Cola cao 40 bộ trước siêu cửa hàng Virgin ở quảng trường Times.

Nhưng dù sao thì loại cola mới này cũng phải vật vã trên cả hai bờ của Đại Tây Dương. Mặc dù được định giá thấp hơn hai đối thủ chính của nó từ 15 đến 20 phần trăm nhưng Virgin Cola cũng không giành được bao nhiêu khách hàng. Một phần của vấn đề là ở khâu phân phối. Coca-Cola và Pepsi đã chặn đứng lối vào của Virgin Cola với những khán giả kệ hàng quan trọng ở hơn một nửa những siêu thị ở nước Anh. Trong khi đó, Coke đã tăng gấp đôi ngân sách cho chiến dịch marketing và khuyến mãi. Như những gì Rob Baskin, phát ngôn viên của Coca-Cola Mỹ cảnh báo: “Chúng tôi chấp nhận cuộc cạnh tranh một cách nghiêm túc”.

Cuối cùng, Coca và Pepsi vẫn nắm vững lấy thị trường mà họ đã tỏ ra là quá mạnh và Virgin Cola đã nhận lãnh lấy thất bại và không thể có được mài lực toàn cầu như mong muốn. Ngay cả ở quê nhà của họ, tại nước Anh, thương hiệu cũng chật vật mới giành được 3% thị trường và họ cũng chưa hề tạo được một cắc lợi nhuận nào.

## Các bài học từ Virgin Cola

- *Những thương hiệu mạnh dựa vào việc khai thác những điểm yếu của đối thủ.* “Chúng tôi thường đến với những lãnh vực mà khách hàng không được ưng ý, nơi mà các đối thủ đang cảm thấy tự mãn” lời của Branson trong chiến lược thương hiệu Virgin. Tuy nhiên, Coca và Pepsi có thể là bất cứ gì đi nữa thì họ cũng không bao giờ tự mãn.
- *Phân phối là tất cả.* Nếu bạn không thể đưa sản phẩm của mình đến với các kệ hàng thì bạn sẽ không bao giờ có thể vượt qua được các đối thủ.

## 27. Quần lót Bic

Chuyện lạ nhưng lại có thật. Nước hoa Harley Davidson. Nước tinh khiết Coors. Cả hai sản phẩm này đều được định sẵn cho thất bại bởi đã gắn tên thương hiệu của mình vào những sản phẩm không liên quan. Nhưng dù sao thì giải thưởng về việc mở rộng thương hiệu một cách kỳ quái nhất phải được trao cho Bic.



chúng là tính “dùng rồi bỏ”. Bút bi, hộp quét và dao cạo, tất cả đều chỉ để dùng xong rồi vứt đi. Bic có thể lợi dụng hệ thống phân phối đã được thiết lập hoàn hảo của mình để bán dao cạo và hộp quét ở cùng những đại lý bán bút bi của họ.

Công ty nổi tiếng khắp thế giới nhờ vào những cây bút bi, nghĩa là họ đã đủ nổi tiếng để có thể dùng thương hiệu của mình cho một chủng loại sản phẩm khác hẳn. Và thật thế, họ đã từng thành công với hộp quét ga dùng một lần và dao cạo an toàn. Yếu tố liên kết của

Nhưng dù sao khi Bic dùng tên của họ cho một loại quần lót phụ nữ, bao gồm một dòng sản phẩm quần lót dùng một lần, họ đã không thể hấp dẫn được khách hàng. Đồng ý là đặc tính dùng rồi bỏ vẫn hiện hữu. Nhưng cũng chỉ là vậy mà thôi, người tiêu dùng không hề hình dung ra được liên hệ giữa những sản phẩm khác của Bic và quần lót, bởi rõ ràng là chúng không hề có tí liên quan nào.

Vấn đề chính là công ty này đã ngoan cố trong việc dùng tên Bic. Như người viết sách marketing Al Ries đã nhận xét, dùng cùng một tên cho những chủng loại sản phẩm không liên hệ với nhau có thể gây ra những khó khăn. “Nếu bạn đã có được sự nhận biết thương hiệu mạnh mẽ trong một dòng sản phẩm, bạn không thể chuyển sự nhận biết này sang một dòng sản phẩm khác”, ông tiếp tục biện luận, “Tên tuổi có sức mạnh riêng của chúng, nhưng chỉ trong môi trường mà chúng đã được nhận biết; một khi ra khỏi những môi trường này, khi chúng mất đi sự quan tâm, chúng cũng mất đi sức mạnh vốn có”. Mặc dù điều này không luôn đúng đối với mọi thương hiệu – Virgin rõ ràng là một ngoại trừ – nhưng nó là hoàn toàn đúng trong trường hợp này.

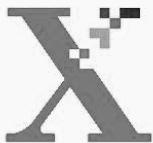
Hơn nữa, quần lót của Bic yêu cầu một hệ thống phân phối khác hẳn cũng như một công nghệ sản xuất hoàn toàn khác biệt. Hộp quẹt, dao cạo và bút bi đều một phần được tạo thành từ công nghệ đúc nhựa, vì vậy có thể cùng chia sẻ các nguồn lực sẵn có. Các vấn đề về phân phối và sản xuất cùng với thực tế về chức năng của sản phẩm đồ lót là hoàn toàn khác biệt với những sản phẩm trước đó của Bic, điều này có nghĩa là đồ lót Bic đã được định sẵn cho một cái chết sớm sửa và chẳng được thương tiếc bao nhiêu.

## Các bài học từ đòn lót Bic

- *Khai thác nguồn tài lực hiện hữu.* Những cuộc mở rộng thương hiệu khác của Bic tạo thành ý nghĩa là bởi vì công ty có thể lợi dụng lực lượng bán hàng, kênh phân phối, và công nghệ sản xuất sẵn có. Còn quần lót thì khác hẳn.
- *Tinh đa dạng.* Sự liên hệ thương hiệu của Bic trong tâm trí của người tiêu dùng chỉ đơn giản không đủ đa dạng để họ có thể đến với một chủng loại sản phẩm khác hẳn.

## 28. Hệ thống dữ liệu của Xerox

THE DOCUMENT COMPANY  
XEROX



Xerox là một trong những câu chuyện thành công về việc thiết lập thương hiệu của thế kỷ 20. Cũng tương tự như nhiều thành công khác, Xerox không chỉ tạo nên một sản phẩm mà họ đã sáng tạo ra cả một chủng loại sản phẩm. Thật thế, thành công đã khiến cho tên thương hiệu của họ trở thành một phần trong ngôn ngữ trò chuyện hàng ngày. Ở Mỹ, Xerox là một động từ, được dùng khi người ta sao chép giấy tờ.

Chester Carlson là người đã bắt đầu câu chuyện này. Năm 1928, ông này đã sáng tạo ra việc sao chụp giấy tờ, một quá trình mà ông gọi là “xerography” (một thuật ngữ xuất phát từ chữ La Tinh có nghĩa là “làm khô” và “viết”). Nhưng mãi cho đến năm 1947, việc “xerography” này mới thực sự trở thành một công cuộc kinh doanh. Đó là khi công ty Haloid ở New York hội kiến với Carlson và được trao bản quyền để phát triển một loại máy sao chụp. Một năm sau, các từ “xerox” và “xerography” được đăng ký bản quyền chính thức.

Năm 1949 đã chứng kiến sự ra đời của máy Xerox đầu tiên, gọi đơn giản là Model A. Vài năm sau, công ty Haloid đổi tên thành Haloid Xerox. Năm 1959, họ giới thiệu một sản phẩm tạo nên dấu ấn của Xerox. Xerox 914 là một máy sao chụp tự động đầu tiên trên giấy thường, và vì vậy nó đã thu hút được sự chú ý của giới truyền thông. Trong những tháng đầu tiên tung ra bán máy sao chụp này, tạp chí *Fortune* đã có bài viết đầy hứng cảm về nó, xem đó như một sản phẩm “thành công nhất từng được tiếp thị ở Mỹ”.

Lời rao truyền về Xerox lan đi nhanh chóng và chẳng bao lâu sau nó trở thành một công cụ không thể thiếu ở các văn phòng. Năm 1961, công ty đặt tên lại là công ty Xerox và được niêm yết trên Thị trường Giao dịch Chứng khoán New York. Năm 1968, doanh thu của Xerox đạt đến một tỷ đô la. Năm 1969, Xerox trở thành một cổ đông chính của Rank Xerox, hoạt động ở châu Âu, và cái tên Xerox chính thức trở thành một thương hiệu toàn cầu.

Những năm sau đó, họ củng cố danh tiếng như một công ty đột phá kỹ thuật bằng cách mở ra trung tâm Nghiên cứu Xerox Palo Alto (Xerox PARC). Dù sao thì trung tâm nghiên cứu này cũng là một chứng nhận cho tham vọng mở rộng của Xerox. Từ 1970, công ty bày tỏ tham vọng mở rộng ra khỏi lãnh vực sao chụp sang xử lý dữ liệu và công nghệ vi tính. Năm 1975, tham vọng này trở thành hiện thực với việc tung ra một sản phẩm máy tính, Xerox Data Systems, được nghiên cứu phát triển tại Xerox PARC. Đây là một thất bại thảm và Xerox đã mất tới 85 triệu đô la. Dù vậy, bốn năm sau Xerox



vẫn quyết định mở rộng thương hiệu của họ ra xa hơn thị trường sao chụp, lần này là việc tung ra máy fax gọi là Telecopier. Lại thêm một thất bại thảm khác nữa.

Vấn đề không phải là tên thương hiệu của Xerox quá yếu. Ngược lại đó là một thương hiệu quá mạnh nhưng lại liên quan quá密切 với các loại máy sao chụp. Xerox không chỉ là một công ty sản xuất ra máy sao chụp mà bản thân nó chính là máy sao chụp. Bất kể là máy sao chụp nào đó được sản xuất bởi Kodak hay Canon, người ta vẫn coi đó là một máy xerox. Thật thế, đây là ấn tượng được củng cố bởi những nỗ lực marketing của tự thân Xerox. Trong rất nhiều sô quảng cáo xuyên suốt hai thập niên 70 và 80, họ thường đặt ra câu hỏi: “Làm sao để nói chuyện với Xerox thật qua một bản sao Xerox?”, và gợi ý này muốn nói: nếu đó không phải là một Xerox thì nó không phải là thứ thật. Trong khi chiến lược này hỗ trợ cho việc bán những máy sao chụp, cùng lúc nó lại cột chặt thương hiệu vào với chủng loại sản phẩm. Hơn nữa, không một thương hiệu nào có thể tự nhận mình là thứ đại diện duy nhất cho hơn một chủng loại sản phẩm.

Đã nhiều năm, Xerox vẫn cạnh tranh bằng chính chất lượng tuyệt hảo của các máy sao chụp. Và khi bị các đối thủ bám đuổi, họ bắt đầu cạnh tranh bằng chất lượng vượt trội của thương hiệu. Và khi một công ty chuyển đổi vị thế từ một nhà sản xuất thành một thương hiệu toàn cầu, nó phải sống với những hệ quả của chuyển biến này. Công ty không thể xây dựng nên một nhận thức mạnh mẽ rồi lại chôn vùi nhận thức đó bằng cách chuyển sang một chủng loại sản phẩm khác. Như Al Ries đã từng nhắc nhở: “Sự khác biệt giữa các thương hiệu không phải là ở sản phẩm, mà là ở tên của sản phẩm. Hay đúng hơn là ở nhận thức về những cái tên”.

Nhưng Xerox vẫn không chịu bỏ cuộc. Thay vì vậy, họ cố công chặn đứng vấn đề lại ngay từ đầu. Trong một quảng cáo trên tạp chí dành cho Dịch vụ Vi tính Xerox, họ sử dụng khẩu hiệu: “Đây không phải là về những máy sao chụp”. Nhưng rõ ràng là việc làm này chỉ lại xác nhận ấn tượng rằng thương hiệu Xerox chính là những máy sao chụp.

Trong thập niên 80, Xerox cố vị thế hóa họ lại như một nhà cung cấp các sản phẩm văn phòng kỹ thuật cao. Vào đầu thập niên, công ty tung ra một loại máy vi tính cá nhân hay, như họ tự nhận, một máy xử lý thông tin. Lại một lần nữa, về căn bản tuy sản phẩm không có sai lầm nào, nhưng nó vẫn tiếp tục thất bại. Những thất bại tương tự lại xảy ra khi Xerox cố công tung ra những hệ thống hoạt động văn phòng như XTEN hay Ethernet, những sản phẩm được thiết kế để cạnh tranh với hệ thống Satellite Business của IBM. Cả hai hệ thống này đều thất bại trong việc tạo nên một ấn tượng.

Bất kể những nỗ lực tốt nhất của Xerox trong công nghệ văn phòng, người tiêu dùng vẫn ngang ngạnh không chịu nhìn nhận họ trên bất cứ một ý nghĩa nào khác ngoài công nghệ sao chụp. Cho dù công ty này đã đầu tư vô khối tiền bạc vào lanh vực sáng tạo các hệ thống thông tin văn phòng nhưng lĩnh vực đã được liên hệ với một thương hiệu công nghệ khác – IBM.

Như vậy, liệu Xerox có kiên trì tiếp tục công việc vị thế hóa lại thương hiệu của mình trong thập niên 80 hay không? Một phần của câu trả lời có thể nằm ở sự hứng thú của công ty này với các mô hình kinh doanh của Nhật. Họ có những liên hệ chặt chẽ với Fuji và có một viễn kiến về phong cách quản lý của người Nhật. Quả vậy, việc mở rộng thương hiệu ở Nhật là điều bình thường, đặc biệt là đối với những công

ty về công nghệ. Ví dụ, chỉ có một vài lãnh vực giải trí tại nhà là không bị chi phối bởi Sony. Còn Yamaha là một ví dụ khác về thành công khi mở rộng thương hiệu. Mặc dù công ty này khởi sự vào thế kỷ 19 chỉ với việc sản xuất đàn dương cầm nhưng họ đã không bị buộc chặt vào lĩnh vực nhạc cụ. Sau 60 năm chỉ chuyên làm dương cầm, công ty này đã mở rộng sang nhiều chủng loại sản phẩm khác với chỉ đỏi chút khó khăn. Khi nghĩ về Yamaha, bạn nghĩ đến những gì? Dương cầm? Organ? Xe gắn máy? Và thường thì bạn sẽ nghĩ cùng lúc đến cả ba.

Các công ty Tây phương khác cũng đã bị ảnh hưởng bởi phương cách thiết lập thương hiệu của người Nhật. Ví dụ như Virgin, Richard Branson đã nổi tiếng vì chỉ trích các thương hiệu như Mars chẳng hạn, vì đã không chịu khoác tên thương hiệu của mình cho bất cứ một loại hình sản phẩm nào khác:

Cái mà tôi gọi là “hội chứng Mars” đã lây nhiễm đến mọi bộ phận marketing và văn phòng quảng cáo trên đất nước này. Họ nghĩ là các thương hiệu chỉ liên hệ đến sản phẩm và việc mở rộng bị hạn chế trong một số giới hạn nhất định. Họ dường như buộc phải quên đi rằng có một ai đó đang chơi nhạc với một cây dương cầm Yamaha, đi làm với một chiếc xe Yamaha hay nghe nhạc với một dàn stereo Mitsubishi trên một chiếc xe Mitsubishi và đi ngang qua một ngân hàng Mitsubishi.

Nhưng dù sao thì Xerox cũng là chuyên biệt hơn so với Virgin trong số các công ty Tây phương. Không như Xerox, Virgin không phải gánh chịu rủi ro làm suy yếu thương hiệu. Như John Murphy, chủ tịch của công ty tư vấn thương hiệu quốc

tế Interbrand đã nhận xét: “Trừ phi họ đầu độc một ai đó hay dùng tên thương hiệu của họ với những sản phẩm hoàn toàn không phù hợp như quỹ hưu bopsis hay máy sao chụp. Tôi cho là thương hiệu của họ không bao giờ bị suy yếu”.

Năm 1996, Murphy đã phải cố nuốt vào những gì mình đã nói khi Virgin bắt đầu gia nhập vào thị trường quỹ hưu bopsis. Nhưng dù sao cũng vẫn chưa có dấu hiệu nào về việc Virgin sẽ cạnh tranh cùng với Xerox trong lãnh vực máy sao chụp.

Thực tế đơn giản là hầu hết những thương hiệu lớn đều chỉ liên hệ với một cung ứng dịch vụ hay sản phẩm. Với Coca-Cola, đó là cola. Với Levi's, đó là Jean xanh. Còn với McDonald, đó là thức ăn nhanh. Và Xerox, đó là máy sao chụp.

Xerox sẽ không bao giờ là một Virgin hay một Yamaha, nhưng họ vẫn đang cố sức. Nhận ra thực tế này, Jack Trout, Tổng giám đốc của công ty Trout and Partners đã khuyên Xerox nên tập trung vào cái gì mà họ làm tốt nhất. Trout cho là Xerox có thể vẫn yên vị với thị trường máy sao chụp và vẫn có thể là người dẫn đầu về công nghệ. Giải pháp ư? Đó chính là công nghệ la-ze. Jack Trout đã viết về việc này như sau:

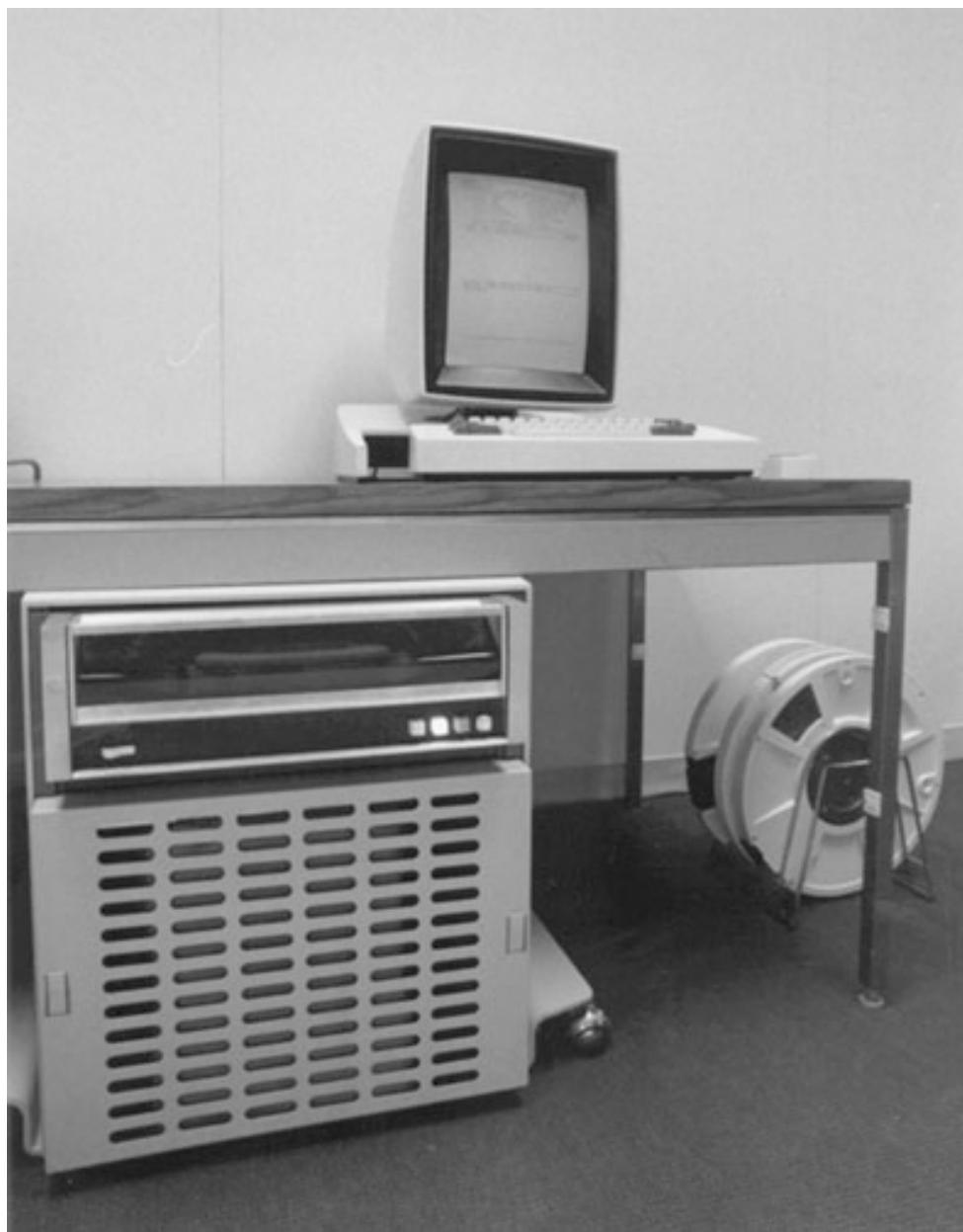
Tôi ở đó, đối mặt với một phòng đầy nhân viên marketing và kỹ thuật đang làm việc hết sức trách nhiệm với chiến lược văn phòng tự động hóa đã được nỗ lực từ nhiều năm qua. Tôi được chỉ định như một sứ giả ngoài cuộc đem đến cho họ những tin tức tồi tệ là những nỗ lực trước đó của họ đã trở nên vô ích và họ chỉ nên chú tâm đến loại máy in la-ze tầm thường thay vì những công cụ văn phòng sang trọng. Đó không phải là một thông điệp được hoan nghênh lắm.

Đúng vậy, Trout nhanh chóng nhận ra rằng Xerox vẫn tin là tương lai của họ đang ở một hướng khác.

Cho đến hôm nay, 15 năm sau, tôi vẫn còn đó một ký ức sống động về những gì đã trao đổi để chấm dứt cuộc họp mặt này. Sau khi nghe những gì tôi nói về máy in la-ze, một kỹ sư từ phía sau đứng dậy và nói rằng in la-ze là một cái mủ đà “lỗi thời” và tương lai của Xerox là phải nhám vào “sự láng đọng của i-on”. Tôi hỏi đó là gì và ông này trả lời rằng điều đó khó hiểu đối với một người ngoài nghề, nhưng đó là một công nghệ nhanh và rẻ tiền. Tôi đã trả lời gì đó tương tự như – khi điều đó xảy ra, chúng ta có thể chuyển đến với in i-on. Nhưng bây giờ hãy bắt đầu với la-ze và in la-ze.

Vậy điều gì đã xảy ra? Theo như Trout thì mọi việc vẫn diễn tiến theo đúng ý họ, và một dự kiến được theo đuổi nữa đã không bao giờ xảy ra.

Quả vậy, chiến lược mà Xerox tiếp tục theo đuổi sau buổi hội kiến đáng buồn đó đã khiến họ tổn phí hàng tỷ đô la. Mặc dù ngày hôm nay công ty này dường như đã chấp nhận số phận của họ như một “thương hiệu máy sao chụp”, nhưng họ đã tiêu hao nhiều năm trời đi theo những con đường không lợi nhuận. Và kết quả là: các đối thủ của họ như Canon và IBM đã đi đúng hướng trên con đường dẫn đến thị trường máy sao chụp với những loại máy tốc độ cao. Dù sao nếu Xerox có thể giữ được sự tập trung của họ và hướng những tham vọng kỹ thuật vào con đường hẹp, nhưng vẫn là một thị trường đầy lợi nhuận thì họ vẫn có thể chi phối thị trường này trong tương lai.



## Các bài học từ Xerox

- ***Biết mình là ai là điều rất quan trọng.*** Sai lầm chính của Xerox là cố chuyển thể mình thành một công ty thông tin theo phong cách IBM. Trong lúc phần còn lại của thế giới vẫn chỉ nhìn thấy họ như một nhà sản xuất máy sao chụp.
- ***Không ai biết được tương lai.*** Cuốn tiểu thuyết xuất bản năm 1984 của George Orwell nói với chúng ta về những gì xảy ra trong thời gian nó được viết hơn là những gì của năm 1984. Tương tự, những dự kiến kỹ thuật và kinh doanh trong tương lai hiếm khi trở thành sự thật. Ví dụ như không ai có thể dự kiến sự phát triển của việc nhắn tin SMS qua điện thoại di động. Xerox đã tiêu tốn quá nhiều thời gian và năng lượng để nhắm đến một tương lai không tưởng.
- ***Thương hiệu lớn hơn sản phẩm.*** “Tài sản giá trị nhất của công ty Xerox Mỹ trị giá 19,5 tỷ đô là chính bản thân cái tên Xerox”, theo nhận xét của Al Ries. Nghĩa là cái tên Xerox được gắn liền một cách độc quyền và gần như là lịch sử với máy sao chụp. Việc trung tâm nghiên cứu Xerox PARC được biết đến với những phát triển kỹ thuật tính toán quan trọng, như việc phát minh ra chuột vi tính không là vấn đề gì cả. Điều quan trọng là sự liên hệ với cái tên thương hiệu trong tâm trí của người tiêu dùng.

## 29. Chiquita



Tên tuổi của Chiquita đã gắn liền với những trái chuối kể từ năm 1944, năm mà nhà cung cấp trái cây này được thành lập. Quả vậy, đó là định ý nguyên thủy của thương hiệu này. Không chỉ để thúc đẩy công chúng ăn nhiều chuối hơn mà còn là để họ chỉ mua những trái chuối có dán kèm nhãn hiệu Chiquita trên đó.

Nhưng trong thời gian gần đây, sự liên hệ với chuối này là một điều không được vinh dự cho lắm. Suy cho cùng thì chuối chỉ đại diện cho một phần chia nhỏ bé trong thị trường trái cây tươi, không đến một phần trăm. Hơn nữa, Chiquita cũng đã từng chứng kiến những đối thủ của họ thành công trong việc chuyển từ việc bán trái cây này sang những lãnh vực khác hẳn. Ví dụ như thương hiệu Dole, sau nhiều năm cẩn trọng tiếp thị họ đã quyết định chuyển đổi đặc trưng cốt lõi của họ ra xa khỏi chủng loại sản phẩm “trái thơm” để đến với một thuộc tính tổng quát hơn “ngon và bổ”. Điều này có nghĩa là Dole vẫn có thể thành công với các chủng loại trái cây khác cũng như với rau xanh.

Trong những năm gần đây, Chiquita cũng đang nỗ lực thoát ra khỏi sự liên hệ hiện hữu để chuyển sang những chủng loại sản phẩm liên quan. Ví dụ như vào năm 1987, họ tung ra thị trường sản phẩm thỏi nước ép trái cây đông lạnh Chiquita. Cuộc thử nghiệm này là một thảm họa thực sự. Theo như *Business Week* thì thất bại này đáng giá hơn 30 triệu đô la.

Nhưng dù sao thì Chiquita vẫn không ngừng nỗ lực. Một thập niên sau, họ lại tung ra thị trường dòng “nước ép trái cây chua” nhưng cũng không đạt được gì đáng kể. Họ cũng đầu tư mạnh vào một chiến dịch quảng cáo trên truyền hình toàn nước Mỹ để thông báo với người tiêu dùng rằng họ còn bán nhiều thứ hơn chứ không chỉ đơn thuần có chuối. Thật thế, dòng sản phẩm này bao gồm nhiều thứ như lê, đào, bưởi chùm, mận, nho, đu đủ và rau xanh. Nhưng sau chiến dịch quảng cáo rầm rộ đó, người tiêu dùng và những nhà bán lẻ vẫn chỉ liên hệ thương hiệu của họ với chuối mà thôi.

Mọi việc sẽ không đến nỗi tệ hại nếu mài lực về chuối của Chiquita vẫn tăng trưởng tốt đẹp. Nhưng Chiquita đã tổn thất nặng nề vì những vấn đề liên quan đến số lượng chuối vào cuối thập niên 90. Năng suất chuối của Ecuador, đất nước xuất khẩu chuối hàng đầu thế giới, tăng hơn gấp đôi từ năm 1990 đến năm 1999. Nguồn cung ứng tăng nhanh khiến cho Chiquita buộc phải hạ giá. Và kết quả là lợi nhuận giảm thiểu, nợ nần tăng thêm.

Cũng còn những vấn đề khác nữa hoành toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của Chiquita. Cơn bão lốc Mitch đã tàn phá hoàn toàn hai đồn điền chuối của Chiquita ở Honduras và Ecuador trong năm 1998, việc phục hồi lại hai đồn điền này đã ngốn mất của Chiquita hơn 75 triệu đô la.

Chiquita cũng chìm đắm vào việc thua kiện Hội đồng Châu Âu vì thiên vị đối với chuối được trồng ở vùng Caribê, những thuộc địa cũ của châu Âu. Cuộc tranh cãi kéo dài làm tổn thất nặng cho họ và theo như Stephen G Warshaw, Tổng giám đốc kiêm Giám đốc điều hành của Chiquita: trước năm 1993 họ chiếm khoảng 40% thị phần trong thị trường châu Âu, nay thị phần này co lại chỉ còn 20%. Mặc dù chính sách của EU về buôn bán chuối đã thay đổi vào năm 2001, Warshaw vẫn hổ nghi về việc công ty có thể giành lại được vị thế chi phối thị trường mà họ đã từng có thời nắm giữ.



Các vấn đề tác động đến ngành công nghiệp chuối cùng với những mòn nợ không thể thanh toán - kết quả từ việc mở rộng - và những nỗ lực để cung ứng nhiều sản phẩm hơn của họ đã đẩy thương hiệu Chiquita vào những rắc rối to lớn. Cho dù thần may mắn đã không còn mỉm cười với Chiquita, nhưng “phong cách chuối” - phong cách của Chiquita vẫn luôn còn hiện hữu.

## Các bài học từ Chiquita

- *Phải tránh những trường hợp không đủ tài lực.* Chiquita nỗ lực mở rộng thương hiệu của họ khi mài lực của chuối bắt đầu suy giảm. Việc làm này đã dẫn công ty tới chỗ nợ nần bởi họ không thể bán đủ số chuối để có thể cảng đáng được chi phí. Họ cần phải phát triển rộng hơn ngoài chuối để có thể đem lại thêm lợi nhuận, nhưng cũng cần phải có nhiều tiền hơn mới có thể mở rộng thương hiệu. Đây là một trường hợp không đủ tài lực điển hình.
- *Khó lòng mà rũ bỏ những đặc trưng có tính lịch sử.* Công ty đã được liên hệ với chuối từ thập niên 40 và sự liên hệ này thật khó mà rũ bỏ.
- *Không bao giờ có thể hoàn toàn kiểm soát được một thương hiệu.* Sự phát triển của một thương hiệu chỉ có thể dự đoán được đến một mức độ nào đó mà thôi. Một số yếu tố có thể luôn nằm ở ngoài tầm kiểm soát. Những nỗ lực tốn kém của Chiquita để đa dạng hóa khiến cho thương hiệu trở nên suy yếu, không thể thích ứng được với những trường hợp không thể tránh như là cơn bão Mitch, năng suất chuối tăng vọt của Ecuador và sự yếu kém của đồng Euro là những yếu tố chống lại những đồng đô la của Chiquita.

Để hiểu rõ được những rủi ro của việc mở rộng thương hiệu, chúng ta cũng nên lướt qua thêm mười trường hợp thất bại khi thực hiện việc mở rộng thương hiệu của các công ty khác.

# 30. Rượu táo Country Time



Nước chanh Country Time được hãng thực phẩm Kraft tung ra thị trường vào năm 1976 như một hỗn hợp bột, nhanh chóng trở thành sản phẩm nước chanh bán chạy nhất ở các cửa hàng tạp hóa ở Mỹ. Họ cũng đã mở rộng thành công dòng sản phẩm với nước chanh Country Time Pink, được giới thiệu vào năm 1977. Nhưng khi họ quyết định dùng thương hiệu nổi tiếng Country Time với rượu táo thì họ lại phải trải nghiệm thất bại đầu tiên của mình. Mặc dù các giám đốc thương hiệu có thể cho rằng thương hiệu chủ yếu được liên hệ với tính “vị ngon cổ điển” (khẩu hiệu quảng cáo của Country Time) – một thuộc tính có thể áp dụng hoàn toàn tốt cho rượu táo – nhưng trên thực tế thì thương hiệu chỉ có ý nghĩa đơn giản là “nước chanh” đối với hầu hết người tiêu dùng.

# 31. Aspirin của Ben-Gay



Ben-Gay là một thương hiệu nổi tiếng khác của Mỹ. Đó là một loại dầu xoa bóp giảm đau. Thương hiệu mở rộng đầu tiên của họ – Ultra Strength Ben-Gay – là một thành công, nhưng nó vẫn chủ yếu là một sản phẩm tương tự chỉ được tăng cường thêm tính năng. Khi suy nghĩ về một cách mở rộng hợp lý khác nữa, công ty cuối cùng đã đến với ý tưởng Ben-Gay Aspirine. Dù sao thì công ty cũng có thể lợi dụng hệ thống phân phối hiện hữu, hơn nữa thương hiệu vẫn được liên hệ với sự giảm đau. Tốt thôi, đó là điều mà công ty nghĩ. Vấn đề là thương hiệu đã được liên hệ quá chặt chẽ với dầu nóng đến mức không thể chuyển đổi. Không một ai có thể thích thú với ý tưởng nuốt vào miệng một sản phẩm Ben-Gay. Và kết quả là Ben-Gay Aspirine phải gánh chịu thất bại.



## 32. Những nhà hàng của đài phát thanh Capital

T háng 11 năm 1996, đài phát thanh Capital của London tiếp nhận công ty chuyên doanh nhà hàng chủ đề My Kinda Town. Thay vì giữ nguyên tên My Kinda Town, công ty đã quyết định đổi thành nhà hàng chủ đề Capital Radio. Cũng như với Planet Hollywood

(của các ngôi sao Hollywood) và Fashion Café (của các cô người mẫu), các nhà hàng này cũng không bao giờ có thể giữ được một lượng khách hàng quay lại thường xuyên. Mặc dù Capital Radio có thể thu hút được hàng triệu thính giả nhưng không mấy người có thể liên hệ một đài phát thanh với thức ăn – và đương nhiên là không thể có một liên hệ như vậy.



## 33. Xe đạp leo núi của Smith & Wesson



Nhà sản xuất súng Smith & Wesson là một thương hiệu vô cùng nổi tiếng ở Mỹ. Khi họ quyết định khai thác nhận thức rộng rãi này bằng cách tung ra thị trường một dòng xe đạp leo núi Smith & Wesson, công ty này rõ ràng đã không nắm vững các điều luật vàng của việc

mở rộng thương hiệu. Nghĩa là sự mở rộng phải có sự liên kết với thương hiệu chính. Phải có một sự liên hệ nào đó giữa sản phẩm nguyên thủy (ở đây là súng) và sản phẩm mở rộng. Súng và xe đạp có thể cùng được tạo thành với thép, nhưng ngoài yếu tố đó chúng không còn chút liên hệ nào khác nữa.

## 34. Sữa chua Cosmopolitan



Vâng, đúng rồi. *Cosmopolitan* – tạp chí về phụ nữ có số lượng bán lớn nhất thế giới – tung ra thương hiệu sữa chua riêng của họ. Mặc dù sự mở rộng này đã thất bại (loại sữa chua này chỉ có mặt trên thị trường chỉ trong 18 tháng), nhưng *Cosmopolitan* đã có những thành công với những lần vượt rào khác. Ví dụ như hiện nay, *Cosmopolitan* là thương hiệu vải trải giường lớn thứ hai ở Anh. Sự liên kết trong ví dụ trên đã quá rõ ràng. Một liên kết về tính dục. Họ cũng có dự định mở những quán cà phê *Cosmopolitan*, và việc này cũng có thể phù hợp với đặc trưng “tính dục và thành phố” của *Cosmopolitan*.

“Tôi không hề ngạc nhiên khi sữa chua Cosmo thất bại,” Jane Wentworth, một nhà tư vấn cao cấp của công ty tư vấn thương hiệu Wolff Olins. “Bất cứ một sự mở rộng thương hiệu nào cũng phải đáng tin so với thương hiệu mẹ. Các công ty dùng việc mở rộng thương hiệu để đạt đến những đối tượng mới và để có được hiệu quả nhiều nhất từ các chi phí cố định của họ – nhưng điều quan trọng là không được làm suy yếu thương hiệu chính”.

## 35. Tiệm cắt tóc Lynx

Năm 2000, phân bộ Lever Fabergé – sở hữu thương hiệu chất khử mùi đàn ông Lynx mở phòng chăm sóc tóc đầu tiên. Người lãnh đạo dự án tiệm cắt tóc Lynx nói, “từ trước tới nay, khi bạn hỏi những người trẻ về Lynx, bạn sẽ nghe họ nhắc tới đặc trưng của Lynx chứ không phải chất khử mùi”. Được quảng bá là “góc thiên đường”, cửa tiệm là một sự phối hợp giữa một tiệm cắt tóc thông thường và một hành lang trò chơi điện tử. Cửa tiệm cũng trưng bày các mặt hàng của dòng sản phẩm Lynx và các sản phẩm được thương hiệu hóa khác. Mười bốn tháng sau, tiệm cắt tóc đóng cửa.

“Việc mở rộng thương hiệu không đứng về phía chúng tôi – chúng tôi đặt ra những mục tiêu rõ ràng cho mọi khởi đầu”, một phát ngôn viên của Unilever tiết lộ với báo *Guardian*. “Tiệm cắt tóc đã tạo được công luận nhưng đã thất bại khi không đạt được những mục tiêu của mình”.

## 36. Kitchen Entrees của Colgate



Một trong những mở rộng thương hiệu có thể nói là khờ khạo nhất của Colgate được quyết định khi họ dùng tên thương hiệu của họ cho một dòng sản phẩm thức ăn gọi là Colgate's Kitchen Entrees. Không cần phải nói nhiều, dòng sản phẩm này không bao giờ cắt cánh và rời mặt đất của nước Mỹ. Ý tưởng của họ đương nhiên là người tiêu dùng ăn các bữa ăn Colgate và đánh răng của họ với kem đánh răng Colgate. Điều đáng ngại là đối với hầu hết mọi người thì cái tên Colgate không hề kích thích khẩu vị của họ chút nào. Colgate cũng đã làm một việc mở rộng khác không thể gọi là thành công với xà bông tắm. Họ không chỉ thất bại trong việc lôi kéo sự chú ý của người tiêu dùng mà còn làm giảm sút mài lực kem đánh răng của họ.

## 37. Nước ngọt LifeSavers Soda

T hành lập vào năm 1912, LifeSavers là một trong những thương hiệu kẹo được ưa chuộng ở Mỹ. Tập trung vào các mùi vị khác nhau của kẹo, công ty này sản xuất gần ba triệu kẹo mỗi ngày. Nhưng khi công ty này sản xuất ra một loại nước sủi bọt LifeSavers Soda thì đây là một thất bại nặng nề cho dù chúng đã chứng tỏ là rất ngon trong các cuộc thử nghiệm. “Cái tên LifeSavers làm cho mọi người có ấn tượng rằng họ sẽ uống một loại kẹo lỏng”.



## 38. Kem đánh răng của Pond



Pond là một thương hiệu kem thoa mặt nổi tiếng, nhưng nó đã tỏ ra là không hề nổi tiếng khi dùng tên của mình cho một loại kem đánh răng. Trong các cuộc thử nghiệm mà người tham gia bị bịt kín mắt, họ đã không thể phân biệt được hai loại kem đánh răng Pond và Colgate. Mặc dù Pond đã từng mở rộng thành công thương hiệu của họ (với các sản phẩm xà bông chẳng hạn), nhưng cuộc mở rộng này được liên kết với cùng một hương vị. “Thuộc tính chính của kem đánh răng là mùi vị, sự không tương hợp giữa mùi vị và hương vị tạo thành sự không hài hòa trong tâm trí của người tiêu dùng”, Tiến sĩ M J Xavier, giảng viên marketing của Viện Marketing Ấn Độ cho biết, “Đối với hầu hết mọi người, các sản phẩm Pond là những thứ gì đó về hương vị và sự tươi mát để dùng ngoài da”.



## 39. Nước chanh Frito-Lay

Frito-Lay là một thương hiệu hàng đầu về bánh snack mặn ở Mỹ. Và cái mà người ta thường muốn dùng chung với bánh snack mặn là gì? Một loại nước giải khát ngọt.

Vậy còn có ý tưởng nào tốt hơn là một loại nước chanh Frito-Lay? Mặc dù có vẻ như là một sự mở rộng thương hiệu hoàn toàn hợp lý nhưng nước chanh Frito-Lay đã phải chuốc lấy thất bại. Dù sao thì Frito-Lay cũng là một thương hiệu gây cho người ta cái cảm giác khát, vì vậy nó hoàn toàn đối nghịch với nước chanh. Từ quan điểm của người tiêu dùng thì một loại nước trái cây không có liên hệ gì với những sản phẩm của Frito-Lay.

Trước đây, các thương hiệu luôn biết rõ vị trí của chúng. Harley Davidson là mô tô. Coca-Cola là nước ngọt và Colgate



là kem đánh răng. Ngày nay mọi thứ đều có thể trộn lẫn. Làm như là cuộc sống hiện đại ngày nay còn chưa đủ phức tạp, các thương hiệu còn cố làm cho mọi việc rối rắm thêm với việc tạo thành vô số những đặc trưng khác nhau. Có đôi lúc việc làm này là hiệu quả. Ví dụ như trường hợp Caterpillar (hàng động cơ) với dòng sản phẩm thời trang đã chứng tỏ thành công của họ. Nhưng thường hơn, các thương hiệu phải rất chật vật khi bắt đầu chuyển sang những chủng loại sản phẩm không liên hệ. Sự lẩn lộn đặc trưng thương hiệu không chỉ gây ra lầm lẫn cho người tiêu dùng mà còn làm mất giá trị của thương hiệu chính.



## CHƯƠNG 5

# Những thất bại trong quan hệ công chúng

**C**ó thể dự đoán rằng các thương hiệu phải có ít nhất một lần hứng chịu tai họa trong vòng đời của chúng. Nếu một thương hiệu nào đó nổi tiếng, tai họa của chúng sẽ là đầu đê của các phương tiện truyền thông.

Trong hầu hết các trường hợp, tai họa không thể làm chết được thương hiệu. Nếu công ty đứng đằng sau thương hiệu đó hành động một cách trách nhiệm và nhạy cảm, thì tai họa thường có thể được tháo gỡ nhẹ nhàng. Nếu công ty đó thất bại trong việc này, công chúng thường sẽ khó mà tha thứ. Theo như một thăm dò ở Mỹ thì 95% người trả lời đều phản ứng vì sự đối trả của công ty về tai họa chứ không phải vì bản thân tai họa đó. Nếu công ty đưa ra những thông tin đúng đắn, người tiêu dùng sẽ tôn trọng họ vì sự trung thực đó.

Pepsi-Cola đã từng phải đối mặt với vụ việc một ống chích bị phát hiện ra trong một chai Pepsi. Toàn thể đội ngũ bán hàng của họ đều được học tập về trường hợp này để có thể trả lời cho những thắc mắc của khách hàng. Báo chí cùng lúc cũng phổ biến trường hợp này trên các phương tiện truyền thông. Và kết quả là họ đã chặn đứng được một trường hợp xấu không để nó trở nên tệ hại hơn.

Một số công ty khác, đã thu xếp các trường hợp tương tự không được tốt như vậy. Họ tin là phương cách tốt nhất để loại trừ một thảm họa là từ chối sự hiện hữu của nó. “Tai họa ư, tai họa nào?” đó thường là phản ứng của họ. Và đương nhiên là cách phản ứng này chính xác là điều mà công chúng dự kiến. Vì vậy, những công ty sẵn lòng cung cấp sự thật và không gì khác hơ lại được ghi nhận vì sự tiếp thu thấu thắn của họ.

Hơn nữa, chìa khóa của việc quản lý thương hiệu thành công là khả năng cung cấp cho người tiêu dùng những gì mà họ muốn. Thông thường thì đó có nghĩa là việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt. Nhưng trong những lúc có tai biến, điều này có nghĩa là cung cấp sự thật.

Đương nhiên là không có một công ty nào lại chào đón một tai họa, nhưng trường hợp này cùng lúc lại là một cơ hội và cũng là một đe dọa. Đó chính là lúc để thiết lập hay hủy hoại lòng tin. Nếu một công ty phơi bày sự thật về một sự kiện tiêu cực, họ sẽ dễ dàng được tin tưởng hơn sau đó trong những nỗ lực giới thiệu những điều tuyệt vời của thương hiệu. Quan hệ Công chúng (PR) chính xác là: quan hệ với công chúng chứ không phải là làm ngơ họ đi.

Năm 1999, công ty mẹ của Dunkin Donuts, Allied Domecq, đổi mới với sự phiền toái từ một trang web đăng tải ý kiến người tiêu dùng khi công ty này nhận ra là nó xuất hiện chính thức trên hầu hết những miền truy cập chính. Thay vì bỏ mặc web site này với hy vọng đơn giản là nó rồi sẽ tự động mất đi, Allied Domecq và Dunkin Donuts lắng nghe web site chống đối này và thường xuyên trả lời cho những thắc mắc của họ bằng thư điện tử riêng. Những khách hàng không hài lòng được cung cấp phiếu hàng miễn phí hay giảm giá và thậm chí còn được thu xếp để các giám đốc cửa hàng địa phương gặp gỡ từng người một.

Web site được hình thành từ một khách hàng bất mãn, David Felton, để thỏa mãn cơn giận vì dịch vụ khách hàng tồi tệ của Dunkin Donuts, đã nhanh chóng trở thành một nguồn giao tiếp hữu ích cho công ty. Họ thậm chí đã thu xếp để mua lại web site này để chuyển nó thành một dịch vụ đáp ứng nhu

cầu khách hàng. Felton sau đó đã khẳng định lý do bán web site này là vì những đáp ứng tích cực của công ty với những thắc mắc và bình phẩm của khách hàng. Ngày nay web site này vẫn đang hoạt động và là một nguồn cung ứng giá trị và bổ ích cho cả Dunkin Donuts và khách hàng của họ.

Do đó, Dunkin Donuts không chỉ đã chặn đứng một trường hợp tai họa mà còn giành được một phương cách mới để lắng nghe khách hàng của họ. Các ví dụ trong phần còn lại của chương này là về những công ty đã không quản lý được mối Quan hệ Công chúng một cách hiệu quả, và hệ quả là đã thổi bùng ngọn lửa lên hơn là dập tắt chúng đi.

## 40. Exxon



### Không nói một lời

Nhiều công ty và tổ chức đã từng phải đối phó với một khủng hoảng trong thời gian tồn tại của họ. Dù sao cũng chỉ có một số ít đã thể hiện sự vô trách nhiệm và thiếu khả năng đối với một sự kiện quan trọng. Công ty xăng dầu Exxon là một trong những trường hợp này.

Năm 1989, tàu chở dầu Exxon Valdez gặp tai nạn và làm tràn dầu ra ở bên ngoài bờ biển Alaska. Chỉ trong một thời gian ngắn, một lượng dầu đáng kể của 1.260.000 thùng được vận chuyển đã loang ra mặt biển tạo thành một vụ tràn dầu lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ.

Vào lúc sự cố xảy ra, một người không được phép điều khiển con tàu trong những vùng biển tương tự, thuyền phó ba - Gregory Cousins đang ở trong khoang lái. Tung tích của thuyền trưởng Joseph Hazelwood trong lúc đó không được giải thích. Một điều tra viên của đội bảo vệ bờ biển đã làm xét nghiệm máu của cả hai người này. Kết quả là nồng độ rượu trong máu của viên thuyền trưởng là vượt mức cho phép cho dù lúc đó đã là tám tiếng đồng hồ sau sự cố. Viên thuyền trưởng này sau đó đã bị phạt và kết án 90 ngày tù giam, một bản án mà nhiều người cho là còn quá nhẹ.

Những nỗ lực kiểm soát vụ tràn dầu đã là chậm chạp ngay từ lúc khởi đầu. “Những ứng phó đầu tiên là không đủ để ngăn chặn và không phù hợp đối với những đo lường về lượng dầu tràn”, một viên thanh tra của cơ quan Bảo tồn Môi trường Alaska cho biết, “24 giờ sau thảm họa, chúng tôi vẫn chưa thấy được dấu hiệu về một kế hoạch ngăn chặn đầy đủ”. Theo như những người quan sát thì Exxon đã thể hiện quá ít và quá trễ. Không chỉ trong những nỗ lực ngăn chặn vụ tràn dầu mà công ty này còn từ chối hợp tác với báo giới. Chủ tịch Lawrence Rawl của Exxon đã quá nghi ngờ giới truyền thông nên đã có những phản ứng phù hợp với cách suy nghĩ đó.

Một vài giờ sau sự cố, các phóng viên đã tràn ngập khu vực này để thực hiện việc đưa tin của họ. Một phát ngôn viên của Exxon chỉ vào sự hiện hữu của quy trình ngăn chặn để thay cho câu trả lời về những gì sẽ diễn biến. Những quy trình mà sau đó các đoạn phim truyền hình cho thấy là vô ích. Khi được yêu cầu phỏng vấn trên truyền hình, Rawls đã trả lời là ông ta không có thời gian cho những chuyện linh tinh đó.

Trong lúc công ty có những khởi đầu hoàn toàn bất lợi với báo giới như vậy thì trên mặt biển, công cuộc ngăn chặn vụ

tràn dầu đi vào chõ bể tắc. Khoảng 240.000 thùng dầu đã tràn ra mặt biển, hàng triệu thùng khác trên con tàu vẫn còn đó. Trong hai ngày đầu, với thời tiết yên bình, chẳng có được bao nhiêu động thái cho cuộc ngăn chặn dầu tràn. Cuộc tràn dầu này đã lan rộng ra và làm ố bẩn hơn 12 dặm vuông mặt biển.

Một tuần sau đó, Exxon vẫn ngậm tăm. Tổng thống Bush tuyên bố cuộc tràn dầu là một thảm kịch và Frank Iarossi, Giám đốc chuyển vận của Exxon bay đến thị trấn Valdez để chủ trì một cuộc họp báo. Cuộc họp báo trở nên tồi tệ khi một ít chứng cứ tốt đẹp được Exxon đưa ra lập tức bị phản đối bởi những con mắt nhân chứng của các nhà báo và ngư dân có mặt tại hiện trường.

John Devens, Thị trưởng của thị trấn Valdez, bình luận rằng cộng đồng cảm thấy bị phản bội vì những phản ứng của Exxon đối với thảm họa. “Bao nhiêu năm qua họ luôn hứa sẽ làm mọi việc để dọn sạch một vụ tràn dầu và gìn giữ chất lượng đời sống của chúng tôi. Tôi thấy rõ ràng là lúc này chúng tôi đang đối mặt với một sự hủy hoại hoàn toàn môi trường sống của mình”. Ngay cả Stephen McAlpine, Thống đốc bang Alaska cũng cho rằng ông vô cùng thất vọng trước đáp ứng của Exxon trong vụ này, “cho dù họ có nói gì, tôi cũng không thể tin được nữa”.

Cuối cùng, ông chủ của Exxon cũng buộc phải xuất hiện trên truyền hình. Khi được hỏi về những nỗ lực sau hết để dọn sạch ô nhiễm trong buổi phỏng vấn trực tiếp, Rawls tỏ ra hoang mang. Hóa ra ông này không hề để ý đến những việc này và cho thấy một thực tế là công việc của một vị chủ tịch không phải là để đọc các báo cáo tương tự. Ông ta đổ lỗi cho báo chí thế giới là đã làm cho thảm họa trở thành quá đáng hơn. Định phận thê thảm của Exxon thế là hoàn tất.

Các hệ quả cho Exxon về cả thảm họa lẫn cách mà họ thu xếp nó là hết sức to lớn. Tổng chi phí chi cho thảm họa tràn dầu này là 7 tỷ đô la. Phần lớn là tiền phạt vì vô trách nhiệm với cộng đồng.

Tuy khó mà lượng định, nhưng tổn thất về tiếng tăm của công ty còn nghiêm trọng hơn. Exxon đã từ vị trí một công ty xăng dầu lớn nhất thế giới rơi xuống hạng ba. ‘Exxon Valdez’ trở thành đồng nghĩa với sự ngao nghẽ tập thể và câu chuyện vẫn còn được rao truyền đến cả năm sau. Trong cuộc thăm dò ở Mỹ vào năm 1990, 65% người trả lời đã cho là cuộc tràn dầu Valdez là yếu tố chính làm gia tăng nhận thức của công chúng về những vấn đề môi trường.

## Các bài học từ Exxon

- *Sóng với lời hứa của bạn.* Exxon đã thất bại trong việc minh chứng những khả năng hiệu quả để thu xếp thảm họa – và họ cũng cho thấy khả năng tránh né một khi vấn đề không có chứng cứ rõ ràng.
- *Hành động như một công dân tốt.* Exxon đã tỏ ra thô lỗ với sự hủy hoại môi trường và vì vậy cũng không làm được bao nhiêu để hỗ trợ cho trường hợp của công ty.

## 41. McDonald's và phiên xử McLibel



CÙNG VỚI SỰ LỚN MẠNH CỦA THƯƠNG HIỆU, McDonald's ĐÃ TRỞ THÀNH MỘT ÔNG KẸT TRONG GIỚI KINH DOANH. CÙNG VỚI Coca-Cola và Marlboro, họ là một trong số ít các thương hiệu được nhận biết trên khắp thế giới. Như họ khẳng định, chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh của họ là đại diện cho tổ chức dịch vụ thực phẩm thành công nhất trên thế giới. Hiện tại, họ có khoảng

25.000 nhà hàng McDonald's trên khắp thế giới và hàng ngày phục vụ khoảng 40 triệu thực khách.

Thương hiệu này đã đạt đến vị thế thống trị chỉ với một công thức đơn giản nhưng hết lòng phát triển nó. Như Des Dearlove và Stuart Crainer giải thích trong quyển *The Ultimate Book of Business Brands* - Quyển sách tối thượng về các thương hiệu kinh doanh - sự đơn giản là bí mật nằm đằng sau những thành công của thương hiệu.

Henry Ford đã hoàn thiện việc sản xuất sản phẩm hàng loạt; McDonald's đã hoàn thiện việc sản xuất phục vụ hàng loạt. Họ đã làm được như vậy qua sự kết chặt với những niềm tin đơn giản. Chất lượng, sạch sẽ và tính nhất quán là căn cơ của thương hiệu McDonald's. (...) Một nhà hàng McDonald's ở Nairobi, Kenya trông cũng giống y như một McDolnald's ở Warsaw - Ba Lan hay ở Battle Creek, Michigan. (...) Về tác động, tính nhất quán của thương hiệu chính là yếu tố khác biệt độc đáo của nó'.

Nhưng dù sao thì vào thập niên 90, con đường băng phẳng trước mặt của McDolnald's đã bắt đầu nổi lên những chổ gập ghềnh. Mặc dù họ vẫn còn đó vương miện của vị vua thức ăn nhanh nhưng công ty cũng đã trải nghiệm một số bước lùi đáng kể. Đó là thất bại của những sản phẩm mới như là Arch Deluxe (đã đề cập trong chương 2) và vô số những dụng cụ với những nhà hoạt động môi trường, những người chống chủ nghĩa tư bản và nhiều người chống đối khác. Một trường hợp đáng ghi nhận cũng như kéo dài nhất trong các cuộc đối đầu này là vụ kiện phi báng liên quan đến Helen Steel và Dave Morris.

Mặc dù mãi cho đến năm 1994, vụ kiện vẫn chưa được đưa ra xử nhưng trường hợp này xoay quanh một tập nhận định được tung ra vào năm 1986 bởi tổ chức Hòa bình Xanh London, một nhóm độc lập của tổ chức Hòa bình Xanh Thế giới. Tập nhận định này tập trung vào một số đề tài môi trường và xã hội như tàn ác với thú vật, quảng bá sản phẩm xa với sự thật (trong các chiến dịch quảng cáo nhắm vào trẻ em của McDonald's), phá rừng và những ảnh hưởng xấu đến sức khỏe của những sản phẩm McDonald's.

Nhưng cũng sẽ chẳng có bao nhiêu người biết được nội dung của tập sách này nếu McDonald's không đưa vụ việc ra tòa. Ngay cả Naomi Klein, một nhà bình luận chống thương hiệu hóa và tác giả cuốn *No Logo* cũng xác định rằng tập nhận định này được phân phối bởi Helen Steel và Dave Morris lại thiếu hẳn những chứng cứ vững chắc và với những quan tâm đã lỗi thời.

Chiến dịch chống lại công ty của tổ chức Hòa bình Xanh London rõ ràng là đứng trên quan điểm của những người ăn chay: một viễn kiến rõ ràng nhưng lại không có bao nhiêu người ủng hộ. Điều làm cho vụ McLibel được biết đến như một chiến dịch trên mức bình thường so với những công ty bị nhắm đến khác như Nike và Shell không phải là vì chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh đã làm với các con bò, các khu rừng hay ngay cả các công nhân của họ. Điều làm cho nó được nhắc đến chính là vì những gì mà McDonald's đã làm với Helen Steel và Dave Morris.

Những hành động đầu tiên của McDonald's để chống lại hai người “phỉ báng Mac” này là qua những tờ rơi vào năm 1990.

Trên thực tế, công ty đã kết tội phỉ báng cho năm người hoạt động chống đối nhưng ba trong số đó đã rút lui và lên tiếng xin lỗi. Đối với Steel và Morris, nguy cơ về pháp lý cũng đồng thời cũng là một cơ may cho họ. Vụ kiện có thể, và đã là như vậy, cung cấp một bệ phóng tốt cho các quan điểm của họ hơn là việc phân phát những tập nhận định của họ bên ngoài các nhà hàng McDonald's.

Và cuối cùng, vụ việc đã trở thành một vụ kiện kéo dài nhất trong lịch sử pháp lý Anh quốc với 313 ngày phân xử. Cùng với sự phát triển của vụ kiện, sự quan tâm của giới truyền thông cũng gia tăng. Và thật nhanh, hàng triệu người đều biết rõ về những gì được tranh cãi trong tòa án. Từng câu một trong tập nhận định được đưa ra để tranh cãi và mổ xé không chỉ trong pháp đình mà còn ở cả các phòng ghi nhận tin tức trên toàn thế giới. Trong cuốn *No Logo*, Naomi Klein đã nhấn mạnh đến bản chất kéo dài của vụ kiện:

Với 180 nhân chứng được mời đến lấy cung, công ty đã trải qua hết túi hổ này đến túi hổ khác khi cả phiên tòa được nghe những chuyện như ngộ độc thực phẩm, qua mặt pháp luật, cho người thâm nhập vào thành phần của Hòa bình Xanh London...

Dù đúng về phía nào đi nữa, hầu hết các nhà bình luận đều đồng ý rằng vụ kiện càng kéo dài, McDonald's càng thương tổn. Thực tế của bất cứ một yếu tố nào trong vụ kiện cũng quá phức tạp để có thể hiểu được rõ ràng – và hồ sơ của vụ kiện này lên đến hơn một ngàn trang.

Khi phán quyết cuối cùng được thông báo vào ngày 19 tháng 6 năm 1997, McDonald's có thể gượng cười với chiến

thắng khi Steel và Morris bị buộc phải bồi thường cho mọi tổn hại. Những vụ cáo trong cuốn nhận định đổ lỗi cho McDonald's về ngộ độc thực phẩm, ung thư và sự nghèo khó của thế giới thứ ba được xét là vô căn cứ.

Nhưng dù sao McDonald's cũng không thể làm gì với những tổn thất đã xảy ra do vụ kiện kéo dài. Quả thế, mặc dù Steel và Morris phải bồi thường 60.000 bảng Anh nhưng số tiền đó là quá nhỏ so với những gì McDonald's đã phải chi ra vì những hoạt động Quan hệ Công chúng tiêu cực (chưa kể đến những chi phí cho vụ kiện).

Có một điều, nguyên bản tập nhận định - *Chuyện gì đã xảy ra với McDonald's* - nay đã trở thành một mặt hàng của các nhà sưu tầm với hơn ba triệu bản được bán ra ở Anh. Trang web McSpotlight cung cấp hơn 20.000 trang ghi chép của vụ kiện. Tổn thất còn kéo dài hơn nữa với việc tung ra quyển sách được đón nhận rộng rãi của John Vidal, *McLibel: Văn hóa Bánh mì keo thịt ở tòa án*. Và còn nữa, vô số những chương trình truyền hình nhắm vào vụ kiện như kịch bản ba giờ đồng hồ *McLibel* của Channel 4.

Vì vậy, dù cho McDonald's có thắng ở phiên tòa nhưng họ lại thua trong cuộc chiến truyền thông, giống như nhận xét của Naomi Klein:

Đối với Helen Steel và Dave Morris cùng những người ủng hộ họ, vụ McLibel không phải là việc thắng thua ở phiên tòa mà là làm sao dùng một phiên tòa để giành được công luận. Đứng bên ngoài một nhà hàng McDonald's ở London vào một chiều thứ Bảy, Steel và Morris vẫn có thể tiếp tục thỏa mãn những nhu cầu về tập nhận định *Chuyện gì đã xảy*

ra với McDonald's của họ. Các tờ rơi của McDonald's đã bắt nguồn cho tất cả.

Sau hết thì vụ kiện McLibel được dùng như một nhắc nhở cho những công ty khác về tầm quan trọng của sự ‘nhận thức thương hiệu’. Thực tế không tạo thành vấn đề mà là nhận thức của giới truyền thông về McDonald's mới tác động đến định kiến của công luận, cho đến ngày nay vụ McLibel vẫn lưu lại một vết ố cho danh tiếng toàn cầu của McDonald's.

## Các bài học từ chuyện McLibel

- *Đừng coi thường sức mạnh của Internet.* Các ủng hộ viên của chiến dịch McLibel có khả năng để tự tổ chức lấy qua mạng. Các thương hiệu cần phải định hướng và đáp ứng sự chỉ trích trên mạng một cách tích cực. “Bây giờ là thời đại truyền thông hai chiều,”, chuyên gia Internet Esther Dyson giải bày, “Khách hàng phản hồi lại cho công ty, nhân viên phản hồi lại cho các ông chủ và người bán phản hồi lại cho nhà cung cấp”. Internet đem những người chống đối và những khách hàng buôn lòng đến với nhau, điều mà trước đây trong thời đại truyền thông một chiều không thể làm được. Theo như lời của Doc Searles, người đồng sáng lập ra một trong những công ty quảng cáo hàng đầu ở thung lũng Silicon và là đồng tác giả của cuốn *The Cluetrain Manifesto*, “Điều mà trước đây thường chỉ để nói cho một người bạn, thì nay có thể đến với toàn thế giới. Tốc độ của việc truyền miệng ngày nay chỉ bị giới hạn bởi tốc độ gõ bàn phím của

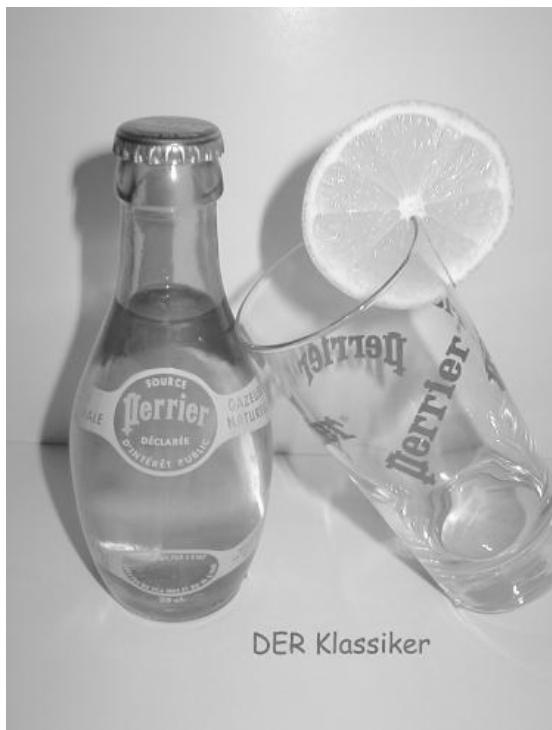
người rao truyền”. Nói cách khác, khi một người muốn truyền bá quan điểm của họ thì các công ty hầu như không làm được gì nhiều để ngăn chặn.

- *Nên hiểu là sức mạnh tài chính không còn mạnh như trước đây nữa.* Theo quan điểm trên về sức mạnh của Internet thì các nguồn tài chính không còn đủ mạnh để dập tắt sự chỉ trích. “Một trong những sức mạnh chính của các nhóm áp lực ngày nay là khả năng khai thác những công cụ của cuộc cách mạng truyền thông. Việc ứng dụng rộng rãi những công cụ toàn cầu như Internet làm giảm thiểu lợi thế mà những ngân sách tập thể đem lại trước đây”, Peter Verhille của công ty Quan hệ Công chúng Entente International đã nhận định như thế.
- *Chú tâm vào nhận thức của công luận.* Trong khi nỗ lực tạo thành một chứng cứ để chống lại những người hoạt động vì Hòa bình Xanh, McDonald’s lại đã nhấn mạnh đến những nguyên cớ của họ.

## 42. Perrier và sự ô nhiễm benzene

Dù một công ty có cẩn trọng đến đâu thì sự việc xấu vẫn có thể xảy ra cho các thương hiệu của họ. Một phần nằm trong tầm kiểm soát của công ty là việc họ quyết định ứng phó với thảm họa ra sao khi nó xảy ra.

Một trong những công ty quan tâm nhất đến những khả năng quản lý thảm họa là Johnson & Johnson. Khi một vấn đề nảy sinh với một thương hiệu của họ, Johnson & Johnson lập tức ghi nhận và



DER Klassiker

không bao giờ có công che giấu nó. Ví dụ như khi thương hiệu thuốc giảm đau Tylenol của họ bị lén lút cho độc chất vào tại một siêu thị ở Mỹ. Johnson & Johnson lập tức có hành động, họ thu hồi toàn bộ sản phẩm Tylenol được bày bán ở mọi nơi chứ không chỉ ở siêu thị mà vấn đề nảy sinh.

Trong lúc đang thu hồi, công ty thông báo họ sẽ không đưa thuốc giảm đau Tylenol ra thị trường trở lại một khi sản phẩm chưa được bảo đảm an toàn tốt hơn. Điều này có nghĩa là Tylenol phải được đóng trong bao bì bảo đảm không tiêm nhiễm và công ty phải đóng gói toàn bộ những viên thuốc này lại trong giấy bạc. đương nhiên là cả việc thu hồi lẩn đóng gói lại là một tổn phí lớn đối với công ty nhưng đó chỉ là một mất mát ngắn hạn nhanh chóng được đền bù bằng thực tế là việc thương hiệu Tylenol được bảo vệ lâu dài. Một số chuyên gia còn cho rằng thương hiệu Tylenol đã hưởng lợi từ thảm họa đó bởi người tiêu dùng hoàn toàn hài lòng và tin tưởng với sự đáp ứng của công ty trong vụ việc này.

Không phải mọi thảm họa thương hiệu đều được quản lý một cách hiệu quả. Năm 1990, một lượng độc chất benzene cao bị phát hiện trong những chai nước tinh khiết Perrier. Công ty này không còn cách nào khác hơn là thu hồi những chai Perrier trở lại. Trong vòng một tuần lễ, họ đã phải tiêu hủy 160 triệu chai trên toàn thế giới.

Nhưng dù sao khi báo chí mới phát hiện ra vấn đề, công ty đã không biết phải làm gì. Đối với một thương hiệu mà toàn bộ đặc trưng của nó được xây dựng chung quanh ý tưởng “trong sạch tự nhiên” thì sự kiện benzene này rõ ràng là một thảm họa. Mặc dù việc thu hồi đã được thực hiện ngay tức khắc nhưng việc bưng bít thông tin của Perrier đã làm cho người tiêu dùng lo lắng hơn trước nữa.

Hơn nữa, mặc dù Perrier đã mở ra một đường dây nóng để trả lời cho người tiêu dùng trên toàn nước Anh nhưng họ vẫn không chịu chấp nhận đây là một đề tài toàn cầu. Và điều này là một sai lầm. Như Alex Brummer đã tường thuật trên tờ *Guardian*: “Các quan điểm có thể là địa phương nhưng thương hiệu lại mang tính toàn cầu”. Ở đây thiếu một đáp ứng xuyên suốt và kiên trì từ các công ty con của Perrier và không hề có một hướng dẫn hay cộng tác từ công ty chính Source Perrier ở Pháp. Những thông điệp khác nhau được đưa ra với những tuyên bố mâu thuẫn và đối nghịch từ những phần bộ khác nhau của công ty. Trong một số trường hợp các phương tiện truyền thông còn nhận được những thông tin không đúng đắn. Perrier vì vậy đã làm cho một trường hợp xấu trở thành tệ hại và thất bại trong việc ngăn chặn những tác động toàn cầu của thảm họa.

Đương nhiên là thương hiệu Perrier vẫn còn bị xa lánh cho dù khi quay lại với thị trường nó đã được hỗ trợ bằng một chiến dịch quảng cáo rầm rộ. Dù sao thì vào năm 1992, tập đoàn Perrier cũng đã được Nestlé mua lại, và thương hiệu này vẫn không thể giành lại được mức độ thị phần của những năm trước 1990.

## Các bài học từ Perrier

- **Đừng che giấu sự thật.** Quán lý tin tức trong thảm họa, chứ không phải trong chiến tranh, không phải là cố công để che giấu những tin tức xấu – điều sẽ làm mất đi sự tin cậy của công chúng dành cho bạn. Người tiêu dùng và báo giới ngày nay còn hơn là khôn ngoan nữa. Bạn sẽ chết với truyền thông bởi nhân viên của bạn đã che giấu sự thật, cho dù bạn không làm thế.
- **Đừng coi thường lòng tin của người tiêu dùng.** Một thương hiệu được xác định như là giá trị của lòng tin giữa người tiêu dùng và công ty. Coi thường lòng tin và thương hiệu thì chắc chắn là phải đối mặt với phiền toái.
- **Chấp nhận là các thương hiệu toàn cầu phải có những chính sách truyền thông nhất quán.** Một thương hiệu toàn cầu như Perrier không thể bỏ qua thực tế là những vấn đề này sinh ở Mỹ sẽ tác động đến mài lực ở châu Âu. Một thương hiệu như vậy cần có một mục đích chung xuyên suốt khắp tổ chức để việc đáp ứng với một thảm họa có thể được liên kết.
- **Ghi nhận là các thảm họa thương hiệu là tệ hại nhất.** Ô nhiễm benzene là một thảm họa tệ hại nhất có thể gây tổn hại cho một thương hiệu được liên hệ với sự trong sạch tự nhiên.

## 43. Pan Am

### Chấm dứt trong thảm kịch

Vào thập niên 80, hàng hàng không Pan American, hay Pan Am, là một trong những thương hiệu hàng không danh tiếng nhất trên hành tinh. Trong hơn 60 năm qua, họ đã đi tiên phong với những chuyến bay xuyên đại dương và châu lục. Được thành lập vào năm 1927 chỉ với vài chiếc máy bay và một tuyến đường bay duy nhất từ Key West đến Havana, Pan Am đã trở thành đại diện cho chính sách hàng không thương mại hải ngoại của Mỹ. Nhưng vào cuối thập niên 80, công ty bắt đầu phải vất vả để hoàn thành những mục tiêu và sự thể hiện bắt đầu xuống dốc.

**FLYING DOWN TO RIO**



IN FIVE DAYS  
*Via PAN AMERICAN*

Và rồi đến năm 1988, thảm họa xảy ra. Một chuyến bay của Pan Am trên đường bay từ London đi New York đã mất dạng khỏi màn hình ra đa ở một nơi nào đó trên vùng trời Scotland. Chiếc máy bay đã bị cắt đôi bởi một trái bom gài trong khoang hành lý. Phần thân chính của máy bay rơi xuống ngôi làng Lockerbie ở Scotland. Cuộc tìm kiếm những phần còn lại của chiếc máy bay trải rộng trên một diện tích 845 dặm vuông. Tổng cộng 270 người tử nạn, bao gồm cả 11 người trên mặt đất. Một nhân chứng đã nói với các phóng viên truyền hình: “Như một trận mưa lửa từ trên trời đổ xuống”.

Bản chất kinh hoàng của thảm kịch, thực tế mọi người đều biết là chiếc máy bay gặp nạn là của Pan Am, cùng với bản chất quốc tế của câu chuyện đã làm cho tên tuổi của Pan Am bị hoen ố và có thể không bao giờ hồi phục. Bất kể những lời hứa hẹn không ngừng của công ty về việc tăng cao tính an toàn của các chuyến bay, công chúng chỉ đơn giản không muốn bay cùng với Pan Am nữa mà thôi. Sau ba năm nỗ lực chịu đựng với những chuyến bay không hành khách, năm 1991 công ty đóng cửa và tuyên bố phá sản.

## Bài học từ Pan Am

- *Một số thảm họa là quá lớn để có thể hồi phục.* Pan Am đã dàn xếp thảm họa Lockerbie hết sức tốt, nhưng nỗi lo ngại của công chúng là quá lớn.

## 44. Các sản phẩm sữa hiệu Snow



### Đầu độc một thương hiệu

Trong những trường hợp đáng sợ nhất đối với bất kỳ một thương hiệu thực phẩm nào, việc bùng phát nhiễm độc thực phẩm được xếp khá cao. Đối với Snow Brand, công ty thực phẩm sữa cao cấp của Nhật thì năm 2000 là năm mà cơn ác mộng này trở thành hiện thực một cách thê thảm nhất.

Sau khi uống sữa hay tiêu thụ một sản phẩm liên quan khác của Snow Brand, 14.800 người ở miền tây nước Nhật đột ngột ngã bệnh vì ngộ độc thực phẩm. Vấn đề được xác định là do vi khuẩn trong dây chuyền sản xuất sữa độ béo thấp tại một nhà máy của Snow Brand ở Osaka. Sau khi tin tức được tung ra, thương hiệu này lâm vào thảm họa. Bất kể mọi quy tắc Quan hệ Công chúng, công ty tìm mọi cách để làm giảm nhẹ tính chất của sự kiện. Ảnh tượng chung mà Snow Brand tạo ra

là họ quan tâm đến hình ảnh của thương hiệu hơn là những nạn nhân của vụ ngộ độc.

Nhưng có thể sai lầm lớn nhất của công ty là nỗ lực hạn chế mức độ thu hồi sản phẩm mà đáng ra họ phải làm. Trung tâm sức khỏe cộng đồng thành phố Osaka đã đưa ra yêu cầu đòi hỏi phải thu hồi cả hai sản phẩm và cũng đề nghị rõ ràng là Snow Brand nên tự nguyện thu hồi mọi sản phẩm của họ. Công ty thì cứ mãi chần chừ cho đến khi các giới chức của thành phố buộc phải gây áp lực. Không còn cách nào khác, công ty đã phải đồng ý với việc thu hồi nhưng với điều kiện, việc làm này phải được xem như một hành động tự nguyện. Nhưng điều này đã không xảy ra. Từ sự kiện này, tổ chức y tế Osaka đã công bố rộng rãi cả việc thu hồi lần yêu cầu của Snow.

Hơn nữa, người ta tin rằng Snow Brand đã che giấu những thông tin về bản chất thật của sự kiện. Trong lúc tuyệt vọng, Snow Brand đã cố cải chính là công cụ nơi mà việc ô nhiễm bị phát hiện rất hiếm khi được dùng đến. Trên thực tế, công cụ đó vẫn được dùng hàng ngày. Công ty cũng cải chính rằng lanh vực bị ô nhiễm chỉ là nhỏ bé, nhưng những kiểm tra sau đó cho thấy là rộng lớn hơn nhiều. Nhận thức của công luận – được kích động bởi thông tin của các phương tiện truyền thông – là việc ngộ độc thực phẩm là một kết quả không thể tránh khỏi của một công ty tự bóp nghẹt mình bằng sự kiêu căng.

Để hiểu được khía cạnh của sự lan truyền của truyền thông, hãy nhìn qua cách mà *Japan Times* thông tin về sự kiện này, thậm chí ngay cả khi Snow Brand đã thu hồi được một lượng lớn sản phẩm (bài này xuất hiện ngay trên trang nhất):

## Snow Brand của Nhật thu hồi thêm nhiều sản phẩm khi vụ tai tiếng phát triển rộng hơn

Vụ tai tiếng sữa nhiễm độc của công ty Sữa Snow Brand ở Nhật đã leo lên một mức nữa, khi thứ Năm vừa qua công ty đã thu hồi thêm những sản phẩm được sản xuất từ một nhà máy không có liên hệ trực tiếp gì với sự kiện này.

Một phát ngôn viên của công ty đã cho biết: có khoảng 125.000 thùng sữa và các sản phẩm được làm từ sữa được sản xuất tại một nhà máy ở miền trung nước Nhật đã bị phát hiện có chứa thành phần bột sữa được sản xuất tại một nhà máy ở phía bắc, nơi bị nhiễm khuẩn.

Cuộc thu hồi bắt đầu khi 14.800 người, hầu hết ở Osaka - phía tây Nhật Bản, ngã bệnh vào cuối tháng Sáu sau khi uống sữa Snow Brand, và đây là một trong những phát hiện ngộ độc thực phẩm rộng lớn nhất Nhật Bản.

Công ty đã thông báo là họ không nhận được một khiếu nại nào liên quan đến các sản phẩm sữa chua, sữa mùi và các sản phẩm khác được làm từ sữa trong đợt thu hồi này, họ cũng nói thêm rằng 95.000 thùng trong số đó cũng đã đến thời hạn phải thu hồi vì sắp quá thời hạn sử dụng.

Nhà máy ở phía bắc, trung tâm của vụ tai tiếng đã bị Snow Brand đóng cửa vào Chủ nhật và bị yêu cầu đóng cửa vô thời hạn bởi các tổ chức y tế địa phương sau khi một độc chất từ vi khuẩn *staphylococcus* bị phát hiện trong các mẫu lưu trữ sữa bột của nhà máy đã được sản xuất từ tháng Tư.

Một phát ngôn viên của công ty vào thứ Tư đã cho biết rằng: vi khuẩn có thể đã nhiễm vào sữa do sự cố mất điện trong ba giờ đồng hồ vào ngày 31 tháng 3 khiến sữa phải ở yên trong nhiệt độ cao.

Một số trong lượng sữa đó được dùng để sản xuất một số sản phẩm ở nhà máy Osaka và đây chính là nguồn của vụ nhiễm độc hàng loạt.

Cổ phần của Snow Brand bị tác động mạnh bởi vụ tai tiếng này đã rớt xuống hơn 40%. Chúng đã phục hồi không đáng kể và vào thứ Năm khi kết thúc phiên giao dịch, nó tăng lên lại được 0,23% đạt mức 427 yên trong ngày.

Thứ Tư vừa qua, công ty cho biết là họ đã bị tổn thất khoảng 11,2 tỷ yên trong thời gian từ tháng Tư đến tháng Bảy trong vụ tai tiếng này, điều này đã khiến họ phải tạm thời đóng cửa toàn bộ 21 nhà máy sản xuất ở Nhật.

Và hệ quả là mài lực của công ty tuột dốc nhanh chóng và Tổng giám đốc Tetsuro Ishikawa của Snow Brand đã phải đóng cửa tám xí nghiệp của ông.

Trước vụ ngộ độc thực phẩm, Snow Brand có thị phần là 45% và sau đó chỉ còn lại chưa đến 10%. Sự kiện này cũng có những tác động riêng của nó, Tetsuro Ishikawa đã phải nhập viện trong tình trạng căng thẳng thần kinh. Sau đó, ông này đã từ nhiệm và ngỏ lời xin lỗi giới truyền thông.

## Các bài học từ vụ Snow Brand

- **Đáp ứng nhanh chóng.** Những đáp ứng đầu tiên của Snow Brand với vụ tai tiếng là quá chậm trễ khi công ty cứ mãi chần chừ trong việc thu hồi và hợp tác với báo giới.
- **Đừng tỏ ra vị kỷ.** Khi Snow Brand buộc phải nói chuyện với giới truyền thông, họ đã tập trung vào các hệ quả tài chính đối với công ty hơn là việc làm tổn hại các khách hàng bị ngộ độc của họ.
- **Được chuẩn bị kỹ.** Công ty đã không chuẩn bị tốt khi công bố sự việc ra công chúng và cũng không có đủ thông tin.



# 45. Băng vệ sinh thỏi Rely

## Cú sốc độc chất của Procter & Gamble

Năm 1980, P&G tung ra một loại băng vệ sinh thỏi siêu thấm gọi là Rely. Tính siêu thấm này là kết quả của một chất nhân tạo được gọi là carboxymethyl cellulose, chất đôi lúc để lại chất thải nhân tạo trong ‘phân kín’ của phụ nữ sau khi thỏi băng đã được lấy ra. “Vào lúc mà những thỏi băng vệ sinh siêu thấm được sử dụng rộng rãi trên thị trường, có những báo cáo về các trường hợp lở, tổn thương và



rách ‘phản kín’ được ghi nhận”, Laurie Garrett viết trong cuốn sách năm 1994 của cô, *Con dịch đang đến*.

Sau đó ít lâu, sự việc đã trở nên đáng lo ngại hơn khi có sự tăng lên bất thường các trường hợp bị hội chứng sốc độc chất ở bang Wisconsin. Hầu như mọi trường hợp đều là những phụ nữ đang trong thời kỳ hành kinh. Các nghiên cứu sau đó của các tổ chức y tế cho thấy phần lớn các nạn nhân đều đã dùng băng vệ sinh thối Rely.

Đây rõ ràng là một tin chẳng tốt đẹp gì, không chỉ cho những nạn nhân, mà cả cho Procter & Gamble – công ty đã giới thiệu loại băng vệ sinh thối này từ năm 1936. Hơn nữa, Rely còn là một trong những sản phẩm đắt tiền nhất từng được phát triển, với hơn hai mươi năm nghiên cứu và những nỗ lực marketing kế tiếp.

Ngay từ lúc khởi đầu thảm họa, P&G đã phản ứng một cách phòng thủ. Khi Trung tâm Kiểm soát Bệnh (CDC) ở Atlanta bắt đầu điều tra về mối liên quan giữa Rely và hội chứng sốc độc chất, P&G cũng bắt đầu những cuộc điều tra riêng của họ (thật đáng ngạc nhiên) và cho thấy họ không hề có liên quan. Khi CDC ấn hành những phát hiện của họ, sự liên quan được hỗ trợ bằng những hình dung dễ hiểu. Nhưng P&G đã gạt bỏ nghiên cứu này.

Nhưng dù sao lúc này công ty cũng đã nhận ra là họ đang chiến đấu cho một cuộc chiến không có phần thắng và bắt đầu hợp tác và tìm kiếm một giải pháp thỏa hiệp. P&G đề nghị thêm vào một câu cảnh báo trên sản phẩm. Nhưng khi các kết quả của CDC được tái xác nhận bởi một công ty nghiên cứu độc lập thì hầu như P&G không còn lựa chọn nào khác ngoài việc ngừng bán sản phẩm này.

Tổn thất của sự kiện này được ước tính là vào khoảng 75 triệu đô la. Mặc dù P&G đã khởi đầu làm cho sự việc tồi tệ hơn với sự từ chối trách nhiệm nhưng dù sao họ cũng đã hạ cánh an toàn với bài tập giới hạn sự tổn thất.

Họ đã làm việc chặt chẽ với CDC để đi đến một thỏa thuận. CDC chấp thuận cho P&G từ chối bất kỳ một sản phẩm nào không đạt chất lượng hay vi phạm luật pháp của liên bang. Đổi lại P&G phải hoàn trả tiền lại cho mọi sản phẩm chưa được sử dụng và nghiên cứu vấn đề này sâu hơn với những chuyên gia kỹ thuật của họ. P&G cũng thực hiện một chiến dịch giáo dục trên diện rộng.

Trong một bài báo trên tờ *Canadian Journal of Communication*, Priscilla Murphy của viện đại học Drexel đã nhận định là vào cuối cuộc chơi P&G đã cải thiện được tình hình một cách tốt đẹp:

Chiến lược của P&G trong thời kỳ sau là ví dụ cho một cách tiếp cận hoàn toàn khác biệt với sự chống đối. Điều đã bắt đầu như một cuộc chơi leo thang điển hình cuối cùng đã trở thành một cuộc ngã giá trong đó ước muôn của cả hai bên đều được xem xét và phối hợp để cả hai người chơi có thể đều hài lòng với sự thỏa thuận.

Do đó, mặc dù các sự cố của vụ hội chứng sôc độc chất đã đặt một dấu chấm hết cho thương hiệu Rely nhưng tự thân Procter & Gamble chỉ chịu tổn thất nhỏ và tiếp tục sản xuất ra một số sản phẩm băng vệ sinh thổi phồng biến nhất trên thế giới.

## Các bài học từ vụ Rely

- *Hợp tác không làm tình hình tệ hơn.* Nếu P&G hợp tác ngay từ đầu với các cơ quan y tế, họ đã có thể giới hạn những bài tường thuật bất lợi từ các phương tiện truyền thông.
- *Loại bỏ thương hiệu, giữ vững công ty.* Đối với những công ty sở hữu nhiều thương hiệu, tốt nhất là nên chấp nhận thua cuộc và chấm dứt một thương hiệu vì lợi ích danh tiếng của công ty.

## 46. Sai lầm về quan hệ công chúng của Gerber



Năm 1986, hãng sản xuất thực phẩm trẻ em Gerber của Đức đã tạo nên một sai lầm về Quan hệ Công chúng nghiêm trọng. Khi sự cố những mảnh vụn thủy tinh bị phát hiện trong các lọ thức ăn trẻ em, Gerber đã im lặng và không thu hồi sản phẩm về. Quyết định này đã dấy lên một làn sóng chống đối với những bài báo trên *Business Week*, *Newsweek* và *Time*, tấn công công ty này trên phương diện đạo đức. Mặc dù những mảnh thủy tinh này không gây nên những sự việc nghiêm trọng nhưng một số em bé đã phải chịu đau.

Mảnh thủy tinh đã từng bị tìm thấy trong một số sản phẩm của Gerber vào năm 1984, nhưng lúc đó họ đã giải quyết rắc rối này một cách hiệu quả. Mặc dù cả Gerber lẫn các cơ quan quyền lực không phát hiện ra nhà máy đã gây ra sự cố, nhưng Gerber đã nhanh chóng thu hồi hàng nửa triệu hũ nước ép trái cây.

Nhưng vào năm 1986, có đến hơn hai trăm báo cáo về việc mảnh thủy tinh được tìm thấy trong các sản phẩm trẻ em của Gerber trên khắp nước Mỹ. Mặc dù các cơ quan quyền lực không thể tìm ra một chứng cứ nào để hỗ trợ cho việc thu hồi nhưng cơ quan thẩm quyền của Maryland đã cấm một số dòng sản phẩm của Gerber không được bày bán trên toàn nước Mỹ. Gerber đáp trả ra sao? Họ đã phát đơn kiện chính quyền tiểu bang Maryland. Ngoài phản ứng pháp lý này, Gerber đã không làm gì khác nữa. Không một lời được hé môi với giới truyền thông với hy vọng là: mọi việc rồi cũng sẽ lặng lẽ trôi qua.

Từ theo quan điểm của mình, Gerber đã không làm gì sai. Dù sao thì cũng không có một ám chỉ nào về việc những mảnh thủy tinh đã bị phát hiện là lỗi trong quá trình sản xuất của Gerber. Họ chắc chắn là không có bối phận phải thu hồi sản phẩm lại. Vì vậy công ty đã tin là sai lầm thuộc về chính quyền tiểu bang Maryland và đã có hành động pháp lý tương ứng.

Như nhận định của Gerber, việc thu hồi chỉ tạo thêm sự chú ý cho giới truyền thông và tác động tiêu cực lên mai lực của công ty. Và tiến hành công việc này cũng vô cùng tốn kém. Nhưng Gerber đã quên mất một điều quan trọng. Thương hiệu là nhận thức của công luận chứ không phải là việc chứng minh rằng ai đúng ai sai. Với việc từ chối trao đổi, Gerber đã hành động như là họ có gì đó phải giấu giếm.

Đối với một công ty mà đặc trưng thương hiệu của họ được xây dựng chung quanh sự an toàn và chất lượng cao của sản phẩm thì đây rõ ràng là một hành động không hay. Nếu bạn là một nhà sản xuất thực phẩm trẻ em, bạn phải không ngừng nhắc nhở công luận rằng bạn luôn có mối quan tâm đặc biệt tận đáy lòng đối với các bậc cha mẹ và con cái của họ. Bằng

cách đưa chính quyền tiểu bang Maryland ra tòa, không thực hiện việc thu hồi và rồi lại hoàn toàn im lặng, Gerber đã không thực sự đưa ra một thông điệp nào cả.

Mặc dù các thương hiệu của Gerber đã sống sót qua cơn thảm họa, hầu hết các nhà phân tích đều đồng ý là các sự cố này đã không được giải quyết ổn thỏa và kết quả là danh tiếng của Gerber đã bị tổn thương.

## Các bài học từ sai lầm trong Quan hệ Công chúng của Gerber

- **Trả lời cho công luận về vụ khủng hoảng.** Ngay khi vừa có những tin tức về các sản phẩm bị phá hoại, Gerber nên trả lời rộng rãi và xác nhận rằng họ luôn quan tâm đến các em bé trước hết. Sau đó, họ nên sẵn sàng với mọi chất vấn của công luận. Hơn hết, họ nên chứng tỏ đang nỗ lực làm một điều gì đó cho thảm họa, như cách đóng bao bì mới để ngăn chặn hiểm họa chẵng hạn.
- **Cung cấp thông tin.** Trong lúc xảy ra thảm họa, các bậc cha mẹ luôn cần đến thông tin. Ví dụ, Gerber có thể thông báo với họ những phương cách để nhận ra những sản phẩm giả mạo hay bị phá hoại.
- **Hành động cứng rắn.** Trong một bài báo nói đến tính đạo đức chung quanh vụ miếng thủy tinh trong thực phẩm này, Tiến sĩ Philip Rothschild đề nghị Gerber nên vận động một cách tích cực và rộng rãi cho những hình phạt đối với tội phá hoại thực phẩm. “Họ nên dồn hết nỗ lực để tìm ra xem ai có lỗi”, ông gợi ý.

## 47. Chiến dịch Joe Camel của RJ Reynold



Nỗ lực tạo ra những điếu thuốc lá không khói của RJ Reynold không phải là thất bại thương hiệu duy nhất của công ty này (xem chương 3). Trong thập niên 90, RJ Reynold đã vướng phải một nỗi phiền toái lớn qua một trong những chiến dịch của họ để quảng bá cho thương hiệu hàng đầu về thuốc hút hiệu Camel. Chiến dịch này xoay quanh một nhân vật hoạt hình được gọi là Joe Camel, một con lạc đà với quần áo thời trang, kính mát và một điếu thuốc ngắt ngưởng trên môi.

Năm 1991, công ty bị buộc tội công khai trên tờ *Journal of the American Medical Association* vì đã nhắm vào trẻ em qua nhân vật Joe Camel. Cùng năm này, RJ Reynold còn gặp phiền phức nhiều hơn nữa khi Janet Mangini, một luật sư gia đình ở San Francisco, phát đơn kiện công ty. Khi làm việc này, cô đã trở thành người đầu tiên đi kiện ngành công nghiệp thuốc lá vì đã nhắm vào trẻ em với các quảng cáo của họ.

Mặc dù chiến dịch Joe Camel vẫn còn tồn tại mãi cho đến năm 1997, khi nhiều cơ quan quyền lực địa phương của California vào cuộc và đứng về phía của Janet Mangini. Một phiên xử được án định vào tháng 12 năm 1997. Để chuẩn bị cho phiên xử, các luật sư bên nguyên đã điều tra và phát hiện ra là RJ Reynold đã từng nghiên cứu về những lý do tại sao người ta lại hút thuốc và các hình thức hút thuốc của trẻ em. Bên kiện cáo buộc rằng: kết quả của cuộc nghiên cứu bí mật này đã bị công ty thuốc lá áp dụng vào các quảng cáo và chiến dịch cổ động nhằm trực tiếp vào trẻ em, khuyến khích chúng hút thuốc Camel.

Khi phiên xử đến gần, RJ Reynold đã đề nghị loại bỏ chiến dịch quảng cáo Joe Camel để giải quyết vụ kiện tụng. Để tránh khỏi phải ra trước tòa án, RJ Reynold cũng hứa là sẽ công bố các hồ sơ nội bộ bí mật trước đó về việc tiếp thị cho thanh thiếu niên và về chiến dịch Joe Camel rộng rãi. Khi mọi việc đã được thỏa thuận, RJ Reynold tuyên bố: “Hành động của Mangini (...) là tác động duy nhất và quan trọng của cuộc tranh biện pháp lý và xã hội về việc trẻ em hút thuốc đã dẫn đến quyết định từ bỏ chiến dịch quảng cáo Joe Camel”.

Dù sao khi mà hồ sơ về RJ Reynolds vẫn còn tồn tại trên mạng thì tổn thất vì Quan hệ Công chúng tiêu cực vẫn còn đó. Như Stanton Glantz của viện đại học San Fransisco, nơi quản lý nguồn mạng lưu trữ hồ sơ về vụ này, chỉ ra, “thông tin về RJ Reynolds rất dễ được công chúng ghi nhận. Khác với những hồ sơ được công bố trên mạng gần đây của ngành công nghiệp thuốc lá và Hội đồng Thương mại, hồ sơ của Mangini có một hình thức dễ hiểu và có thể truy cập dễ dàng”.

## Bài học từ Joe Camel

- *Marketing nhắm vào tuổi trẻ là một chủ đề nhạy cảm.* Rõ ràng là bất cứ một nhà sản xuất thuốc lá hay rượu nào bị phát hiện là đang tiếp thị sản phẩm của họ cho trẻ em đều vi phạm luật pháp. Chẳng hạn, những thương hiệu của Anh như Walkers và Tesco đã rơi vào tầm ngắm vì đã cổ động cho thương hiệu của họ qua những chiến dịch quảng cáo ở các trường học. Chúng ta cũng nên ghi nhớ rằng dù trẻ em có thể quan tâm đến một thứ gì đó nhưng không có nghĩa đó là cách để đạt đến chúng. Ví dụ, hầu hết các trẻ em đều thích thú với những gì siêu nhiên nhưng như vậy không có nghĩa là những người làm marketing nên thúc đẩy mối quan tâm này để tiếp thị.

## 48. Vỏ xe Fireston



T hành công của nhiều thương hiệu được quyết định bởi có được một đối tác tốt. Điều này chắc chắn là trường hợp mà một sản phẩm bị phụ thuộc vào một sản phẩm khác. Ví dụ như những nhà sản xuất phần mềm và những nhà sản xuất máy tính cần đến lẫn nhau, và có thể đạt được những kết quả tốt hơn khi họ liên kết sức mạnh lại. Tương tự như vậy, nếu bạn sản xuất vỏ xe hơi, bạn cần phải xây dựng và gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp với một công ty sản xuất xe hơi.

Bất cứ một nhà sản xuất vỏ xe nào có thể có được công ty xe hơi Ford như một khách hàng thì hẳn đó là một lợi thế đáng kể. Tương tự thế, việc đánh mất một khách hàng như vậy có thể được xem như là một thảm họa và cần phải tránh điều này bằng bất cứ giá nào, đặc biệt là khi họ đã cùng hợp tác với ta trong gần cả thế kỷ. Vậy mà vào ngày 21 tháng 5 năm 2001, hãng vỏ xe Firestone của Mỹ đã thông báo họ sẽ không thể cung cấp vỏ xe cho Ford trên cả hai vùng nam và bắc Mỹ nữa, mặc dù họ

vẫn tiếp tục làm việc với Ford ở châu Á và châu Âu – nghĩa là chiếm gần 25% tổng danh số buôn bán của họ với Ford. Cho dù là ba phần tư số vỏ xe bán được của họ là bán ra thị trường phụ tùng và linh kiện bán lẻ nhưng một con số đáng kể các khách hàng của Ford cũng thay vỏ xe của họ với cùng một nhãn hiệu như lúc mới mua xe.

Để đánh giá đúng ý nghĩa thật của việc ra đi tự ý này là cần phải hiểu được lịch sử hợp tác của hai công ty này. Mối quan hệ của Ford và Firestone trên thực tế bắt đầu từ năm 1908, năm mà Harvey Firestone lần đầu tiên cung cấp vỏ xe cho kiểu xe T của Henry Ford. Ford đã và vẫn là khách hàng số một của họ kể từ ngày đó. Ford đã mua khoảng 40% lượng vỏ xe của họ từ Firestone, nhiều hơn so với bất cứ nhà sản xuất nào khác.

Nhưng dù sao Firestone cũng chịu nhiều tổn thất hơn các đối thủ với những thất bại được ghi nhận. Năm 1977, chính phủ buộc họ phải thu hồi khoảng 14 triệu vỏ xe sau những tai nạn nổ vỏ làm 41 người chết và nhiều người khác bị thương, tất cả các vỏ xe bị nổ đều là loại vỏ Firestone '500'. Tiếp theo là mối Quan hệ Công chúng tiêu cực từ việc này đã khiến Firestone đánh mất vị thế hàng đầu của họ vào tay Goodyear.

Mặc dù mãi lực giảm sút nhưng mối quan hệ của họ với Ford vẫn tốt đẹp. Mãi đến khi chất lượng của các vỏ xe Firestone lại một lần nữa bị ghi nhận có vấn đề vào cuối thập niên 90, thì những bất bình giữa hai công ty bắt đầu bùng nổ. Năm 1999, Ford nhận được một số khiếu nại từ những khách hàng ở Thái Lan và Ả Rập Xê Út và đã phải thu hồi xe của họ ở những khu vực này lại. Ford cũng yêu cầu Firestone phải mở cuộc điều tra về những khiếu nại trên. Sau sáu tháng điều

tra, Firestone tuyên bố là không có một vấn đề gì với các vỏ xe của họ.

Nhưng lúc này vấn đề đã lan đến nước Mỹ khi một loạt tai nạn đã khiến cho một đài truyền hình ở Texas phải đặt ra vấn đề. Cùng lúc đó Ủy ban An toàn Giao thông Quốc gia cũng đưa ra một yêu cầu chính thức buộc cả Ford lẫn Firestone phải đưa ra bằng chứng.

Trong khi Firestone đồng ý hợp tác với Ủy ban An toàn Giao thông Quốc gia tuy lúc đầu họ đã từ chối không cung cấp một chút thông tin nào về những chiếc vỏ xe có lỗi được bán cho Ford. Và đến khi họ bị buộc phải làm vậy, Ford đã lập tức dùng những dữ liệu này để nghiên cứu kỹ hơn và trình bày những phát hiện của họ với Ủy ban An toàn Giao thông Quốc gia. Những phát hiện này cho thấy rõ ràng là các gai vỏ xe đã tách ra khi phải vận hành ở tốc độ cao. Bốn ngày sau, Ủy ban An toàn Giao thông Quốc gia tung ra văn bản buộc phải chính thức thu hồi các loại vỏ xe đó.

Firestone vẫn ngang ngạnh cố công bảo vệ lý lẽ của mình, họ quy trách nhiệm cho thiết kế và các đặc điểm của xe Ford Explorer. Và cuộc tranh biện của họ được nhóm biên tập của web site just.auto.com giải thích như sau:

Để điều khiển chiếc xe được dễ dàng hơn, Ford đã bỏ qua lời khuyến cáo của Firestone về khoảng áp lực của vỏ xe là từ 30 đến 36 cân Anh và nên dùng chúng với áp lực tối đa của vỏ xe. Khi người sử dụng không chú ý và dùng vỏ xe này với áp lực thấp hơn sẽ làm cho chúng bị nóng hơn mức bình thường, đặc biệt là trong những điều kiện của sa mạc, các gai vỏ xe sẽ bung ra và chiếc xe sẽ rất dễ bị lật do có trọng tâm cao hơn bình thường.

Cho dù Firestone có lý hay không thì thương hiệu này rõ ràng cũng bị tổn thương khi họ và Ford cố gắng trốn tránh trách nhiệm về các tai nạn. Mọi việc lên đến đỉnh điểm của nó khi Ford thông báo sẽ thay thế 13 triệu vỏ xe Firestone. Thông báo này được đưa ra ngay sau thông báo ngừng cung cấp của Firestone một ngày.

Các cuộc điều tra về hơn một trăm cái chết vì tai nạn xe liên quan đến vỏ xe vẫn tiếp diễn và niềm tin của công chúng đối với Firestone nhanh chóng tiêu tan. Theo một thăm dò của tạp chí *Fortune*, công ty đã nhanh chóng rơi xuống vị trí chót bảng trong danh sách các công ty được ưa chuộng nhất.

“Nhìn thấy thương hiệu hôm nay, tôi phải nói là thương hiệu đang chịu một thử thách lớn” lời của Gwen Morrison, một nhà phân tích việc thiết lập thương hiệu của công ty marketing Frankel ở Chicago. “Điều quan trọng nhất mà các thương hiệu vỏ xe phải đảm bảo là tính an toàn. Bạn có thể thấy những quảng cáo với một em bé ngồi trên một núi vỏ xe; đó là vầng hào quang của ngành công nghiệp”.

Sự thật khi Ford và Firestone không thể cung cấp những thông tin rõ ràng, liên tục và dễ hiểu cho công chúng để giải thích về những vụ tai nạn xe đúng là một sai lầm hiển nhiên. Chắc chắn là cho dù có được quản lý ra sao thì những vụ tai nạn xe cũng là những tin xấu. Nhưng bằng việc ngồi yên với những thông tin của mình và tỏ thái độ không chịu hợp tác, Firestone đã đặt tương lai lâu dài của mình dưới sự đe dọa nghiêm trọng hơn những gì nó nêu có.

Nhiều chuyên gia thiết lập thương hiệu dự kiến là công ty mẹ của Firestone – Bridgestone – nên loại bỏ hoàn toàn thương hiệu Firestone để tập trung xây dựng thương hiệu chính của họ để thay vào đó.

## Các bài học từ trường hợp Firestone

- **Phải trung thực với khách hàng.** Tự thân những hư hỏng của vỏ xe gây ít tổn hại hơn là chứng cứ về việc Firestone bưng bít thông tin về các vấn đề.
- **Hành động nhanh chóng.** Trong sự kiện của một thảm họa thương hiệu, như việc thu hồi sản phẩm chẳng hạn, công ty cần phải hành động nhanh chóng để tái lập lại niềm tin của khách hàng. Chờ mãi cho đến sáu tháng sau mới công bố những phát hiện của mình chẳng khác nào tiếp sức thêm cho những dự đoán tiêu cực.
- **Phải mãn cảm.** Bằng cách cài cọ vòng vo với Ford thay vì tỏ lòng thông cảm với những nạn nhân, Firestone đã tỏ ra không hề mãn cảm chút nào.
- **Cùng thu xếp những trường hợp tệ hại với đối tác kinh doanh.** Tình đối tác được xây dựng lâu dài bao gồm việc đồng lòng chia sẻ các kế hoạch truyền thông và trách nhiệm, theo như đề nghị của Robert Desisto, nhà phân tích thương hiệu của Gartner Research. “Chuyên biệt hơn, những mối quan hệ đối tác này phải có được một phương pháp lắng nghe những khiếu nại của khách hàng thông qua các trung tâm hỗ trợ khách hàng của đối tác, cũng như một phương pháp chia sẻ các dữ liệu hỗ trợ kỹ thuật từ sớm để tránh khỏi những mất mát mài lực cũng như thiện chí của khách hàng”.
- **Phải tin rằng dự đoán cũng như là bảo vệ.** Đã có những khiếu nại của khách hàng về chất lượng của vỏ xe từ những năm trước khi các vụ tai nạn trở thành những đề tài quốc tế, Firestone nên lường trước vấn đề và giải quyết nó ngay.

- ***Ghi nhớ rằng nhận thức là tất cả.*** Bất cứ sự thật nào nằm đăng sau những vụ nổ vỏ xe, việc quản lý vấn đề tệ hại đã làm cho thương hiệu nằm trong tai họa. Nếu bạn bị cho là che giấu thông tin liên quan với công luận, nhận thức về bạn sẽ trở nên tiêu cực, bất kể đến sự thật của vấn đề.
- ***Giữ lấy những tài sản chính của thương hiệu.*** Những nỗ lực marketing của Firestone nên được thiết kế để có được sự ghi nhận về tính an toàn trong tâm trí của người tiêu dùng. Khi họ đánh mất đi tài sản chính này của thương hiệu qua các nguồn công luận thù địch, Firestone thật sự lâm nguy.

# 49. Sữa trẻ em của Farley's



## Sự cố vi khuẩn salmonella

Khi Phòng thí nghiệm Sức khỏe Cộng đồng Trung ương của Anh xác nhận là có sự liên hệ giữa sữa trẻ em Farley's và khuẩn salmonella vào năm 1985 thì câu chuyện đã trở thành đề tài của báo chí. Sản phẩm này lập tức bị thu hồi với phí tổn là tám triệu bảng Anh. Công ty mẹ của Farley's, Glaxo Smith-Kline buộc phải chấm dứt sự tồn tại của Farley's và bán hai nhà máy của Farley's cho công ty hóa phẩm Boots với giá 18 triệu bảng Anh.

Boots nhận lãnh lấy một trách nhiệm có thể nói là không thể thực hiện: đó chính là việc xây dựng



lại một thương hiệu đã bị tổn thương vì một số lượng thông tin tiêu cực đáng kể từ các phương tiện truyền thông. Hơn nữa các nỗi sợ hãi về sức khỏe luôn làm tổn hại nặng đến các thương hiệu nhưng những nỗi sợ hãi về sức khỏe của trẻ em thậm chí còn mang đến các thảm họa.

Hơn nữa, khi sản phẩm Farley's không có mặt trên các kệ hàng, hai đối thủ của nó – Cow & Gate và Wyeth – đã gia tăng sự sản xuất và không còn chừa lại bao nhiêu chỗ trống cho sự quay lại của Farley's. Mặc dù Boots đã bỏ ra hàng đống tiền để cổ động và tiếp thị cho Farley's, nhưng nó chưa bao giờ có thể giành lại thị phần đã mất vì thảm họa vi khuẩn salmonella. Sau nhiều năm nhẫn nại, Boots đã phải bán lại Farley's cho Heinz vào năm 1994.

## Các bài học từ Farley's

- ***Luôn để ý đến những nguy cơ nội bộ.*** Sự cố salmonella là có thể tránh được bởi đó là do một nhân viên đã không tuân thủ theo những quy trình sản xuất thông thường.
- ***Nên nhớ là đối thủ sẽ giành lấy lợi thế.*** Sau khi các sản phẩm của Farley's bị rút ra khỏi các kệ hàng, các đối thủ của họ lập tức chụp lấy cơ hội và làm cho sự trở lại thị trường của Farley's trở nên khó khăn hơn.

## CHƯƠNG 6

# Những thất bại về văn hóa

Các thương hiệu thường hiện hữu trên phạm vi toàn cầu. Những thương hiệu như Nike, Coca-Cola, McDonald's, Gillette, Adidas, Disney, Marlboro, Sony, Budweiser, Microsoft và Pepsi ngày nay đã được biết đến rộng rãi trên khắp thế giới. Việc dỡ bỏ những hàng rào thương mại cùng với những công nghệ truyền thông như Internet có nghĩa là mọi công ty ngày nay đều có thể mở rộng đến những thị trường mới nhanh chóng hơn bao giờ hết.

Nhưng dù sao cũng có nhiều công ty vẫn lắn lộn thời kỳ toàn cầu hóa với một thời kỳ đồng nhất hóa. Nếu họ có được thành công với một sản phẩm trong một thị trường họ sẽ cho là họ cũng có cùng một thành công tương tự trong các thị trường khác. Họ tin là họ chỉ cần phải mở ra một web site với ngôn ngữ thích hợp, thực hiện một chiến dịch quảng cáo và thiết lập một hệ thống phân phối tương tự. Có điều họ đã quên và không hiểu là còn có nhiều thứ với một đất nước chứ không chỉ về ngôn ngữ, tiền tệ hay tổng sản phẩm quốc dân. Những khác biệt văn hóa giữa các nước, và thường là ngay trong một nước, có thể có tác động lớn đến cơ may thành công của một thương hiệu.

Để có thể thành công, các thương hiệu cần phải cung ứng những thứ cần thiết cho thị hiếu của từng thị trường mà họ tiếp cận. Nếu những thị hiếu này thay đổi, thương hiệu cũng phải thay đổi theo. Chẳng hạn như con đường gập ghềnh mà Kellogg's đã trải nghiệm ở Ấn Độ (ví dụ đầu tiên trong chương này) đã cho thấy những công ty thất bại trong việc thích ứng và thông hiểu những khác biệt văn hóa rộng lớn này

sẽ đối mặt với một trận chiến lâu dài khi lắp lại thành công đã có của mình vào những thị trường khác.

Nhưng dù sao thì việc thông hiểu những khác biệt văn hóa không phải là những gì thuộc về các thị trường quốc tế. Đó cũng là sự thông hiểu về văn hóa chuyên biệt của thương hiệu. Khi công ty nhận lấy một thương hiệu không phải của họ để khởi sự, họ thường có những bước sai lầm tương tự như khi họ đến với một thị trường nước ngoài. Và khi đó, thay vì diễn dịch sai một thị trường xa lạ, họ lại diễn dịch sai lầm một thương hiệu. Điều này đã xảy ra khi CBS tiếp nhận công ty sản xuất đàn ghi ta Fender hay khi Quaker Oats mua lại hăng nước ngọt Snapple. Mặc dù những công ty này đã bỏ ra hàng triệu đô la vào việc tiếp thị nhưng họ đã đánh mất thị phần đúng ở những chỗ mà họ không hiểu thị trường là gì và khách hàng của họ muốn những gì. Và kết quả là, trong cả hai trường hợp, việc tiếp nhận làm suy yếu thương hiệu.

## 50. Kellogg's ở Án Độ

Ai cũng biết Kellogg's là một thương hiệu mạnh. Các loại ngũ cốc của họ được tiêu thụ trên toàn cầu nhiều hơn bất cứ một thương hiệu đối thủ nào của họ. Những thương hiệu phụ như Corn Flakes, Frosties và Rice Krispies là những thứ ăn sáng ưa chuộng của hàng triệu người.

Vào cuối thập niên 80, công ty này đã đạt đến đỉnh cao của mọi thời, chỉ phối trên dưới 40% thị trường thức ăn làm sẵn ở Mỹ, chỉ riêng với các sản phẩm ngũ cốc của họ. Vào thời gian đó, Kellogg's có hơn 20 nhà máy ở 18 nước trên thế giới với mức doanh thu hàng năm lên đến trên sáu tỷ đô la.

Dù sao thì vào thập niên 90, thương hiệu Kellogg's cũng bắt đầu chật vật. Sự cạnh tranh bắt đầu khó khăn hơn, đặc biệt là áp lực của đối thủ lớn nhất General Mills với thương hiệu



Cheerios. Đội ngũ quản lý của Kellogg's đã bị kết tội là “thiếu sáng tạo” và “làm hư hỏng một số thương hiệu hàng đầu thế giới” trong một bài báo của tạp chí *Fortune*.

Trong những thị trường chính như Anh và Mỹ, ngành công nghiệp ngũ cốc đã chług lại từ hơn một thập niên vì không còn bao nhiêu chỗ trống dành cho phát triển. Vì vậy, vào đầu thập niên 90, Kellogg's đã nhin xa hơn những thị trường truyền thống châu Âu và Mỹ để tìm thêm những người tiêu dùng tiêu thụ ngũ cốc. Và chẳng bao lâu sau, công ty đã quyết định Ấn Độ là một thị trường thích hợp cho những sản phẩm ngũ cốc của họ. Hơn nữa, đây là một đất nước với hơn 950 triệu cư dân, 250 triệu trong số đó là thành phần trung lưu, một thị trường tiềm tàng còn hoàn toàn chưa được khai thác.

Năm 1994, ba năm sau khi những hàng rào thương mại quốc tế được dỡ bỏ ở Ấn Độ, Kellogg's quyết định đầu tư 65 triệu đô la để tung ra sản phẩm hàng đầu của họ - Corn Flakes vào thị trường này. Tin này được chào đón đầy lạc quan bởi những chuyên gia kinh tế Ấn như Bhagirat B Merchant, Giám đốc thị trường chứng khoán Bombay vào năm 1994. “Ngay cả nếu Kellogg's chỉ chiếm được có 2% thị phần, tương đương 18 triệu người tiêu dùng, họ cũng có được một thị trường lớn hơn ở Mỹ”, Bhagirat B Merchant dự báo như thế.

Nhưng đối với cư dân của tiểu lục địa Ấn Độ thì việc ăn sáng với ngũ cốc cũng là một khái niệm hoàn toàn mới lạ. Quả vậy, cách thông thường nhất để bắt đầu một buổi sáng với phần lớn người Ấn là với một tô súp rau nóng. Trong khi điều này có nghĩa là Kellogg's sẽ có rất ít đối thủ trực tiếp thì cùng lúc có nghĩa là họ không chỉ phải quảng bá cho sản phẩm của họ mà còn là cho cả ý tưởng ăn sáng với ngũ cốc.

Mãi lực đầu tiên ở thị trường này là đáng khích lệ và có nghĩa là việc tiêu thụ ngũ cốc bát đàu tăng trưởng. Nhưng không bao lâu sau, mọi chuyện trở nên rõ ràng: đó chỉ là những người mua một lần để thử một thứ mới lạ. Cho dù có thể là sản phẩm này phù hợp với khẩu vị nhưng lại quá đắt. Một hộp có trọng lượng nửa ký nhưng lại đắt hơn một phần ba so với sản phẩm của đối thủ gần nhất. Nhưng dù sao như Kellogg's không chấp nhận cúi đầu trước áp lực giá, họ quyết định tung ra nhiều sản phẩm nữa mà không cần phải nghiên cứu thêm về thị trường. Trong một vài năm sau đó, người mua ngũ cốc Án được giới thiệu với những Wheat Flakes, Frosties, Rice Flakes, Honey Crunch, All Bran, Specia K và Chocos Chocolate Puffs của Kellogg's – nhưng không một thương hiệu nào lặp lại những thành công mà chúng đã đạt được ở phương Tây.

Ngay cả những nỗ lực Án hóa dòng sản phẩm của họ cũng là những thảm họa. Loạt sản phẩm hồn hợp Mazza với các hương vị như xoài, dừa và hoa hồng đều thất bại trong việc tạo nên một ấn tượng.

Hiểu được sự thất bại liên quan của những thương hiệu ở Án Độ, Kellogg's đã đến với một chiến lược mới để thiết lập tính hợp lý thương hiệu của công ty trong thị trường. Nếu đã không thể bán ngũ cốc thì họ sẽ bán bánh quy. Việc mở rộng này được tường thuật trên tờ *Indian Express* vào năm 2000 như sau:

Công ty đang nhắm tới một chủng loại sản phẩm thay thế để giải quyết tình trạng mãi lực tê hại của những sản phẩm ngũ cốc ăn sáng trên thị trường Án Độ. Ý tưởng nằm đằng sau những nỗ lực này là để thiết lập tính hợp lý thương hiệu cho Kellogg's.

“Công ty đang tập trung vào việc thiết lập tên tuổi của thương hiệu trên thị trường bất kể đến sự thất bại của những sản phẩm ngũ cốc. Mục tiêu là có mặt và dễ nhận biết trên các kệ hàng với một dòng sản phẩm rộng lớn”. Một người bán sản phẩm Kellogg’s giải thích.

Theo như quy tắc kinh doanh, Kellogg’s ở Ấn Độ đã tiết lộ với các đại lý ý định tung ra nhiều hơn một sản phẩm mới trên thị trường mỗi tháng, trong vòng sáu tháng tới.

Và những loạt tung hàng ồ ạt ra thị trường này đã được hỗ trợ bằng hoạt động mở rộng ‘bên dưới dòng chữ’, ví dụ như những giải trúng thưởng cho khách hàng trên gần phân nửa các hộp ngũ cốc của Kellogg’s. Mặc dù phần lớn các dòng sản phẩm bánh quy của họ có thể gọi là một thành công với trẻ em Ấn, một phần do giá thấp của chúng, Kellogg’s vẫn đang phải vật vã với chủng loại sản phẩm ngũ cốc của họ.

Cho dù công ty đã rất nỗ lực để mãn cảm hơn với những yêu cầu của thị trường, qua những thay đổi mùi vị, nhưng giá cao vẫn là một yếu tố tiêu cực đối với sản phẩm ngũ cốc của họ. Theo một nghiên cứu được thực hiện bởi công ty nghiên cứu PROMAR International với đầu đề “Tiểu lục địa trong sự chuyển đổi: việc định giá chiến lược các cơ hội kinh doanh thực phẩm, nước uống và nông sản ở Ấn Độ trong năm 2010” thì yếu tố giá sẽ giới hạn Kellogg’s trong việc phát triển thị trường nhanh hơn. “Trong lúc Kellogg’s đã bắt đầu một sự thay đổi trong thói quen ăn sáng của người Ấn với việc tạo nên một dòng sản phẩm ngũ cốc có hương vị thích hợp với khẩu vị của người Ấn nhưng giá của sản phẩm vẫn giới hạn sức tiêu thụ của chúng”, báo cáo của cuộc nghiên cứu tiết lộ như thế.

Hành trình khó khăn của Kellogg's ở Ấn không phải là trường hợp duy nhất; dưới đây là một số ví dụ về sự phán đoán sai lầm về thị trường của một số thương hiệu:

- **Mercedes Benz.** Năm 1995, gà khổng lồ Đức này mở ra một nhà máy ở Ấn để sản xuất loại xe E-class Sedan của họ. Loại xe này nhắm đến tầng lớp trung lưu giàu có đang tăng lên ở Ấn Độ đã thất bại trong việc tạo nên niềm thích thú cho khách hàng Ấn. Năm 1997, nhà máy này chỉ sử dụng có 10% năng suất 20.000 chiếc/năm của nó. “Người Ấn quay lưng lại với những chiếc Sedan – một kiểu xe cổ hơn những chiếc đang bán ở châu Âu”, *Business Week* đã tiết lộ như thế vào thời điểm đó. “Lúc này Mercedes phải lượng định lại những thất bại của họ và nên bắt đầu tái xuất khẩu số xe thừa sang Phi châu hay nơi nào khác”.
- **Lufthansa.** Hàng hàng không Lufthansa của Đức liên kết sức mạnh với một công ty Ấn Độ, Modi Group, để mở ra một hàng hàng không nội địa mới ở Ấn – ModiLuft – vào năm 1993. Ba năm sau, ModiLuft tan rã và Lufthansa đâm đơn kiện một trong những anh em Modi vì đã dùng ngân sách nhận được từ Lufthansa cho những công việc khác. Ngược lại, Modi Group tố cáo Lufthansa đã tính giá quá cao và sản xuất ra những chiếc máy bay kém chất lượng.
- **Coca-Cola.** Công ty Coca-Cola hiểu rằng phân phối là chìa khóa để xây dựng một thương hiệu mạnh kiểu Ấn. Vì vậy, họ đã quyết định mua một thương hiệu nước có ga nổi tiếng trong các công ty và nhà sản xuất nước ngọt thành công của Ấn Độ, Thums-Up. Mặc dù điều này đem lại cho Coca-Cola một hệ thống phân phối tức thì nhưng Thums-Up vẫn luôn được yêu thích hơn Coke trong nhiều năm sau

đó. Nhiều người Ấn cho rằng một thương hiệu mới xuất hiện trên thị trường thì chưa đủ tiếng tăm.

- **Whirlpool.** Khi Whirlpool đưa các loại tủ lạnh của họ vào thị trường Ấn, họ phát hiện ra rằng thị trường này không muốn mua những tủ lạnh cỡ lớn hơn tiêu chuẩn cỡ 165 lít.
- **MTV.** Khi MTV xuất hiện ở Ấn, mục tiêu của nó là đem các dòng nhạc rock, rap và pop của phương Tây đến với tiểu lục địa này. Ngày nay, chính sách âm nhạc của nó đã chuyển đổi để thích ứng với các loại nhạc Ấn như bhangra.
- **Pizza của Domino.** Khởi đầu, Domino chuyển các sản phẩm được sản xuất riêng cho các nước phương Tây đến thẳng thị trường Ấn, nhưng rồi họ nhanh chóng nhận ra rằng họ phải chào thua trước khẩu vị địa phương. Như Arvind Nair, Giám đốc điều hành của Domino Ấn giải thích: “Lúc đầu, mục tiêu của chúng tôi là chỉ yên vị với những thành phố lớn; nhưng hai năm gần đây, chúng tôi cảm nhận được nhu cầu cần phải vươn đến những thành phố nhỏ và thị trấn. Chúng tôi cũng đã trải nghiệm những cung ứng khẩu vị riêng, đặc biệt là với những thị trấn nhỏ. Lúc này chúng tôi chú tâm đến khẩu vị vùng nhiều hơn”. Và kết quả của sự thay đổi chiến lược này là những cái bánh mang khẩu vị địa phương như “Peppy Panerr” và “Chicken Chettinad”, bước chuyển này được đón chào với nụ cười rộng miệng của đối thủ chính của Domino ở Ấn, US Pizza, công ty đã từng cung ứng khẩu vị địa phương đầu tiên. Người đi trước đã không có gì lạc quan thì người đến sau cũng không thể khác hơn.

Một trong những lý do khiến cho con đường vào đất Ấn của Kellogg's và các thương hiệu khác không được suôn sẻ là vì họ

đã bị tối mắt bởi những con số. Tuy dân số của Ấn Độ là gần một tỷ, nhưng tầng lớp trung lưu của nó chỉ chiếm khoảng một phần tư của con số này. Hơn nữa, theo số liệu của Hội đồng Quốc gia Ấn trong một cuộc thăm dò Nghiên cứu Kinh tế Ứng dụng thì số tầng lớp mua sắm của tiểu lục địa chỉ khoảng tối đa là 100 triệu người và các thói quen tiêu dùng cũng như khẩu vị thay đổi rất lớn giữa các địa phương ở Ấn. Hơn nữa, Ấn có đến 17 ngôn ngữ chính thức và 6 tôn giáo chính trải đều trên 35 bang.

Và kết quả là chỉ có những công ty nào có thể thích ứng với sự phức tạp đa văn hóa của Ấn mới có thể có được cơ may. Một trong những công ty có thể thích ứng với điều này là Unilever. Nhưng dù sao thì tập đoàn này cũng có những khởi đầu hơn hẳn những công ty Tây phương khi gia nhập vào thị trường này sau năm 1991. Thực tế, các sản phẩm xà bông và kem đánh răng của tập đoàn này đã có mặt ở Ấn Độ từ năm 1887, lúc mà tiểu lục địa này vẫn còn nằm trong tầm hào quang của vương quốc Anh. Bí mật của sự trường tồn của Unilever ở Ấn Độ chính là việc phân phối. Hindustan Lever Limited (cánh tay Ấn của Unilever) có sản phẩm sẵn sàng ở khoảng 10 triệu cửa hàng nhỏ trên toàn nước Ấn.

Như đối với Kellogg's, họ vẫn cho là họ có thể chuyển đến với một chủng loại sản phẩm mới, như bánh phồng chẳng hạn, để làm cho thương hiệu của họ mạnh thêm. Điều rắc rối mà họ có thể đối mặt là thương hiệu của họ sẽ trở nên gắn chặt với bánh hơn là với ngũ cốc, các sản phẩm chính của họ như Corn Flakes có thể trở thành phần phụ của đặc trưng thương hiệu của công ty ở Ấn.

Nhưng dù sao cũng vẫn có những nhà bình luận tin tưởng một cách lạc quan vào tương lai của Kellogg's ở Ấn. Một trong

những người đó là Jagdeep Kapoor, giám đốc điều hành của công ty marketing Ấn, Smiska Marketing Consultants. Theo ông thì: 'Với tất cả các thương hiệu mà họ đã có, cơ may của Kellogg's chỉ phụ thuộc vào việc nghiên cứu thị trường Ấn Độ của họ mà thôi'.

Chỉ có thời gian mới có thể trả lời.

## Các bài học từ vụ Kellogg's

- ***Chuẩn bị trước.*** Tại sao hành trình của ngũ cốc Kellogg's ở Ấn Độ lại không được suôn sẻ? "Chỉ vì việc chuẩn bị vẫn hóa sơ sài", Titoo Ahluwalia, chủ tịch công ty nghiên cứu thị trường ORG MARG ở Bombay, khẳng định như thế.
- ***Đừng xem nhẹ các đối thủ địa phương.*** Mặc dù các thương hiệu Ấn Độ e ngại rồi họ sẽ phải vất vả với làn sóng cạnh tranh nước ngoài sau khi mở cửa thị trường vào năm 1991 nhưng họ đã lầm, "Các công ty đa quốc gia phải bắt đầu với nhận định: Ấn Độ không phải là một vùng đất không người", C K Prahalad, giảng viên kinh doanh của viện đại học Michigan, đã phát biểu như vậy trong một bài báo trên *Business Week*. "Mánh lới thì không nên quá lớn".
- ***Nên nhớ là khớp vuông không thể vừa với lỗ tròn.*** Khi Kellogg's tung Corn Flakes vào thị trường Ấn Độ, rõ ràng là họ đã tung ra một sản phẩm Tây phương để cố hấp dẫn khẩu vị Ấn. Toàn cầu hóa có thể là một hướng phát triển rõ ràng nhưng tính chất, phong tục và khẩu vị địa phương vẫn mãi là phân biệt. Có thể là sẽ dễ dàng cho các giám đốc thương hiệu toàn cầu để nhìn thế giới là đồng tính, nơi mà

mọi yêu cầu của người tiêu dùng là tương tự, nhưng thực tế lại khác hẳn. “Địa phương hóa các cung ứng đem lại một cơ hội lớn và các công ty khôn ngoan hơn luôn suy xét điều này”, Ramanujan Sridhar, Giám đốc điều hành của công ty tư vấn marketing và quảng cáo Ấn Độ Brand Comm khẳng định thế.

- ***Đừng có làm cho khách hàng trở thành những người xa lạ với văn hóa của họ.*** “Các quy luật là hết sức rõ ràng”, lời của Wahid Berenjian, giám đốc điều hành của US Pizza (công ty đã thành công với một dòng pizza khẩu vị Ấn) trong một bài báo trên một tờ báo Hindu, *Business Line*. “Bạn có thể làm cho tôi xa lạ chút ít với nền văn hóa của tôi, nhưng bạn không thể tạo tôi thành người hoàn toàn lạ với nền văn hóa của tôi. Xã hội luôn mạnh hơn bất cứ một công ty hay sản phẩm nào”. Các thương hiệu muốn đạt được thành công ở thị trường Ấn Độ hay một thị trường văn hóa khác biệt nào khác phải luôn ghi nhớ lấy điều này.

## 51. Hallmark ở Pháp



Các loại thiệp chúc mừng Hallmark đã tự chứng tỏ là hết sức nổi tiếng ở cả Anh lẫn Mỹ. Cung cấp cho mọi dịp đặc biệt – từ sinh nhật cho đến lễ cưới, từ mừng giáng sinh cho đến mừng tốt nghiệp... – những thiệp chúc mừng này được hàng ngàn người gửi đi từng ngày một trong năm.

Đặc điểm của các thiệp chúc mừng Hallmark là “thông điệp đặc biệt”. Lợi thế của việc mua những thiệp Hallmark là bạn không cần phải suy nghĩ về những gì phải viết – chúng đã được viết sẵn cho bạn.

Mặc dù công thức này có thể thành công ở nhiều nước, nhưng hóa ra không hẳn là thành công trên toàn cầu. Ví dụ như khi Hallmark giới thiệu các thiệp chúc mừng của họ ở Pháp, không mấy người mua chúng vì người ta thích những gì do chính họ viết ra hơn. Công thức này không phù hợp với gu của người Pháp. Sau vài tháng trầy trật, Hallmark chấp nhận thất bại và từ bỏ thương hiệu của họ.

## Bài học từ trường hợp của Hallmark

- *Các thương hiệu cần nhận biết những đặc thù văn hóa.* Có rất ít thương hiệu có khả năng thay đổi trong những nền văn hóa khác biệt mà lại không thay đổi công thức sẵn có của chúng. Ngay cả như Coca-Cola và McDonald's cũng phải thay đổi sản phẩm của họ cho phù hợp với những thị trường khác nhau.

# Những khó khăn trong dịch thuật

Các vấn đề kế thừa trong các thị trường quốc tế thường liên quan đến sự khó khăn trong dịch thuật. Ngôn ngữ thương mại có thể là một thứ ngôn ngữ mà mọi người đều có thể hiểu, nhưng nhiều công ty đã có những sai lầm đáng kể khi cố gắng lặp lại thành công đã có của các chiến dịch quảng cáo vào những thị trường không sử dụng ngôn ngữ chính của họ.

Những phác họa sau đây chỉ là một số trong những bước sai lớn nhất đã xảy ra qua việc tiếp thị quốc tế.

## 52. Pepsi ở Đài Loan

Để giữ được một đặc trưng riêng trên toàn thế giới, nhiều công ty đã bám chặt vào một chiến dịch tiếp thị và thông điệp thương hiệu duy nhất cho tất cả các quốc gia và địa giới. Nhưng dù sao thì việc này thỉnh thoảng cũng gây ra nhiều khó khăn. Ví dụ như khẩu hiệu quảng cáo của Pepsi ở Đài Loan là: “Đến và Sống với Thế hệ Pepsi” được chuyển thành Hoa ngữ “Pepsi sẽ mang tổ tiên các bạn trở về từ cõi chết”.



# 53. Nước bồ dưỡng (tonic) Schweppes ở Ý

Chiến dịch cổ động cho nước bồ dưỡng Schweppes đã thất bại nặng nề ở Ý khi được dịch thành “Nước chùi toa lét Schweppes”. Những chiến dịch tương tự ở nơi khác đã thành công tốt đẹp.



## 54. Chevy Nova và những xe khác

T  
rong các loại sản phẩm, xe hơi thường có vấn đề với việc dịch thuật nhất. Khi



#3961 - 1963 Chevy Nova (Emine White)

người ta cười thầm với nhau trước chiếc Chevy Nova của General Motors ở châu Mỹ La tinh, gã khổng lồ về xe hơi này hoàn toàn bỡ ngỡ. Cho đến khi có người cho họ biết rõ là từ ‘Nova’ trong tiếng Tây Ban Nha có nghĩa là ‘không thể đi’. Rồi đến chiếc xe thể thao Pajero của Mitsubishi cũng phải hổ ngươi với tiếng Tây Ban Nha khi ‘pajero’ trong tiếng lóng Tây Ban Nha có nghĩa là “ké thủ dâm”. Chiếc Fiera của Toyota bị đàm tiếu ở Puerto Rico, nơi mà ‘fiera’ được dịch là ‘người đàn bà già và xấu’. Ford cũng không thể định đoán được chút gì khi chiếc Pinto của họ thất bại ở Brazil, cho đến khi họ phát hiện ra là trong ngôn ngữ lóng Bồ Đào Nha ở đây thì ‘pinto’ có nghĩa là “dương vật nhỏ”.

# 55. Electrolux ở Mỹ



Nhà sản xuất máy giặt vùng Scandinavian này đã phải chau mày với khẩu hiệu quảng cáo chính khi được dịch sang tiếng Anh: “Không gì bú giống như là Electrolux”. Họ đã phải làm lại khẩu hiệu này.



## **56. Gerber ở châu Phi**

Khi nhà sản xuất thực phẩm trẻ em Gerber giới thiệu sản phẩm của họ ở châu Phi, họ đã dùng cùng một loại bao bì được sử dụng ở phương Tây. Những bao bì này có hình một em bé trai. Bất ngờ trước mài lực yếu của sản phẩm, Gerber tìm hiểu và phát hiện ra là phần lớn dân châu Phi không đọc được tiếng Anh trong khi các công ty phương Tây lại thường dùng hình ảnh để minh họa sản phẩm ở bên trong bao bì.

## 57. Coors ở Tây Ban Nha



Bia Coors cũng gặp vận rủi tương tự ở Tây Ban Nha với khẩu hiệu quảng cáo chính “Vặn ra nhẹ” được dịch thành “Bạn sẽ bị tiêu chảy”.

# 58. Gà của Frank Perdue ở Tây Ban Nha

Ở Tây Ban Nha, chiến dịch của thương hiệu thực phẩm Mỹ Frank Perdue đã tạo nên lầm lẫn với câu khẩu hiệu quảng cáo “Cần phải có một người đàn ông mạnh mẽ để tạo thành một con gà mềm mại”. Trong tiếng Tây Ban Nha nó trở thành “Cần phải có một người đàn ông nổi hứng để tạo thành một con gà đáng yêu”.

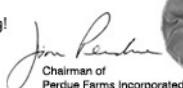
**Welcome to PERDUE®** — one of America's most-trusted and recognized brand names for chicken and turkey.

Visit [Perdue At Home](#) to get great recipes and advice from poultry experts you can trust.

In [About Perdue](#), learn about the heritage of our family-owned company, our commitment to quality, and the products that have made us a leading food and agricultural business.

For our customers and business partners, you'll also find business-to-business information in our Retail Trade, Foodservice, International and Grain & Oilseed sites.

Thanks for visiting!

  
John Perdue  
Chairman of  
Perdue Farms Incorporated



## 59. Que uốn tóc Mist Stick của Clairol ở Đức

Khi Clairol tung ra sản phẩm que uốn tóc “Mist Stick” của họ vào thị trường Đức, công ty không hề nghĩ rằng nghĩa lóng của từ “mist” ở Đức có nghĩa là phân chuồng. Và đương nhiên là không có mấy phụ nữ muốn mua một “que phân” để uốn tóc.

## 60. Bút Parker ở Mexico

Bút Parker đã cảnh báo thị trường Mexico với câu khẩu hiệu quảng cáo “không chảy mực ra túi làm xấu hổ bạn”, nhưng trên thực tế câu chủ đề này lại được hiểu là “không chảy ra túi và làm bạn có thai”. Công ty đã không ngờ rằng động từ “làm xấu hổ” (embarrass) đồng âm với động từ tiếng Tây Ban Nha “embarazar” có nghĩa là “mang thai”.



# 61. Hàng hàng không Mỹ ở Mexico

Khi American Airlines quyết định quảng cáo yếu tố sang trọng của loại ghế dành cho các thương gia để thu hút khách hàng Mexico, họ cho là sẽ đầy ý nghĩa nếu tập trung vào những ghế ngồi bọc da của họ. Vì vậy, họ đã dùng câu chủ đề “bay trong ghế da” mà trong tiếng Tây Ban Nha nó được dịch thành “Vuelo en Cuero”. Điều mà tự điển Tây Ban Nha đã quên không cho họ biết là cụm từ “en cuero” có nghĩa lóng là “trần truồng”. đương nhiên là chương trình này không thu hút được bao nhiêu khách hàng hạng thương gia của Mexico.



## 62. Vicks ở Đức

Nhà sản xuất máy xoa bóp Vicks đã thất bại trong việc thu hút khách hàng đối với các sản phẩm của họ ở Đức. Vấn đề là chữ V theo tiếng Đức được đọc với âm F, có nghĩa là Vicks được người Đức đọc thành “ficks”(không bền).



## 63. Gà rán Kentucky ở Hồng Kông

Câu khẩu hiệu quảng cáo “liếm ngón tay cũng ngon” của Kentucky được dùng trên toàn thế giới để diễn cảm vị ngon của sản phẩm. Vấn đề là khi đến Hồng Kông, câu này được diễn dịch thành “ăn đứt ngón tay của bạn”. Kết quả là hầu hết thực khách đều gọi khoai tây chiên thay cho món gà rán KFC (Kentucky Fried Chicken).



## 64. Đàn Fender của CBS

### Câu chuyện về hai nền văn hóa



60s (1994 Reissue) w/Gold Hardware

Đối với những người hâm mộ đàn ghi ta, thương hiệu Fender là một biểu tượng. Những cây đàn ghi ta Fender như Stratocaster hay Telecaster tượng trưng cho cả một thời kỳ vàng son của nhạc rock hồi thập niên 50 và sau đó được sử dụng bởi những nhạc sĩ nhạc rock nổi tiếng; John Lennon và George Harrison đều sở hữu một cây Stratocaster và đặc biệt là Jimi Hendrix, người đã làm cho kiểu đàn điện này trở thành huyền thoại.

Nhưng, vào một thời điểm nào đó trong đầu thập niên 60, Leo Fender đã có một quyết định chết người – bán công ty chế tạo đàn của ông đi. Năm 1965, ông này tìm được người mua, CBS – một trong những tay chơi lớn nhất của ngành công nghiệp âm nhạc trong thời gian đó – nhãn hiệu này là một

nhãn hiệu rất nổi tiếng và thành công trong ngành ghi âm và phát thanh. Thỏa thuận được xem là một thỏa thuận hợp lý bởi cả hai bên. Dù sao thì CBS cũng là một công ty âm nhạc và Fender thì sản xuất nhạc cụ. Còn sự cộng lực nào tốt hơn?

Một khởi đầu có vẻ là thành công. Cây đàn ghi ta điện đã cách mạng hóa nhạc rock trong thập niên 60 và 70. CBS-Fender vẫn là nhà sản xuất chính của loại nhạc cụ này. Eric Clapton, Mark Knopfler và hầu hết các huyền thoại ghi ta đều sử dụng một cây Fender.

Mặc dù vậy, năm 1975, công ty bắt đầu mất dần thị phần. “Vấn đề là CBS thực sự không biết được bao nhiêu về sản xuất”, Morgan Ringwald, giám đốc Quan hệ Công chúng lúc đó của Công ty Nhạc cụ Fender cho biết, “Sau khoảng 10 năm, họ đã lạc hướng trong việc kiểm tra chất lượng, không gìn giữ bản quyền và không bỏ tiền vào việc nghiên cứu và phát triển. Chẳng bao lâu sau, các nhà sản xuất Á châu đã có khả năng làm được những bản sao rẻ tiền hơn và tốt hơn là những cây Fender thứ thiệt”.

Sản phẩm chủ lực có lợi thế cạnh tranh chính yếu của công ty – cây đàn Stratocaster – bị bỏ mặc. Theo web site của những người yêu mến Fender, Fender-strat.com, đây là một sai lầm nghiêm trọng:

Tập đoàn này đã làm điều mà không ai có thể: làm cho Strat yếu đi. Năm 1985, Strat bị lạm dụng và được sao chép dưới mọi hình thức.

Năm 1981, CBS tuyển dụng một đội ngũ quản lý mới để tái tạo lại thương hiệu Fender. Họ đưa ra một kế hoạch năm năm với ý tưởng cải tiến chất lượng của các sản phẩm Fender.

Nhưng rồi những thay đổi chính vẫn không xảy ra mãi cho đến năm 1985, CBS quyết định rời bỏ mọi hoạt động kinh doanh ngoài lãnh vực truyền thông. Fender được mua lại bởi một nhóm nhân viên cũ và các nhà đầu tư được dẫn dắt bởi William Schultz.

Công ty Fender mới được tái sinh này rõ ràng là nhỏ hơn so với những gì mà CBS-Fender đã từng. CBS chỉ bán bản quyền tên thương hiệu Fender và không một cơ sở vật chất nào được bao gồm trong thỏa thuận này. Nhưng dù sao, điều mà Fender mới thực sự có là một đội ngũ nhân viên hiểu rõ thương hiệu Fender là thuộc về những gì. Quả thế, phần lớn họ là những người đã từng có mặt với công ty từ những năm 40 khi Leo Fender khởi sự việc làm đàn và máy tăng âm. Họ chẳng mất bao nhiêu thời gian để giành lại vị thế vốn có trong tim của những người yêu ghi ta trên toàn thế giới.

Trong thập niên 90, mài lực của Fender tăng trưởng ngoạn mục và công ty mở rộng cung ứng của họ chung quanh những đòi hỏi tăng dần của những người chơi ghi ta điện, không chỉ sản xuất dây đàn và đàn, mà còn cả những sản phẩm nghe như máy tăng âm và bàn phím âm. Bí mật của sự thành công trở lại của Fender là sự thông hiểu những giá trị đã làm cho thương hiệu trở thành nổi tiếng – đội ngũ nghệ nhân và sự hiểu biết sâu sắc về những người chơi ghi ta hiện đại. Khi những giá trị này bị xem nhẹ trong thời gian cai trị của CBS, từ 1965 đến 1985, thương hiệu này đã bị tổn thương nghiêm trọng.

Ngày nay, Fender đã trở lại đúng hướng và khách hàng của nó càng đánh giá cao thương hiệu này hơn bao giờ hết, như trang web Fender-strat.com đã hào hứng phát biểu:

“Fender vẫn giữ được vị thế của nó trong tim, óc và những ngón tay của những người chơi guitar trên toàn thế giới với chất lượng cũng như việc nghiên cứu và phát triển vượt trội không ngừng trong ngành công nghiệp”.

Quan điểm này được hỗ trợ bởi một web site không phải về guitar khác, [harmony-central.com](http://harmony-central.com). Trên trang web này, một người hâm mộ Fender, Richard Smith chúc mừng thương hiệu đã sống sót qua thời kỳ CBS và quay trở lại với những giá trị cốt lõi của mình: “Công ty Fender vẫn đang định hình cách thế giới chơi và nghe nhạc, họ làm cuộc đời đẹp hơn cho những người chơi guitar”.

## Các bài học từ vụ cây đàn Fender

- *Thấu hiểu sản phẩm của bạn.* Một trong những vấn đề chính mà CBS đối mặt là họ không hiểu bao nhiêu về những gì đã tạo nên thương hiệu Fender. “Hầu hết các công ty đều không được chuẩn bị kỹ”, Howard Moskowitz - chủ tịch công ty nghiên cứu thị trường Moskowitz Jacobs ở New York cho biết, “Họ không hiểu thực sự những gì là sự năng động của sản phẩm, những gì là lực tác động khiến cho người ta yêu thích ở sản phẩm mà họ sẽ sản xuất”.
- *Chú tâm vào những thứ tạo nên thương hiệu.* CBS đã xem nhẹ sự chú tâm đến chất lượng và đội ngũ nghệ nhân đã tạo thành thương hiệu Fender.

## **65. Snapple của Quaker Oats**

### **Không hiểu được yếu tính của thương hiệu**

Năm 1994, công ty thực phẩm khổng lồ Quaker Oats mua thương hiệu nước ngọt Snapple với giá 1,7 tỷ đô la. Công ty tin là thương hiệu nước ngọt này đáng với cái giá đó bởi họ vừa mới thành công rực rỡ với loại nước uống thể thao Gatorade.

Nhưng dù sao trên ý nghĩa đặc trưng thương hiệu thì hai loại nước này không hề gần gũi. Gatorade là về thể thao và là một hình ảnh lực sĩ đầy sức mạnh. Trong khi đó Snapple luôn được quảng bá là một Thế hệ Mới, một chọn lựa hợp thời thay cho các thương hiệu nước ngọt truyền thống.

Như nhiều nhà phê bình đã nhận xét vào lúc đó, Quaker Oats chỉ đơn giản không thấu hiểu đặc trưng thực của Snapple là về những gì. Có hai lý do chính để giải thích tại sao trong ba năm quản lý thương hiệu Snapple, Quaker Oats lại làm giảm giá trị của nó.

Lý do thứ nhất là việc phân phối. Trước đó, hầu hết các chai nước ngọt Snapple được bán trong các cửa hàng nhỏ hay tại các trạm xăng. Nhưng Quaker Oats lại từ chối các kỹ thuật marketing đại chúng thông thường của nó và đặt chúng vào trong các siêu thị hay những địa điểm không phù hợp khác.

Vấn đề thứ hai là cách mà Quaker Oats dùng để quảng bá Snapple, họ đã loại bỏ các quảng cáo tập trung vào mùi vị một cách truyền thống. Sau ngày Quaker Oats thông báo sẽ bán lại công ty nước ngọt Snapple với giá 330 triệu đô la (thấp hơn năm lần so với khi mua), *New York Times* đã chỉ ra những sai lầm trong các chiến dịch quảng cáo Snapple của Quaker Oats. “Quaker Oats chấm dứt chiến dịch quảng cáo với hình ảnh một nhân viên thật của Snapple tên là Wendy Kaufman và thay vào đó bằng một chiến dịch quảng cáo thổi phồng lên là Snapple hạnh phúc với vị trí thứ ba sau Coca và Pepsi trên thị trường nước uống”. Quảng cáo “đời sống thật của Mỹ” với Wendy Kaufman, một nhân viên tiếp tân đang đọc thư của những người hâm mộ thực sự là một thành công, nhưng Quaker Oats đã đến với một chiến dịch quảng cáo được hình thành bởi cùng một công ty quảng cáo đã thực hiện các chiến dịch quảng cáo cho Gatorade của họ. Và kết quả là một chiến dịch quảng cáo đối nghịch hoàn toàn thành công trong việc bình thường hóa đặc trưng rất lạ trước kia của Snapple.

Khi mài lực suy giảm, Quaker Oats tin là họ biết được giải pháp – các đại diện bán hàng của họ được tung ra đường để mời mọi người dùng thử sản phẩm miễn phí. Và rồi công ty đến với một chiến dịch quảng cáo nghệ thuật hơn và thích hợp với đặc trưng nguyên thủy của Snapple. Nhưng không hề có hiệu quả chút nào. Snapple đã đánh mất đi hình ảnh đột phá cùng với lượng khách hàng chính của nó.

Khi Quaker Oats bán Snapple cho Michael Weinstein và các đồng sự của ông ta, thương hiệu đang trong cơn nguy khốn:

Chúng tôi tiếp nhận một thương hiệu đang suy giảm mài lực, mỗi năm khoảng 20%, và một công ty không còn nhuệ khí. Một vài người bên ngoài tin là một công ty nước uống nhỏ đang cạnh tranh với Coca và Pepsi và một đội ngũ mới thì cũng chỉ có thể quanh quẩn ở bên ngoài. Nhưng chúng tôi sẽ đề ra một chiến lược và một viễn cảnh của thành công để toàn thể công ty có thể cùng tập trung quanh đó.

Trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí *Fast Company*, năm 2001, Michael đã giải thích tại sao công ty Triarc của họ không phạm phải những thất bại marketing và quảng cáo như dưới thời Quaker Oats. “Chúng tôi nỗ lực tạo nên một không khí vui hoạt náo và hợp thời. Chúng tôi giới thiệu sản phẩm mới đầu tiên của chúng tôi chỉ hai tuần sau khi tiếp nhận công ty, thật nhanh chóng”. Một phần trong chiến lược này của họ là quay trở lại những quảng cáo với hình ảnh cô tiếp tân Wendy.

Dần dà, những khách hàng nguyên thủy của Snapple quay lại và một lần nữa thương hiệu này lại lấy lại những giá trị của nó. Năm 2000, Cadbury Schweppes mua lại Snapple với giá

một tỷ đô la, Michael Weinstein cũng chuyển đi cùng với thương hiệu. Ông này hiện là Tổng giám đốc “đột phá toàn cầu” ở Cadbury, và Snapple ngày nay đã hoàn toàn hồi phục sau cú ngã lăn lóc ngày nào.

## Các bài học từ Snapple

- *Chấp nhận rằng những thương hiệu khác nhau cần có hệ thống phân phối khác nhau.* Quaker Oats tin là Snapple có thể dùng cùng một hệ thống phân phối với Gatorade. “Cuối cùng thì những khả năng phân phối của Quaker Oats không thể thúc đẩy được Snapple, bởi hình ảnh của hai thương hiệu là hoàn toàn khác biệt”. Sanjay Goel, giáo viên trợ giảng của khoa Nghiên cứu Quản lý ở viện đại học Minnesota nhận xét như thế. Hình ảnh ‘thế hệ mới’ của Snapple được hỗ trợ bởi thực tế chúng được bán ở hàng ngàn nhà phân phối cỡ nhỏ và độc lập, trong lúc Quaker Oats quyết định chỉ bán chúng trong các siêu thị và các đại lý lớn hơn.
- *Thấu hiểu thương hiệu.* Quaker Oats đã thất bại trong việc gìn giữ những giá trị thương hiệu của Snapple bởi họ không hiểu được yếu tính thương hiệu của Snapple là gì.

## CHƯƠNG 7

# Những thất bại liên quan đến con người

**C**on người đằng sau một thương hiệu là những đại sứ chính thức của thương hiệu đó. Nếu những người đó không hòa hợp với nhau, có hành động bất hợp pháp hay có những tuyên bố trái nghịch về sản phẩm của họ thì một thảm họa có thể sẽ nhanh chóng phát triển. Điều này đặc biệt đúng trong những trường hợp mà con người chính là những thương hiệu, như trong trường hợp của một nhóm nhạc hay một nhân vật của đài truyền hình. Và điều này cũng đúng khi một nhân vật có cõi của một công ty hay tổ chức bị bắt gặp có những hành vi vô trách nhiệm.

Trường hợp rõ ràng nhất của những “thất bại liên quan đến con người” trong thời gian gần đây là thuộc về vụ tai tiếng Enron, khi những hoạt động lừa đảo có quan hệ với những nhân vật cao cấp của công ty. Nhưng dù sao thì việc tham nhũng cũng chỉ là một yếu tố quá độ và đáng buồn của những thất bại mang tính chất con người.

Đôi khi các thương hiệu có thể chết đi chỉ vì những lời nói bất cẩn của những viên điều hành. Ví dụ như trường hợp của thương hiệu đá quý Ratner đã mất đi giá trị thị trường của nó chỉ trong một đêm khi Gerald Ratner tuyên bố là những sản phẩm của họ là ‘*é*’. Cho dù đó có là một lượng định chính xác hay không nhưng thực tế là ông ta đã nói như vậy và điều này cũng đủ để hủy hoại thương hiệu.

Bài học ở đây là, bất kể bao nhiêu công sức và tiền bạc đã được đổ vào cho một thương hiệu hay chiến lược phối hợp, những hành vi của các cá nhân là cực kỳ quan trọng cho dù chiến lược đó có đi đúng hướng hay không. Nhân vật càng cao cấp bao nhiêu thì họ càng được xem là đại diện cho thương

hiệu bấy nhiêu. Nói cách khác, những người có trách nhiệm càng cao càng phải hành động có trách nhiệm phù hợp với vị thế của mình. Nói theo lời của John Karolefski, trưởng biên tập của tạp chí *Brand Marketing* thì, “người lãnh đạo của công ty đặt ra giọng điệu cho toàn thể tổ chức. Bà ta hoặc ông ta là người phát ngôn quan trọng nhất và đáng tin cậy nhất của công ty”.

Karolefski cũng viết một cách rõ ràng về trường hợp của Enron và những tai tiếng liên quan đến Arthur Andersen. “Một yếu tố quan trọng trong những trường hợp này là thảm họa và những tổn thương từ đó không đến từ những sản phẩm có lỗi”, ông nói với độc giả của *Brand Marketing*. “Mọi lỗi lầm, rác rối, sự lêch lạc hay trộm cắp đều xuất phát từ nội bộ các công ty và phần nhiều hay phải nói là hầu hết đều liên quan trực tiếp từ những người điều hành hay vị giám đốc điều hành công ty”.

Xét theo bề ngoài, có thể là không có nhiều tương đồng giữa các vụ việc như Enron và Hollywood Planet hay Arthur Andersen và những nhóm nhạc xuất hiện trên truyền hình, nhưng ở đây có một yếu tố hợp nhất. Trong trường hợp của Enron là tham nhũng, còn Hollywood Planet chỉ đơn giản là sự tự lừa dối háo danh, nhưng cho dù là bằng cách nào đi nữa thì những đại sứ thương hiệu này cũng đã làm tổn hại nghiêm trọng đến thương hiệu của mình.

# 66. Enron

## Phản lại sự thật



Không còn gì nhiều để nói về sự thành công và thất bại đầy tai tiếng của ông trùm năng lượng Enron ở Texas. Trong một thời gian ngắn 15 năm, Enron đã bắt đầu từ con số không để trở thành một công ty lớn thứ bảy ở Mỹ và là nhà cung cấp năng lượng nổi tiếng thế giới. Họ sử dụng hơn 21 ngàn nhân viên và hiện diện ở hơn 40 nước trên toàn thế giới.

Cùng với việc sản xuất năng lượng, họ cũng tạo nên một đặc trưng thương hiệu mạnh mẽ. Enron giành được giải thưởng “Công ty Đột phá Nhất nước Mỹ” của tạp chí *Fortune* sau sáu năm hoạt động, họ cũng được xếp hạng cao trong biểu đồ “Những công ty tốt nhất để làm việc” cũng

của tạp chí này. Công ty cũng cổ vũ hình ảnh của một công dân tốt của cộng đồng và ấn hành các báo cáo xã hội và môi trường nhắm vào những hoạt động của công ty với sự cẩn trọng đối với những hệ quả môi trường của công việc, các chính sách chống hối lộ và tham nhũng cùng những mối quan hệ đồng sự.

Trong nhiều năm, Enron chứng tỏ họ là một công ty lớn mạnh và có lợi nhuận cao. Và rồi trong thời gian 2001-2002, những chứng tỏ này hóa ra chỉ là dối trá – một vụ dối trá lớn nhất trong lịch sử các công ty. Những công bố về lợi nhuận của công ty được minh chứng là không có thật, họ có những món nợ khổng lồ không được thể hiện trong sổ sách của công ty. Công ty kiểm toán cho Enron, Arthur Andersen, cũng dính líu vào việc che giấu các hồ sơ liên quan đến tài khoản của Enron, có nghĩa là những tác động của vụ tai tiếng trở thành thảm họa đối với danh tiếng của cả công ty này nữa. Cùng với vụ việc được tiết lộ, các nhà đầu tư và chủ nợ rút lui, đẩy công ty đi đến chỗ phá sản vào tháng 12 năm 2001. Khi sự thực được phơi bày ra ánh sáng, những người điều hành của Enron lại làm cho sự việc trở nên tồi tệ hơn khi từ chối việc kiểm chứng và tuyên bố là họ không tin là sẽ được xét xử một cách công bằng.

Vụ tai tiếng của Enron cũng có những dính líu chính trị trong đó bởi những quan hệ gần gũi của công ty này với Nhà Trắng. Enron đã ủng hộ nhiều triệu đô la vào chiến dịch tranh cử năm 2000 của George Bush. Mặc dù cá nhân ông Bush là một người bạn của vị Giám đốc điều hành Kenneth Lay của Enron, ông này mau chóng cách ly với mọi dính líu có thể gây tai tiếng với công ty này.

Những tác động lâu dài của vụ tai tiếng này sẽ còn được cảm nhận trong nhiều năm nữa và cái tên Enron là không thể hồi phục và mãi mãi sẽ là đồng nghĩa với sự “vô trách nhiệm tập thể”.

## Các bài học từ vụ phá sản của Enron

- ***Không dối trá.*** Hình ảnh của công ty được ghi nhận bởi sự dối trá đã được chứng tỏ của Enron. Mọi việc dối trá đều không thể che giấu lâu dài.
- ***Tinh hợp pháp.*** Một bài học rõ ràng, nhưng là một bài học vẫn luôn bị bỏ qua ở mọi cấp độ của tổ chức.
- ***Không che giấu.*** Enron đã làm cho một trường hợp tệ hại trở thành thảm họa khi từ chối nhìn nhận sai lầm sau khi sự thật được phơi bày.

# 67. Arthur Andersen

## Xé vụn một danh tiếng

Nếu vụ tai tiếng Enron có thể minh chứng cho một điều gì thì đó là bản chất dính líu lẫn nhau của thế giới kinh doanh hiện đại. Cuối cùng thì Enron có vô số những quan hệ tập thể, đặc biệt là ở tiểu bang quê nhà của họ, Texas. “Ở một mức độ nào đó thì rõ ràng là mọi người đều có dính líu với Enron”, Richard Murray, giám đốc trung tâm Chính sách Công cộng của viện đại học Houston, khẳng định.

Dù sao, trong lúc tổ chức Enron có một tác động tiêu cực với cộng đồng kinh doanh Texas thì với những công ty trực tiếp dính líu đến Enron trong việc kinh doanh, hậu quả thật sự là thảm họa. Với công ty kiểm toán cho Enron, Arthur Andersen, việc dính líu này có một tác động chết người.

Hơn nữa, vụ tai tiếng Enron có liên quan đến việc kiểm toán. Đặc biệt là việc che giấu hồ sơ liên quan đến tài khoản và những món nợ khổng lồ của Enron, một thực tế về sự đồng lõa của công ty kiểm toán. Sự đồng lõa này càng rõ ràng hơn khi David Duncan, kế toán trưởng của Enron ở Andersen, bị

buộc phải có mặt trong cuộc điều tra đầu tiên đã từ chối nói chuyện để cố chạy tội cho bản thân. Ngay cả khi Joseph Berardino, trưởng ban điều hành của Andersen, ngang ngạnh bảo vệ cho vai trò của công ty ông trong việc này cũng không thể tránh được những tổn thương bắt buộc. Một khi họ đã bị cáo buộc là có tội trong việc hủy hoại chứng cứ, công ty gánh chịu sự tổn thương nghiêm trọng và những chấn động vẫn còn cảm nhận được trong toàn ngành công nghiệp kiểm toán.

## Các bài học từ Arthur Andersen

- *Hiệu là các công ty đều dính líu lẫn nhau.* Không một công ty nào là hoàn toàn độc lập với những công ty khác. Những hoạt động của Enron và Andersen là không thể tách rời, ít nhất là trong tâm trí của công chúng.
- *Đừng đưa ra những thông điệp mù mờ.* Thậm chí những ghi nhận khác nhau về các sự kiện cũng nảy sinh ngay từ trong nội bộ của Andersen.

### Arthur Andersen

Prestižní zaměstnání



[www.arthurandersen.com](http://www.arthurandersen.com)

## **68. Ratner's**



### **Khi sự trung thực không phải là chính sách tốt nhất**

Một trong những cuốn sách có tác dụng và nổi tiếng nhất về marketing là quyển 22 *Quy luật Bất biến về Marketing*, của Al Ries và Jack Trout được tung ra lần đầu tiên vào năm 1993. Quy luật thứ 15 của họ là “quy luật về sự trung thực”. Điều này khẳng định nếu một công ty thu nhận về một yếu tố tiêu cực của một thương hiệu, người tiêu dùng sẽ đánh giá thương hiệu đó cao hơn vì công ty đã tỏ ra trung thực.

Ries và Trout nói rằng điều này là đi ngược lại với bản chất con người và tập thể khi ghi nhận một vấn đề hay một điểm yếu. “Trung thực là hoàn toàn không tự vệ. Mọi phát biểu tiêu cực đều lập tức được chấp nhận là sự thật. Ngược lại những phát biểu tích cực thường bị hoài nghi, đặc biệt là với quảng cáo”.

Các tác giả còn nêu lên một danh sách những công ty đã dùng sự trung thực để tiếp cận với những thành công to lớn.

Họ thích thú với câu chủ đề quảng cáo “Avis chỉ là số hai trong việc cho mướn một chiếc xe”. Họ cũng tuyên bố là “suy nghĩ tích cực đã được đánh giá quá cao”:

Việc bùng nổ truyền thông trong thời đại của chúng ta khiến cho mọi người thủ thế và luôn nghi ngờ là các công ty đang cố bán một thứ gì đó cho họ. Việc thu nhận một vấn đề là điều mà rất ít công ty làm được.

Khi một công ty bắt đầu một thông điệp bằng cách thú nhận là mình đang gặp khó khăn, người ta thường sẽ lắng nghe chăm chú. Hãy nghĩ đến những lúc khi có một ai đó tìm đến bạn khi họ đang gặp khó khăn, bạn sẽ nhanh chóng hỏi nhập vào và tỏ ý muốn giúp đỡ ra sao. Và hãy nghĩ đến những người bắt đầu câu chuyện với những gì tuyệt vời mà họ đã làm, chắc chắn là bạn sẽ không mấy quan tâm.

Một ví dụ khác cho việc này là về nước súc miệng Listerine, một thương hiệu đã ứng dụng thành công câu chủ đề quảng cáo sau: “Mùi vị mà bạn ghét phải có đến hai lần trong ngày”.

Nhưng dù sao, bất kể đến những ví dụ thành công của sự trung thực và thẳng thắn, có những lúc mà sự trung thực không phải là chính sách tốt nhất. Đương nhiên nếu có một lối làm nghiêm trọng và không thể tranh cãi trong sản phẩm thì nó cần phải được xác định và ghi nhận bởi các giám đốc thương hiệu để họ có thể có được một thông điệp tích cực hơn. Nhưng nếu thông điệp đó chỉ có một ý kiến trung thực nhưng có nghĩa tiêu cực khi đưa ra công luận thì nó thường sẽ gây tổn thương cho thương hiệu.

Tự thân Ries và Trout cũng biết, “quy luật về sự trung thực phải được áp dụng một cách thận trọng và có kỹ năng.” Để

hiểu được điều gì có thể xảy ra khi bạn thiếu kỹ năng, hãy xét đến trường hợp của Gerald Ratner.

Trong thập niên 80 ông ta đã tạo dựng công ty Ratner's thành một thương hiệu kim hoàn lớn nhất thế giới với một loạt hoạt động gây chú ý và những thỏa thuận về quyền kiểm soát. Nhưng vào năm 1991, Ratner đã hủy hoại thương hiệu này với chỉ một câu nói. Trong một lần phát biểu ở Học viện các Giám đốc tại London, ông này đã nói rằng bí mật của sự thành công của Ratner's là nhiều mặt hàng kim hoàn của họ là “hoàn toàn e”. Ông cũng dùa rằng những đỏi bông tai Ratner's dường như chỉ tồn tại ngắn ngủi hơn những cái bánh kẹp thịt Marks & Spencer. Mặc dù lúc đó cả phòng đều cười nhưng những nhà đầu tư và khách hàng của Ratner's lại không xem đó là một trò đùa. Không lâu sau đó, ông này đã cải chính rằng ông chỉ muốn nói đến có một vài sản phẩm đã thất bại, nhưng sự thương tổn đã hình thành.

Tên của thương hiệu Ratner's ngày nay được liên hệ với những mặt hàng ‘e’ và sự không tôn trọng khách hàng. Giá cổ phần của công ty hạ xuống từ 2 bảng Anh còn lại có 8 xu một cổ phần, và lòng tin của khách hàng chìm đắm đến độ không để lại vết tích. Lợi nhuận của tập đoàn đang là 112 triệu bảng Anh năm 1991 rót xuống thành lỗ 122 triệu bảng trong năm kế đó. “Người tiêu dùng hoàn toàn thất vọng và tui hổ vì đã mua sản phẩm của họ. Điều này không thể chấp nhận được”. Đây là những lời cay cú của Tom Blackett, phó chủ tịch nhóm tư vấn Interbrand ở London.

Gerald Ratner và thương hiệu kim hoàn danh tiếng một thời của ông ta buộc phải bỏ nghề. Một thời gian ngắn sau khi ra khỏi ngành buôn bán kim hoàn, Ratner dự một buổi phỏng

vấn và có vẻ chấp nhận hoàn cảnh của mình khá dễ dàng. “Có ai đó nói là đã từng gặp những diễn viên hài muốn trở thành triệu phú. Nhưng tôi là một người triệu phú duy nhất lại muốn trở thành một diễn viên hài”, ông ta nói trong buổi phỏng vấn. Nhưng Ratner đã trở lại với cuộc chiến để tái sinh cái tên Ratner một lần nữa vào năm 2002, lần này là một phiên bản trên mạng với một cái tên đơn giản là Ratners-Online.

“Tôi không muốn dùng lại cái tên Ratner, nhưng việc thăm dò cho thấy đó vẫn là một cái tên được biết đến nhiều trong ngành kim hoàn mặc dù nhiều năm nay đã không còn các cửa hiệu Ratner nữa”, Gerald nói với tờ *Evening Standard* vào năm 2001. Trong một cuộc phỏng vấn khác với tờ *Guardian*, ông nói là cái tên này sẽ kích thích sự tò mò của những người lên mạng, “Chúng tôi đã nghĩ đến việc gọi nó bằng một cái tên nào đó khác, nhưng đó dường như là cái tên hấp dẫn nhất trên Internet – cho dù chỉ vì sự tò mò”.

Sự tò mò này có thể trở thành mãi lực lâu dài hay không thì còn phải chờ xem. Lần này Gerald cũng cần phải cẩn trọng với lời nói của mình. “Thật khó cho tôi để có thể không đùa giỡn, cho dù có thể là chỉ có mỗi mình tôi là cảm thấy hài hước. Nhưng tôi sẽ thực sự cố gắng”.

## Các bài học từ Ratner's

- *Suy nghĩ trước khi mở miệng.* Phải mất nhiều năm mới có thể xây dựng được lòng tin ở người tiêu dùng, nhưng như trong trường hợp của Ratner đã chứng tỏ – niềm tin này có thể tiêu tan chỉ vì một vài câu nói bâng quơ.
- *Ghi nhớ là phần lớn những nguy cơ đến từ nội bộ.* Phần lớn sự tổn thương thương hiệu không đến từ những lỗi lầm của sản phẩm hay những vấn đề về phân phối. Hầu hết chúng đến từ chính các nhân viên hay giám đốc không theo kịp với vai trò đại sứ của thương hiệu. Trong các ngành công nghiệp dịch vụ, nơi mà việc giao tiếp với khách hàng chiếm phần lớn thời gian, việc luôn giữ một thái độ tích cực là cực kỳ quan trọng.

# 69. Planet Hollywood



## Nhân vật mạnh, thương hiệu yếu

Những chứng nhận danh tiếng có thể hỗ trợ lớn trong việc thúc đẩy mài lực của một sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ như khi Oprah Winfrey, một tên tuổi danh tiếng trong giới truyền hình, giới thiệu sách qua câu lạc bộ sách của cô ấy – những cuốn sách đó hầu như được bảo đảm là sẽ bán chạy. Một số thương hiệu cũng được hưởng lợi từ danh tiếng của người tạo lập.

Cũng có những trường hợp, những người danh tiếng dùng tên tuổi của mình để hỗ trợ hay gây dựng việc kinh doanh. David Bowie đã cho USABancshares.com, một ngân hàng trên mạng, mượn tên tuổi của mình để tung ra các cuốn chi phiếu hay thẻ tín dụng Bowie. Ngài Alex Ferguson của Manchester United là cổ đông của toptable.com.uk, một địa chỉ dịch vụ đặt chỗ và thông tin về các nhà hàng. Ban nhạc U2 sở hữu một khách sạn và hộp đêm. Bill Wyman là chủ một nhà hàng...

Một ví dụ nổi tiếng nhất trong các vụ mạo hiểm với danh tiếng cá nhân là thuộc về chuỗi nhà hàng chủ đề Hollywood, Planet Hollywood. Với những người đầu tư nổi tiếng như Bruce Willis, Demi Moore, Whoopi Goldberg, Arnold Schwarzenegger và Sylvester Stallone, chuỗi nhà hàng này được bảo đảm với sự phô trương tối đa khi nó được khai trương vào năm 1991. Công ty này phát triển rất nhanh và mau chóng có được gần 80 nhà hàng trên khắp thế giới. Năm 1999, công ty này phá sản và các nhà hàng của họ ở khắp nơi trên thế giới lần lượt đóng cửa.

“Planet Hollywood đã phơi xác” Malcolm Gluck, nhà phê bình rượu, bày tỏ trên tờ *Guardian*. “Những người ăn thịt, ăn chay, phê bình món ăn và các chủ nhà hàng đủ loại sẽ vui mừng với cái tin chuỗi nhà hàng lớn nhất trong lịch sử các bếp ăn đã bị nướng sống”. Cùng lúc với tin tức được truyền rao, Planet Hollywood càng mất thêm nhiều khách hàng và chỉ còn hoạt động thực sự ở một vài nhà hàng đầu tiên với sự hỗ trợ của các nhà đầu tư mới từ Ả Rập Xê Út với những món tiền không đáng kể.

Vậy tại sao một thương hiệu phát triển nhanh như vậy lại mau chóng đi vào đường cùng trong vòng chưa đến một thập niên?

Trước hết, công ty đã khuyếch trương quá nhanh, mở ra các nhà hàng mới trong khi lợi nhuận chưa kịp thu hồi bao nhiêu ở những nhà hàng cũ. Kế hoạch của họ là đến năm 2003 phải đạt đến con số 300 nhà hàng trên toàn thế giới.

Một yếu tố khác nữa là thức ăn. Hầu hết người ta đi ăn ngoài là vì thức ăn, nhưng Planet Hollywood chưa hề bao giờ quảng cáo về yếu tố này trong việc kinh doanh của họ. Để có thể đạt được thành công lâu dài, thức ăn và thức uống phải là chủ đề

chính. Ngay cả McDonald's chủ đề cũng phải là về thức ăn, cho dù giá cả và sự thuận tiện của chúng mới là yếu tố tiên quyết.

Sự thành công của Planet Hollywood chỉ hình thành từ những khách hàng một lần duy nhất, những người bị hấp dẫn bởi yếu tố mới mẻ. “Sức hút đơn thuần là để được có mặt ở một nơi như thế và nhìn xem những nhân vật nào có mặt ở đó”, Malcolm Gluck kể lại. “Với hy vọng được nhìn thấy những người danh tiếng hay những người bạn của những người danh tiếng, hay ngay cả những người ham danh tiếng (những người chỉ đến một lần vì cơ hội công luận hay chỉ vì một bữa ăn và rồi không bao giờ thấy lại)”. Nhưng đó không phải là căn bản để xây dựng một công cuộc kinh doanh lâu dài với những khách hàng lặp lại, điều mà bất cứ một nhà hàng nào cũng phải có để có thể tồn tại lâu dài. Không có một lý do nào để họ quay lại với Planet Hollywood thêm một lần nữa.

## Các bài học từ vụ Planet Hollywood

- **Danh tiếng vẫn chưa đủ.** “Những người ngày nay nghĩ rằng chỉ với danh tiếng của họ thôi là đủ để kinh doanh. Không đủ đâu các cậu ạ!”, Malcolm Gluck mỉa mai.
- **Truyền miệng là nguy hiểm.** Việc truyền miệng là quan trọng hơn là phô trương quảng cáo hay truyền thông, đặc biệt là trong việc đi ăn ngoài.
- **Chủ đề phải kết dính với sản phẩm chính.** Thức ăn phải là chủ đề chứ không phải là một ghi nhận mơ hồ về Hollywood.

# 70. Fashion Café



## Từ sân khấu đến sàn đấu

Mặc dù đã tự chứng tỏ là một sự thất bại hoàn toàn, nhưng mô hình Planet Hollywood vẫn được một số người bắt chước. David Hasselhoff cố công mở ra một chuỗi quán Baywatch Café hoàn chỉnh với các cô phục vụ trong áo tắm đồ. Ảo thuật gia David Copperfield mất hàng triệu đô la vào chuỗi nhà hàng chủ đề ảo thuật để rồi tất cả tan biến như một làn khói. Steven Spielberg đầu tư vào Dive, một nhà hàng với mô hình dưới đáy đại dương và một màn ảnh chiếu phim khổng lồ. Nhà hàng này đã chìm xuống đáy biển không để lại dấu vết.

Một trong những thất bại đáng kể nhất theo cảm hứng Planet Hollywood là chuỗi quán Fashion Café của các siêu mẫu Naomi Campbell, Christy Turlington, Claudia Schiffer và Elle MacPherson mở ra vào năm 1995. Chuỗi quán này với

những chi nhánh chính của nó ở London và New York, dù sao thì nó cũng đã phải chật vật ngay từ những ngày đầu tiên. Sự kết nối giữa những người mẫu và việc ăn uống rõ ràng là không hề có, “thời trang” không phải là một chủ đề khiến cho người ta cảm thấy muốn ăn hay uống.

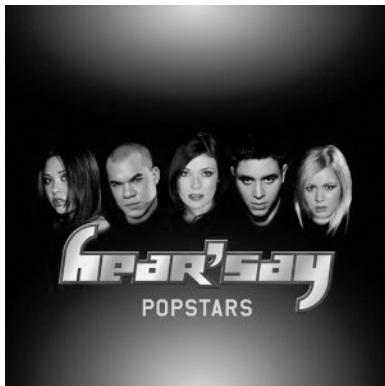
Và khi những hình ảnh thất vọng xuất hiện, bi kịch mới thực sự bắt đầu. Elle MacPherson và Naomi Campbell công khai tố cáo người sáng lập Tomasso Buti đã khuyến dụ họ đầu tư vào chuỗi cửa hàng này chỉ để nhìn thấy tiền của mình bốc hơi đi. Rồi khi Claudia Schiffer ra đi, lại đổ lỗi cho Naomi về những chuyện xưa như trái đất. “Thay vì chú tâm vào việc quảng bá cho các quán cà phê của chúng tôi, Naomi lại chỉ lo việc sưu tầm người tình” Claudia hậm hực tiết lộ với một tờ báo Ý, tờ *Il Messaggero*. “Chúng tôi đã đồng lòng làm thêm một số cuộc giới thiệu cho nhóm của chúng tôi, nhưng Naomi suốt ngày chỉ ở trên du thuyền với một vài bạn trai nào đó”. Naomi cũng không chậm trễ, đáp trả ngay trong một cuộc phỏng vấn của báo *The Sun*. “Tham lam là một nhà tư vấn tồi”, Naomi phê phán, “Claudia đã sai lầm khi rời bỏ công việc chung. Nói tôi không lo việc quảng bá là không đúng sự thật”.

Việc đấu đá nội bộ có thể hỗ trợ cho việc bán các loại báo và tạp chí nhưng không hề đem lại chút lợi ích gì cho thương hiệu chung. Mặc dù có một số chi nhánh có được lợi nhuận nhưng phần lớn không thể thu hồi lại được vốn đầu tư. Năm 1998, ba năm sau ngày khai trương, chuỗi cửa hàng này được rao bán.

## Các bài học từ vụ Fashion Café

- *Đừng theo đuổi một công thức thất bại.* Planet Hollywood đã thực sự vấp vá vào năm 1995, năm mà Fashion Café khai trương.
- *Kết hợp thương hiệu một cách hợp lý.* Người mẫu và thức ăn thì không thể kết hợp với nhau.
- *Đừng chỉ trích các đồng sự.* Điều này chỉ mang lại những bài báo tệ hại cho danh tiếng mình mà thôi.

## 71. Hear'Say



### Từ nổi tiếng đến thất bại

Chương trình truyền hình *Popstars* của Anh, là chương trình đầu tiên có ý định đưa một nhóm nhạc từ trong bóng tối đến với vương quốc của những ngôi sao nhạc trẻ. Mục đích không chỉ là tạo thành một thương hiệu nhạc trẻ có thể bán được những đĩa nhạc mà còn để có thể bán nhiều hàng hóa khác nữa chung quanh những tên tuổi này.

Hear'Say là một sản phẩm của chương trình này, bao gồm các thành viên Noel Sullivan, Danny Foster, Suzanne Shaw, Mylène Klass và Kym Marsh. Bản nhạc nổi tiếng đầu tiên của họ, "Pure and Simple", tung ra vào tháng 3 năm 2001, đã trở thành đĩa đơn bán chạy nhất trong lịch sử âm nhạc Anh với

doanh thu hơn 1,2 triệu bản. Và album đầu tiên, “Popstars”, cũng lén đầu bảng xếp hạng; vé của chuyến lưu diễn 36 buổi cũng bán sạch veo.

Nhưng một khi ký ức của chương trình truyền hình bắt đầu tàn lụi thì sự quan tâm của công chúng cũng úa tàn theo. Sức mạnh của thương hiệu Hear'Say bất ngờ trở nên đáng ngờ. Album thứ hai của nhóm là một thất bại, và việc xuất hiện trước công chúng của họ đã trở nên khó khăn.

Bởi nhóm nhạc được sản xuất mà thành hình (không một thành viên nào của nhóm có quen biết nhau từ trước), mối quan hệ nội bộ của nhóm mau chóng tan vỡ. Như một kết quả không thể khác, Kym Marsh rời khỏi nhóm vào đầu năm 2002.

Sau sự ra đi của cô này, nhóm nhạc đã phạm tiếp một sai lầm với việc thay thế vị trí của cô bằng một vũ công minh họa của nhóm, Johnny Shentall. Điều này đã gây ra những đầu đè tê hại hơn.

Và rồi vào ngày 01 tháng 10 năm 2002, một tuyên bố của hãng ghi âm Polydor xác nhận là nhóm nhạc này đã tan rã. Tuyên bố này giải thích, ‘họ cảm thấy không còn được công chúng ủng hộ, và Hear'Say buộc phải biến mất một cách tự nhiên’. Các thành viên trong nhóm cũng than thở với giới truyền thông rằng họ đã mệt mỏi vì bị lạm dụng bởi công chúng, điều này đã làm cho cuộc sống của họ trở thành địa ngục. Còn Suzanne Shaw thổ lộ với tờ *The Sun* là thương hiệu nhạc trẻ của họ đã trở thành nạn nhân của bản chất luôn thay đổi của thời trang.

## Các bài học từ Hear'Say

- *Sự thổi phồng có thể trở ngược chóng lại bạn.* Đầu năm 2001, Hear'Say là nhóm nhạc được thổi phồng nhất trong các nhóm nhạc tung ra đĩa đơn đầu tiên. Sự quan tâm của công luận nhanh chóng quay lại chống lại nhóm nhạc và làm cho họ tan rã.
- *Có một cái gì đó để hợp nhất thương hiệu của bạn.* Spice Girls đã phong ba với sự ra đi của Geri Halliwell's (chỉ ít là trong một thời gian ngắn), nhưng họ vẫn có thể tiếp tục với khẩu hiệu 'sức mạnh nữ giới'. Hear'Say không có một điểm chung nào để hợp sức cùng nhau.

## 72. Các món ngon vô tội



### Giúp sức cho đối thủ cạnh tranh

Mặc dù hầu hết những thất bại do yếu tố con người đều là kết quả từ những quyết định nông nổi hay mâu thuẫn đặc trưng, trong một số trường hợp hiếm hoi người ta buộc phải để cho thương hiệu của mình tổn thương vì không có được một định ý rõ ràng. Đó là điều đã xảy ra cho thương hiệu Guiltless Gourmet của Michael P Schall, khi ông này trao đi những bí mật thành công của mình cho đối thủ cạnh tranh.

Trong thập niên 90, Guiltless Gourmet là một câu chuyện thành công của một công ty nhỏ gây được sự chú ý lớn ở quê nhà Texas của nó. Công ty này sản xuất một loại bánh bột nướng ít béo, trong vòng năm năm họ đã vươn lên từ một cơ sở có tính chất gia đình thành một công ty có doanh thu 23 triệu đô la cùng với một nhà máy lớn.

Cùng với những hỗ trợ từ giới truyền thông, công ty cũng có được những chứng nhận tích cực từ các tổ chức sức khỏe

trong nước, xác nhận Guiltless Gourmet là một sản phẩm lành mạnh hơn – quả là “vô tội” (guiltless) – những thương hiệu thực phẩm ăn vui miệng khác.

Như vẫn thường xảy ra, Guiltless Gourmet nhanh chóng trở thành nạn nhân của chính sự thành công của nó. Frito-Lay, một trong những nhà sản xuất thực phẩm ăn vui miệng lớn nhất nước Mỹ, đã quan sát hiện tượng lớn mạnh của công ty Texas nhỏ bé này và muốn có phần của mình trong hoạt động này.

Schall, ông chủ của Guiltless Gourmet, đã làm việc như một cố vấn cho Frito-Lay và thậm chí còn muốn công ty này tiếp nhận thương hiệu của mình. Nhưng Frito-Lay không hứng thú với ý tưởng này. Thay vì vậy, họ muốn tạo ra một thương hiệu riêng của họ để cạnh tranh với Guiltless Gourmet. Với một hệ thống phân phối được thiết lập tốt hơn, họ không mất bao nhiêu thời gian để loại bánh nướng Tostitos của họ có mặt trong các siêu thị trên toàn nước Mỹ. Các cung ứng của Frito-Lay ăn dần vào thị phần của Guiltless Gourmet. Một năm sau, doanh thu của Guiltless Gourmet giảm xuống còn 9 triệu đô la, buộc công ty phải đóng cửa nhà máy của họ. Lực lượng lao động của họ giảm từ 125 người xuống còn 10 người.

Mặc dù thật dễ nhận thấy tình trạng này là không thể tránh khỏi trong bối cảnh của Guiltless Gourmet, nhưng vẫn luôn có nhiều cách khác để bảo vệ một thương hiệu trước những nguy cơ từ bên ngoài. Ví dụ, một số người cho rằng Guiltless Gourmet nên mở rộng dòng sản phẩm của họ ra đến những chủng loại sản phẩm liên hệ khác.

Cũng có những ý kiến khác nữa về quyết định làm việc như một cố vấn cho Frito-Lay của Schall. Frito-Lay không có một

ý kiến nào về đề tài này, đương nhiên chúng ta có thể kết luận là Frito-Lay hoàn toàn vô tội cho dù họ có thú nhận rằng những thông tin từ Guiltless Gourmet là có lợi cho họ. “Guiltless Gourmet đã cung cấp cho chúng tôi một tiêu chuẩn tốt để chúng tôi có thể có được mùi vị tốt hơn”, Lynn Markley, người phát ngôn của Frito-Lay, thú nhận.

Mặc dù sản phẩm Guiltless Gourmet vẫn còn có mặt trên thị trường nhưng tương lai của thương hiệu vẫn bị nghi ngờ. Schall vẫn tin là con đường tốt nhất cho Guiltless Gourmet là được mua lại. “Thương hiệu của chúng tôi có giá trị lớn”, Schall nói với *Business Week*. “Nó sẽ tốt hơn khi được là một phần của một tổ chức có tiềm lực để làm cho thương hiệu mạnh hơn”.

## **Các bài học từ vụ Guiltless Gourmet**

- ***Hãy chắc là thành công sẽ nuôi dưỡng sự cạnh tranh.*** Thành công của Guiltless Gourmet với chủng loại sản phẩm nhắm vào các khoảng trống của thị trường của họ không thể tránh được sự quan tâm của các đối thủ lớn hơn.
- ***Có một kế hoạch B.*** Các thương hiệu cần phải sẵn sàng với những trường hợp như trên và có sẵn một kế hoạch phụ trợ.

## CHƯƠNG 8

# Những thất bại khi tái lập thương hiệu

**C**ác thương hiệu, cũng như con người, cũng sợ lão hóa. Chúng không muốn trở nên già cỗi, bởi già cỗi có nghĩa là không còn hấp dẫn và khi một thương hiệu đã già cỗi và không còn hấp dẫn thì chắc chắn nó đã cận kề cái chết.

Vậy làm sao một thương hiệu có thể ngăn chặn được quá trình lão hóa của mình? Cũng giống như con người trong tình trạng tương tự, các thương hiệu cũng đổi mặt với thảm họa trung niên và buộc phải có những hành động không bình thường để có thể còn được trẻ trung và hấp dẫn. Các phương cách thông thường là thay đổi tên, hình dáng hay đôi khi ngay cả “triết lý” thương hiệu của chúng. Để không trở thành già cỗi và mệt mỏi, các công ty thường chọn những bài tập tái lập thương hiệu để tự làm cho bản thân hợp thời hơn và thích hợp với thị trường mục tiêu của họ.

Một lý do khác nữa để tái lập thương hiệu sản phẩm là để làm cho chúng phù hợp với một đặc trưng có tính toàn cầu. Như trong trường hợp tái lập thương hiệu Opal Fruits và Marathon của Mars Anh quốc dưới cùng một tên trên khắp phần còn lại của thế giới. Vì vậy, hai thương hiệu này được chuyển thành Starburst và Snickers. Mặc dù hai thương hiệu được tái lập này chưa được phổ biến vào thời gian đó nhưng cả hai không hề thua lỗ trên mặt mài lực.

Nhưng đôi khi những quyết định tương tự lại có tác dụng ngược. Khi loại bánh sô cô la bọc ngũ cốc Coco Pops đổi tên thành Choco Krispies, một cuộc trưng cầu cho thấy 92% người Anh không chấp nhận sự thay đổi này. Coco Pops được dùng lại và thành công hơn trước.

Mặc dù ẩn chứa nhiều nguy cơ nhưng việc tái lập thương hiệu vẫn được áp dụng rộng rãi. Ở Mỹ hiện có khoảng 3000 công ty thay đổi tên hàng năm, và vào năm 1990 con số này đã có gần 1000. Nhu cầu luôn ở hàng đầu có nghĩa là các công ty phải sẵn sàng đánh cược vì những hứa hẹn lợi nhuận tương lai tách biệt hẳn với lịch sử và tính kế thừa của công ty.

“Bất cứ gì đã đem lại thành công cho bạn trong quá khứ, sẽ không là gì đối với tương lai”, đó là những lời lẽ khôn ngoan của Leo Platt, Giám đốc điều hành Hewlett Packard. Nói cách khác, nếu bạn đứng yên bạn sẽ bị bỏ lại phía sau. Đúng vậy, hầu hết những thương hiệu thành công ngày nay đều giữ lấy vị thế nổi bật bằng cách phát triển dần dần và làm cho đặc trưng của mình trở nên hiện đại, mới mẻ hơn theo thời gian.

Mọi người đều đồng ý rằng các hướng phát triển hiện nay thay đổi nhanh hơn bao giờ hết, các công ty không suy nghĩ cẩn trọng trước khi tái lập thương hiệu có thể có nguy cơ chôn vùi đi những nỗ lực marketing trước đó của họ. “Phải chắc chắn với những thăm dò để lấy ý kiến của người tiêu dùng, có khi những người làm marketing đã quá gần gũi với thương hiệu đến mức họ có thể nhìn thấy vấn đề ngay trong những lúc không hề có”, Richard Duncan, giám đốc điều hành công ty tư vấn marketing TBWA ở Nam Phi, cho biết. “Dù bạn làm gì thì cũng phải cẩn trọng, không để những sức mạnh và giá trị cốt bản của thương hiệu bị chôn vùi và phải chắc chắn là bất cứ gì bạn làm cũng phải phù hợp với thực tế và mục đích kinh doanh của bạn”.

Nói thì nghe có vẻ dễ dàng, nhưng ở đây chúng ta có khá đủ những ví dụ về các thảm họa tái lập thương hiệu để chứng minh rằng điều này là không dễ dàng như thế. Sau hết thì các thương hiệu tạo thành một kết nối cảm tính với người tiêu

dùng. Kể từ khi nhà quảng cáo huyền thoại Bruce Barton chuyển thể General Motors thành “một thứ gì đó riêng tư, ấm áp và nhân bản” trong thập niên 20, thiết lập thương hiệu từ đó là việc tạo thành một giao kết cảm tính. Một công ty có thể sở hữu một thương hiệu nhưng họ không hề sở hữu những cảm nhận mà thương hiệu tạo thành.

Vậy người ta sẽ không rời bỏ khi một món ngũ cốc ưa thích đổi tên, nhưng người ta không thích việc này, ngoại trừ khi họ yêu cầu nó thay đổi. Vì thế một công ty còn lại hai lựa chọn. Hoặc là họ có thể có những thay đổi thật tinh tế mà người tiêu dùng khó lòng nhận biết (ví dụ như mẫu biểu tượng của Shell với hơn hai mươi thiết kế cập nhật tinh tế không hề làm thay đổi đi đặc trưng của công ty), hay họ phải chắc rằng đó là những thay đổi phù hợp với ý muốn của người tiêu dùng.

Nếu một công ty không quan tâm gì đến hai lựa chọn này mà chỉ thay đổi đơn giản là vì việc này có ý nghĩa với công ty thì nó có thể sẽ có một kết thúc tương tự như những công ty được mô tả trong chương này.

# 73. Consignia

## Một bưu điện với bất kỳ tên gọi nào

Khi Tập đoàn Bưu điện Quốc doanh Anh - Post Office Group quyết định thay đổi đặc trưng thương hiệu của họ, đó phải là một cái tên mới đứng đầu trong danh mục mua sắm. Lý do của việc chuyển đổi thương hiệu này một phần là do sau quá trình hoạt động 300 năm, Post Office Group không còn chỉ đơn giản là một tổ chức thư tín.

Nó còn bao gồm nhiều hoạt động khác nữa và đang có dự định tiếp nhận thêm một số hoạt động mới nữa ở nước ngoài. Thêm nữa, công chúng vẫn còn lẩn lộn, không biết rõ mục đích thật của ba nhánh – các bưu điện, Parcel Force, Royal Mail- của tổ chức này là gì.

**BBC NEWS**

You are in: Business  
Tuesday, 9 January, 2001, 09:46 GMT

**UK Post Office name change**



**Consignia**

Consignia - consign - 'to entrust to the care of'  
The UK Post Office will change its corporate name to Consignia, in an attempt to reflect its more commercial and international approach to business.

Front Page  
World  
UK  
UK Politics  
**Business**  
Market Data  
Economy  
Companies  
E-Commerce  
Your Money  
Business Basics  
Sci/Tech  
Health  
Education  
Entertainment  
Talking Point  
In Depth  
AudioVideo

Post Office branches and uniforms, and brands like Royal Mail and Parcelforce Worldwide will be unaffected by the changes, though.

**BBC SPORT**

“Chúng tôi đang nghiên cứu sâu về cái mà tổ chức được gọi là Post Office này đang đổi mặt”, Keith Wells giải thích với BBC Online. Wells là người của Dragon Brands, một công ty tư vấn thương hiệu đang hỗ trợ để tái lập lại tổ chức này. “Cái mà chúng tôi cần là một thứ gì đó có thể nối kết mọi thành phần của nó lại với nhau”.

Công ty tư vấn đã suy xét tên các phân bộ của tổ chức này nhưng không một tên nào thích hợp. Cái tên ‘Post Office’ là quá chung chung. “Parcel Force,” lại một lần nữa không thích hợp. Còn “Royal Mail” sẽ có vấn đề một khi hoạt động ở những đất nước có hoàng gia riêng của họ. Vì vậy Dragon Brands muốn sáng tạo ra một cái tên có ý nghĩa bao trùm cho toàn bộ tổ chức. Họ muốn có một cái tên không quá chuyên biệt, một cái tên có hiệu quả như nhau trên khắp châu Âu, và hơn hết là một cái tên không làm cho mọi người hiểu Post Office Group chỉ đơn thuần về dịch vụ thư tín.

Phải có một sự lô-gích khôn ngoan đằng sau kiểu suy nghĩ này. Hơn nữa, nhiều công ty đã không còn đơn giản như cũ; thời gian trôi qua, tên của nó không còn thích hợp nữa. Ví dụ như Carphone Warehouse có thể đã từng tưởng tượng ra một thế giới đầy những người tiêu dùng muốn cập nhật điện thoại trên xe của họ, nhưng thực tế là ngày nay không mấy ai còn nghĩ đến việc có thêm một điện thoại trên xe nữa. Và các thương hiệu khác đã tạo nên những đặc trưng đã đem lại thành công cho những tên thương hiệu không hề liên quan trực tiếp đến sản phẩm của họ hay của một ai khác tương tự. Điều này hầu như hoàn toàn đúng với Internet. Trong khi các thương hiệu tự mô tả như Letsbuyit.com và Pets.com đắm chìm trong thất bại thì những tên thương hiệu có vẻ mơ hồ và huyền ảo như Amazon, Google và Yahoo đã hoạt động tốt không ngờ. Quả vậy, nhiều

thương hiệu lớn nhất thế giới cũng đi theo mô hình này. Không một ai trả tiền qua Richard Branson lại dự kiến sẽ nhận được một sản phẩm hoàn toàn mới; tương tự thế, không một ai mua sách qua Amazon lại nghĩ rằng sẽ được giao hàng đến một địa chỉ ở vùng rừng mưa nhiệt đới. Những cái tên này chỉ là để gợi nhớ. Chúng là đặc trưng của thương hiệu chứ không là của sản phẩm.

Trước Post Office, nhiều tổ chức khác của Anh cũng đã nỗ lực tự thân để kịp thời bước vào thiên niên kỷ mới. British Steel đã trở thành Corus sau khi sát nhập với Koninklijke Hoogovens. British Gas trước đây là Centrica. Thus là tên mới của phân bộ truyền thông của Scottish Power. Danh sách vẫn còn dài...

Vậy tên mới của Post Office là gì? Vào ngày 9 tháng Giêng năm 2002, trưởng điều hành John Roberts tuyên bố ở bên ngoài văn phòng chính của công ty: tên mới của nó là Consignia. “Cái tên này khá hiện đại, đầy ý nghĩa và hoàn toàn phù hợp với một tổ chức đang phát triển mạnh mẽ”, ông chia sẻ thêm.

Keith Wells của Dragon Brands cũng hào hứng với cái tên này. ‘Nó có từ tố “Ủy thác” (consign) trong đó. Nó cũng có liên hệ với “huy hiệu” (insignia); vì vậy nó là một thứ gì đó có tính hoàng gia’, ông này giải thích với đài BBC. “Hơn nữa, từ ủy thác còn có ý nghĩa là ‘tin tưởng giao phó’, điều này là rất quan trọng”.

Nhưng giới truyền thông và công chúng lại không nghĩ thế. Một số người cho là tên của nó có vẻ như là một thứ nước khử mùi hay xoa mặt sau khi cạo râu hơn. Những người khác lại cho rằng đó là tên của một công ty điện lực.

Rồi mọi việc nhanh chóng trở nên rõ ràng, việc đổi tên này không có được một tác động nào tích cực. Cho dù Post Office

có trở thành cái gì đi nữa thì người ta vẫn cảm nhận là nó thuộc về họ. Và nếu họ không thích cái tên mới của nó, họ có lý do để cho là họ có quyền giận dữ.

Khi sự thể hiện tập thể của Post Office bắt đầu có dấu hiệu đáng lo, cái tên mới lại càng bị chỉ trích. Tháng 5 năm 2002, vị chủ tịch mới của Post Office, Allan Leighton xác nhận là cái tên này vẫn sẽ tồn tại – chí ít là trong hai năm nữa. Ông ta cũng thú nhận là mình cũng ghét nó. “Không thực sự có một lý do thương mại nào để phải có nó, nhưng ở đây có một lý do đáng tin để phải làm thế”, ông nói với đài BBC. Ông cho rằng việc đổi tên này là một sự bất hạnh khi nó quan hệ đến một thời kỳ phô diễn tồi tệ của công ty.

Nhưng việc này cũng không làm cho người ta hài lòng một khi thương hiệu Consignia thất bại trong việc trở thành một cái tên quen thuộc. “Tôi không biết tại sao Post Office lại không thể được gọi là Post Office nữa”, một người nói với phóng viên đài phát thanh vào lúc đó. “Mọi người tôi biết đều gọi nó là Post Office”.

## Các bài học từ vụ Consignia

- **Đừng thay đổi chỉ vì sự thay đổi.** Nhận thức của công chúng là toàn bộ việc tái lập thương hiệu này là không cần thiết. Ảnh tượng này lại được xác nhận thêm bởi không có quảng cáo hỗ trợ. ‘Chúng tôi không biết cái gì sẽ là điểm chính của quảng cáo khi tất cả những gì mà họ nói về việc thay đổi tên thương hiệu là sẽ không ảnh hưởng gì đến ai’, Keith Wells thắc mắc.
- **Xác định là những thực tế kinh doanh có những tác động của nó.** Thương hiệu mới bị tổn thương vì nó quan hệ đến một thời kỳ phô diễn tồi tệ của công ty.



# 74. Tommy Hilfiger

## Sức mạnh của mẫu biểu tượng (logo)

Tommy Hilfiger là một trong những nhà thiết kế thời trang được yêu thích nhất trên thế giới. Trong suốt thập niên 90, Tommy Hilfiger bắt đầu từ một thương hiệu nhỏ, nhắm vào những người tiêu dùng trung lưu Mỹ để trở thành một thương hiệu toàn cầu hấp dẫn đối với giới trẻ.



Nhưng rồi vào năm 2000, thương hiệu bỗng nảy sinh vấn đề. Từ 40 đô la vào tháng 5 năm 1999, giá cổ phần của Tommy Hilfiger rớt xuống chỉ còn 22,62 đô la vào đầu năm 2000 và đến cuối năm chỉ còn lại một nửa con số này. Mãi lực chật lại và điều đáng nói nhất là hai cửa hàng

chính ở London và Beverly Hills phải đóng cửa. Nhiều cuộc trình diễn và các sự kiện thời trang trên toàn thế giới bị bãi bỏ.

Vậy đã có gì sai lầm? Theo như chính tự thân Tommy Hilfiger thì lời giải thích là chính ở quyết định mạo hiểm với thương hiệu của mình. Ông này đã tiết lộ sự thật trong một cuộc phỏng vấn của tạp chí *New York*, năm 2001:

“Vào một thời điểm, tôi đã nói với người của tôi: “Chúng ta phải luôn luôn là dẫn đầu trong các hướng phát triển”. Vì vậy, chúng tôi chạy hết công suất và nỗ lực để tạo ra những mẫu thời trang thời thượng nhất, hấp dẫn nhất. Chúng tôi không chỉ thêu thùa chúng mà còn đính đá quý, đóng tán v.v... Nói chung, chúng tôi làm hết mức và nghĩ là người tiêu dùng sẽ hưởng ứng. Nhưng người tiêu dùng đã không đáp ứng như chúng tôi mong muốn và kết quả là việc kinh doanh năm vừa qua của chúng tôi bị thương tổn nặng nề.

Một phần của chiến lược làm hết mức này bao gồm việc tái tạo hình ảnh nổi tiếng của thương hiệu. Tommy Hilfiger là một thương hiệu dựa trên mẫu biểu tượng hơn bất cứ một thương hiệu nào khác trong ngành công nghiệp thời trang. Quả thế, một số trong những sản phẩm thành công nhất của họ là những cái áo thun với mẫu biểu tượng xanh – trắng và đỏ vắt ngang qua chúng thật rõ ràng. Mọi thứ trong mẫu biểu tượng này, từ các màu chính cho đến những chữ cái TOMMY HILFIGER đều đậm nét, ngang tàng mang đậm nét đặc trưng Mỹ 100%. Khi bạn mặc một cái áo thun Tommy Hilfiger, mọi người đều biết chính xác bạn đang mặc thứ gì một khi họ còn có thể đọc được.

Đương nhiên, những giá trị thương hiệu Mỹ tập trung quanh mẫu biểu tượng đã được giới thiệu ở những nhãn hiệu

thời trang khác – rõ nhất là Calvin Klein và Ralph Lauren – nhưng Tommy Hilfiger đã đi một bước xa hơn. Và rồi năm 1999, tự thân Hilfiger bắt đầu cảm thấy đường như là mình đã đi quá xa. “Khi việc kinh doanh chặng lại vào năm 1999”, ông giải thích, “chúng tôi cho là khách hàng không còn thích mẫu biểu tượng Tommy đó nữa. Chúng tôi đã quá coi trọng việc này. Chúng tôi làm cho nó nhỏ xíu lại. Chúng tôi không còn tin tưởng vào các màu sắc biểu tượng cũ của thương hiệu nữa. Chúng tôi nghĩ là mình đã trở thành quá sang trọng và đồng hóa hơn với những nhà thời trang châu Âu như Gucci và Prada”.

Nói cách khác là Tommy Hilfiger đã từ bỏ những giá trị đã giúp họ xây dựng nên thương hiệu. Đương nhiên, thương hiệu có nhiều ý nghĩa đã trở nên đáng tin hơn trong các phạm vi thời trang cao cấp nhưng niềm tin này đến từ, ít nhất là một phần, sự hấp dẫn thành thị của thương hiệu. Trong cuốn *No Logo* (được viết từ trước khi Tommy Hilfiger suy sụp), Naomi Klein đã tìm hiểu về đặc trưng đôi của thương hiệu Tommy: “Tommy Hilfiger thậm chí còn hơn cả Nike hay Adidas, đã chuyển mình từ một sự lôi cuốn hạn hẹp đến một khoa học marketing đại chúng. Hilfiger đã tạo nên một công thức mà từ đó đã được mô phỏng bởi Polo, Nautica, Munsingwear và nhiều công ty may mặc khác tìm kiếm một lối tắt để đạt được điều này ở những siêu thị địa phương với một thái độ thành thị”.

Nhưng dù sao thì đặc trưng đôi này (ngoại ô kết hợp với thành thị) cũng đã hình thành một cách ngẫu nhiên. Lúc đầu, Tommy Hilfiger sản xuất áo quần cho những thị trường thiếu niên con nhà khá giả, những thị trường nằm ở đâu đó giữa Gap và Ralph Lauren. Chẳng bao lâu sau giới trẻ hip hop thích thú

với mẫu biểu tượng của họ và Tommy Hilfiger xuất hiện thường xuyên trên các băng hình nhạc rap. Chỉ sau đó Tommy Hilfiger mới thiết kế trang phục cho thị trường hip hop này. Điều này có nghĩa là nhấn mạnh vào những gì đã có sẵn – làm cho một mẫu biểu tượng nổi bật trở nên nổi bật hơn – và những cái áo thun rộng thùng thình trở nên lùng thùng hơn.

Chiến lược này đã chứng tỏ thành công chỉ vì công ty chỉ phóng đại một công thức đã có sẵn ở đó. Nhưng dù sao thì vào năm 1999, công thức này cũng bị loại bỏ hoàn toàn, và vì điều này mà họ lạc hướng khỏi phong cách nguyên thủy đã đem lại thành công cho họ. Ví dụ như Tommy Hilfiger tung ra một thương hiệu phụ tên “Red Label” nhắm vào đỉnh cao thực sự của thị trường. Với một dòng sản phẩm không có mẫu biểu tượng Tommy, 7.000 đô la một cái quần bằng nhiều mảnh vải chắp nối lại hay bằng da trăn. Rõ ràng đó là một thương hiệu quần áo nằm ngoài tầm với của hầu hết khách hàng của Tommy Hilfiger. Một hành động sai lầm khác nữa là việc chọn địa điểm cho một số cửa hàng giới thiệu như ở đường Bond Street, London, hay đường Rodeo Drive, Beverly Hills. “Cửa hàng ở Bond Street chưa hề mở cửa khi chúng tôi nhận ra rằng mình đã sai lầm trong việc chọn lựa địa điểm, một nơi thường lui tới của những người danh giá”, Hillfiger đã thổ lộ với tạp chí *New York*. “Giới thường qua lại Rodeo Drive cũng vậy, họ là những người đã thành đạt và trên 50 tuổi trong khi khách hàng mục tiêu của chúng tôi là những người trẻ hơn. Chúng tôi đã nghĩ là mọi người đều thường xuyên qua lại ở hai con đường này, nhưng chúng tôi đã lầm”.

Dù sao thì đến năm 2001, Tommy Hilfiger cũng đã học hỏi được từ những sai lầm của mình và quay lại với những căn bản

của Tommy Hilfiger. “Như là một kết quả của những lỗi lầm, chúng tôi đã trở lại với những gì là cốt lõi của chúng tôi: những gì điển hình với một chút đổi mới. Chúng tôi là những gì về màu sắc, là những gì thuộc về thanh niên, là những gì điển hình và là đặc trưng Mỹ”. Và kết quả của việc quay trở lại này là khách hàng cũng như những nhà đầu tư lại cảm thấy thoái mái với thương hiệu Tommy Hilfiger như trước. “Nó sẽ không bao giờ lại là một công ty nóng bỏng, hấp dẫn, được khen quá, hào nhoáng, năng động, và phát triển nhanh như nó đã từng; nhưng đó vẫn sẽ là một công ty đáng nói đến và giàu có”, một nhà phân tích của Wall Street nhận xét vào thời gian này. “Đó là một công ty đã tụt xuống từ vị trí A+ xuống đến F-. Và bây giờ trở lại với vị trí B. Và đối với họ, một công ty hạng B đã là địa ngục”.

## Các bài học từ Tommy Hilfiger

- **Đừng lạc hướng khỏi công thức của bạn.** Được biết đến như một thương hiệu sản xuất ra những gì “điển hình có cài tiến”, nhưng Tommy Hilfiger đã tập trung quá mức vào cài tiến mà lại không đủ tập trung cho những gì “điển hình”.
- **Đừng cạnh tranh với những đối thủ không thích đáng.** Tommy Hilfiger nỗ lực cạnh tranh với những đối thủ lớn của châu Âu như Gucci và Prada trên những thế mạnh của các thương hiệu này, một điều mà chính Tommy Hilfiger cũng nhận biết là sai lầm.
- **Đừng trại rông thương hiệu ra quá đáng.** Trên con đường sai lầm, Tommy Hilfiger đã chuyển đến với hàng loạt chủng loại mới mà họ không phù hợp.
- **Đừng loại bỏ mẫu biểu tượng của mình.** Mẫu biểu tượng là cái đã làm nên thương hiệu Tommy Hilfiger ngày nay. Trên thực tế, thương hiệu Tommy Hilfiger chính là mẫu biểu tượng. Khi mẫu biểu tượng biến mất hay bị thu nhỏ lại, thương hiệu này ngay lập tức đi vào chỗ khó khăn.

# 75. Từ BT Cellnet đến O<sub>2</sub>

## Hủy bỏ một thương hiệu



Tháng 9-2001, tổng đài điện thoại di động của Anh BT Cellnet thông báo họ sẽ không dùng tên thương hiệu của họ nữa để thích ứng với một đặc trưng quốc tế mới. Quyết định này ra đời sau một thời gian dài thị phần và thu

nhập suy giảm không ngừng. Hơn nữa, Orange (vẫn tự hào với tên thương hiệu của mình) - đối thủ chính của BT Cellnet - không ngừng tăng trưởng thu nhập và đánh rơi BT Cellnet xuống vị trí thứ ba sau cả hai tổng đài Orange và Vodafone trên thị trường điện thoại di động Anh. British Telecom, công ty mẹ của BT Cellnet đã bán đi tổng đài điện thoại di động này và người chủ mới của nó không thấy có lý do gì để phải giữ lại một đặc trưng đang phải chật vật trên thương trường.

Khi thông báo hủy bỏ tên thương hiệu được công bố, các nhà phân tích cho rằng đó có thể là một bước đi đúng. “Cellnet đã có một khởi động tốt khi còn là một phần của BT, nhưng phần nào đó, nó có vẻ đã ngủ quên trên vòng nguyệt quế sẵn có”, Louisa Greenacre, nhà phân tích viễn thông của ING Barings, đánh giá. “Orange năng động hơn trong khi Cellnet không có một chiến lược thương hiệu hóa riêng, đúng cho mình. Câu chủ đề ‘Cổng Internet cho điện thoại di động Genie’ của BT là hơi mơ hồ”, cô cũng nói thêm, chiến lược của BT Cellnet cũng tương tự như mọi tổng đài điện thoại di động khác đều nhắm đến việc tăng trưởng một số lượng khách hàng căn bản càng nhanh càng tốt, nhưng tính trung thành thương hiệu mới là chìa khóa để tăng trưởng thu nhập từ căn bản những người sử dụng này.

Tên thương hiệu mới là O<sub>2</sub>, ký hiệu hóa học của khí ôxy. “Chúng tôi đã chọn một cái tên mới mẻ và quốc tế” theo lời của Peter Erskine, trưởng ban điều hành của công ty điện thoại di động mới này. Cái tên mới này cũng có nghĩa là chấm dứt sự tồn tại của nhiều thương hiệu điện thoại di động khác của BT. Những thương hiệu này bao gồm Cellnet ở Anh, VIAG Interkom ở Đức, Telfort ở Hà Lan và Digifone ở Cộng hòa Ireland. Và câu chủ đề ‘Cổng Internet cho điện thoại di động Genie’ cũng phải được thay đổi.

Vậy tại sao lại là O<sub>2</sub>? “Ôxy là chất liệu chính của cuộc sống, và không cần phải tốn công để dạy người ta về điều này”, Peter Erskine giải thích. “O<sub>2</sub> đã nảy ra từ hàng trăm tên khác một cách rõ ràng. Đó là một thuật ngữ quốc tế. Chúng tôi muốn một cái gì đó dễ dàng, rõ ràng và tươi mới”.

Việc thực hành thiết lập thương hiệu được nhìn nhận với mọi tầm quan trọng của nó trong cũng như ngoài công ty.

“Nay các thương hiệu được đo lường theo một cách chưa từng được dùng trước đây”, một nhà phân tích nói với tờ *Telegraph*. “Nó không còn được xem như một phụ tùng đẹp mắt nữa mà là một phần giá trị của việc kinh doanh”.

BT Cellnet là một thương hiệu mơ hồ bị ánh hưởng bởi các đặc trưng thương hiệu điện thoại di động khác ở Anh. Khi được bán đi, những người chủ mới của nó cảm thấy việc đổi tên sẽ giúp họ tạo thành một đặc trưng rõ ràng, và thích hợp hơn. Nhưng liệu có đúng như vậy chăng?

Những dấu hiệu đầu tiên đã cho thấy không phải là như vậy. Đúng vậy, bất kể đến những nỗ lực của một chiến dịch marketing rộng lớn bao gồm cả việc tài trợ cho chương trình truyền hình nổi tiếng *Big Brother*, nhiều người vẫn chưa thể quen thuộc với tên gọi mới này. Theo như một cuộc thăm dò của Continental Research cho Báo cáo Di động Mùa hè 2002 của họ, tầm trên mươi người dùng Cellnet không nhận biết là dịch vụ họ đang sử dụng đã được đổi tên thành O<sub>2</sub>. “Quyết định loại bỏ thương hiệu của những người chủ mới đã khiến cho khách hàng – những người trước đây, phần lớn là những người điều hành lớn tuổi đã từng mua di động – cảm thấy không đồng cảm”, tờ *Gardian* nhận xét như thế. “Điều này đã gợi ý là có những khó khăn liên quan với việc đổi tên này đối với những người đang dùng mạng điện thoại O<sub>2</sub>”, Giám đốc của Continental Research, ông Colin Shaddick thêm vào.

## Các bài học từ BT Cellnet

- **Đừng chòng chéo các đặc trưng thương hiệu.** Khi BT đặt những tên khác nhau cho các thương hiệu điện thoại di động của họ, họ đã tạo ra sự lẩn lộn cho người tiêu dùng.
- **Xác định là tên thương hiệu không thể bị loại bỏ dễ dàng.** Bất kể đến hàng triệu đô la đổ vào cho việc đổi tên, O2 vẫn không thể trở nên quen thuộc đối với hầu hết khách hàng.



# 76. Từ ONdigital đến ITV Digital

## Khi ‘Giấc mơ đẹp’ trở thành ác mộng

Năm 1998, một kênh truyền hình kỹ thuật số mới của Anh được giới thiệu với mục đích là muôn qua mặt kênh truyền hình BSkyB của Rupert Murdoch (nhà ty phú chuyên ngành truyền thông) và chi phối hàng triệu người trung lưu xem truyền hình có trả tiền ở Anh với phương tiện nối kết mới – hộp giải mã truyền hình kỹ thuật số. Nhưng dù sao thì đến năm 2002, kênh truyền hình này cũng đã rời khỏi cuộc chơi.

“Chúng tôi cho là mình có thể qua mặt được Sky thông qua gót chân Asin của họ, đó là một đài ít được sự tin tưởng của công chúng nhất”, lời của Marc Sands, giám đốc marketing thương hiệu đầu tiên của ONdigital. “Chúng tôi tự khác biệt hóa bằng hành vi, tính trong sáng và rõ ràng về giá cả. Đó là một giấc mơ đẹp. Hãy nối nguồn và biểu diễn ngay thôi”.

Nhưng dù sao thì mọi việc cũng nhanh chóng trở nên rõ ràng, bắt đầu xuất hiện những khó khăn trong việc phân phối phần mềm và hộp giải mã cũng như việc phủ sóng khắp nước.

“Mùa hè 1999, tôi đã nhận thấy là mọi việc đang đi đến chỗ kết thúc”, Sands chua chát nhìn nhận. “Đối với những vùng mà nó không thể hoạt động hiệu quả, một khi hình ảnh bị đứng lại là những cam kết của chúng tôi phá sản. Chúng tôi chưa bao giờ vượt qua được cái ngưỡng căn bản đó”.

Và rồi đối thủ chính của công ty, BSkyB, gia tăng áp lực bằng cách trả tiền cho những nhà bán lẻ của họ để giới thiệu hệ thống truyền hình của mình. Quyết định cho không các hộp giải mã của BSkyB khiến cho ONdigital không còn cách lựa chọn nào khác ngoài việc đâm đầu theo như họ, có nghĩa là thêm hàng trăm triệu đô la chi phí hàng năm. “Tôi nghĩ là quyết định đối đầu trực tiếp với BSkyB của ONdigital là một sai lầm”, Chris Smith, cựu bộ trưởng Văn hóa tiểu bang, nói với *Guardian* trong một buổi phỏng vấn. “Lẽ ra họ nên nhắm vào những phần khác của thị trường”.

Năm 2001, ONdigital tái lập thương hiệu thành ITV Digital, liên kết với một thương hiệu đã hình thành và được tin tưởng (ITV vẫn là một kênh truyền hình phổ biến nhất ở Anh). Nhưng vấn đề tương tự vẫn còn đó. Người xem vẫn phải mua toàn bộ thiết bị cần thiết tuy không cần phải có một chảo ăng ten. Có nghĩa là một bộ phóng hoàn toàn mới.

Và còn những vấn đề về kỹ thuật. Phần mềm được dùng cho các hộp giải mã không có đủ dung lượng nhớ cần thiết và thường bị hư hỏng. Và theo một khách hàng trước đây thì:

Tôi ký hợp đồng với ONdigital vào tháng 11 năm 1999 vì không cần đến một ăng ten chảo. Nhưng những hỏng hóc kỹ thuật đã khiến chúng tôi phiền phức. Hình cứ đứng lại và chết cứng ba hoặc bốn lần một tuần. Chúng tôi buộc phải điện thoại để hỏi, thông báo mật mã, chờ để gấp được

người cố vấn kỹ thuật và rồi bạn phải cần đến những mươi lăm ngón tay để có thể làm cho mọi thứ hoạt động trở lại. Và chúng tôi cũng không thể xem được các kênh của BBC vì phần mềm của họ không tương thích với các kênh này.

Graham Simcocks, vị giám đốc của công ty cho đến năm 2001, xác định rằng các vấn đề kỹ thuật đã cản trở sự phát triển. “Việc kinh doanh thất bại bởi chúng tôi đã không coi trọng các vấn đề kỹ thuật đúng mức; tại sao hình ảnh không xuất hiện liên tục, cần phải tăng cường sức mạnh của hộp giải mã. Đó là lý do lớn nhất khiến cho khách hàng lần lượt rời bỏ. Và có những gia đình được dự kiến ở trong vùng phủ sóng nhưng rồi vẫn có vấn đề”, ông nhìn nhận một cách trung thực.

Một yếu tố khác nữa là việc thiếu ý định mua ITV Digital. Mặc dù những chương trình chính ở Carlton và Granada của ITV được truyền tải cho công ty nhưng họ không cung cấp cổng vào riêng cho các chương trình chính của họ. “Tôi nghĩ là chỉ có hai đài Carlton và Granada thì chưa đủ sức hỗ trợ”, giám đốc mãi vụ trước đây của ITV Digital, Matthew Seaman cho biết. “Lẽ ra họ nên cung cấp thêm cho chúng tôi nhiều chương trình riêng của họ. Truyền hình xem-trả tiền chỉ là một thứ mới xuất hiện, nó cần đến những hoạt động rõ nét và rộng lớn, không thua kém gì chương trình giải vô địch bóng đá Anh của Sky. Nhưng các cổ đông chính của ITV Digital không nghĩ là họ có thể gây ra rủi ro cho các trang sức trên vương miện của ITV”.

Không mấy ai hiểu chính xác trọng điểm của mạng truyền hình. Trước hết, họ cần phải tự khác biệt hóa với BSkyB, trưởng ban điều hành thứ nhất của ITV Digital – Stephen Grabiner- một thời đã từng cho rằng quan điểm đa kênh của Murdoch về truyền hình kỹ thuật số giống như một thứ gì đó

chỉ đáng quan tâm đối với những ai “buồn phiền và cô độc”. Nhưng sau đó, ITV Digital cũng làm theo BSkyB bằng cách trả 315 triệu bảng Anh để được quyền phát những trận đấu của giải vô địch bóng đá Anh. Họ cũng mua cả những chương trình phim truyện của các công ty truyền hình vệ tinh. “Những mâu thuẫn vẫn tồn tại từ trên xuống dưới khiến cho người xem lẩn lộn” - nhận định của báo *The Observer*.

*The Observer* cũng nhắm vào Charles Allen và Michael Green, chủ tịch của đài Granada và Carlton và những nhân vật quản lý khác:

Nhiều người trong thành phố dự đoán rằng, cho dù Allen và Green có cố bám lấy chỗ ngồi của họ để có thể rút lui thoái mái hơn vào cuối năm thì một số những người chỉ huy của họ cũng sẽ sớm nhận lãnh hậu quả do những gì họ đã để lại. Dấu chấm hỏi treo lơ lửng trên đầu viên trưởng ban điều hành của Granada, Steve Morrison, người đã bỏ đi nghỉ hè ở Tân Tây Lan khi cuộc mặc cả với ban quản trị giải vô địch Anh đang vào lúc cao trào. Và thật khó mà hiểu được tại sao Stuart Prebble, một nhà báo trước đây, một người chưa có chút kinh nghiệm gì về truyền hình xem-trả tiền lại trở thành trưởng ban điều hành của ITV và ITV Digital.

Bên cạnh những sai lầm về quản lý vẫn còn đó những cái nầm ngoài tầm kiểm soát của công ty. Ví dụ, bất chấp các cảnh báo của Hội đồng Truyền hình Độc lập về tín hiệu truyền tải yếu của ITV Digital, vẫn không có một hành động nào của công ty được triển khai để giải quyết việc này.

## Các bài học từ ONdigital / ITV Digital

- **Có hiệu lực.** Các sự cố kỹ thuật làm cho nền tín hiệu của ITV Digital không có hiệu lực trên nhiều vùng ở nước Anh.
- **Đáng tin cậy.** Những vấn đề tương tự này đã làm cho tiếng tăm trở nên không đáng tin cậy được nữa.
- **Có một định ý mạnh.** ITV Digital không chỉ đơn giản yêu cầu người ta chuyển kênh. Họ cần phải ra khỏi nhà và mua về toàn bộ thiết bị công nghệ mới cần có để kết nối vào truyền hình của họ. Để làm tất cả những việc này họ cần phải có một định ý mạnh mẽ – để xem được một thứ gì đó mà họ yêu thích, một thứ không thể có từ những phương tiện khác.
- **Chuyển giao đúng như hứa hẹn.** ‘ITV Digital hứa hẹn nhiều hơn khả năng của nó, đó là một hệ thống hoàn toàn mới’ theo lời của Marc Sands, giám đốc marketing thương hiệu đầu tiên của ITV Digital.
- **Đừng làm hoen ó các thương hiệu liên quan.** ‘Một trong những sai lầm lớn nhất là việc tái lập thương hiệu ITV Digital - điều đã làm ảnh hưởng đến thanh danh của ITV, một trong những thương hiệu mạnh nhất’. Marc Sands nói.
- **Phải thực tế.** “Tôi biết nó đáng giá bao nhiêu để thiết lập các trạm truyền sóng kỹ thuật số”, Gerald H David, chủ tịch của Aerial Facilities, chuyên gia kỹ thuật về sóng kỹ thuật số, cho biết. “Cái chết của ITV Digital là tất cả những gì còn lại của một kế hoạch không hiện thực. Khi Hội đồng Truyền hình Độc lập cấp phép cho ITV Digital, họ đã thảng con ngựa vào sau chiếc xe”.

# 77. Từ Windscale đến Sellafield

## Cùng đặc trưng, khác tên gọi

Thật khó để hiểu rõ về trường hợp này, năng lượng nguyên tử luôn có một ấn tượng bất ổn. Một khi tai biến xảy ra ở các nhà máy nguyên tử thì nó thường trở thành một cơn ác mộng.

Ví dụ như, khi một lượng lớn các chất phóng xạ bị rò rỉ từ các hoạt động liên quan đến nguyên tử ở nhà máy Windscale nước Anh xảy ra ngay sau vụ cháy nghiêm trọng, hậu quả của chúng thật sự là thảm họa. Cộng đồng địa phương ở Cumbria rất kinh hoàng trước những hiểm nguy cho sức khỏe bởi việc nhiễm phóng xạ.

Lẽ ra là phải đóng cửa nhà máy này, nhưng chính phủ Anh lại tin rằng họ có thể tách biệt sự kiện thảm họa với nhà máy nguyên tử này bằng cách đổi tên, từ Windscale thành Sellafield. Dù sao thì mọi người vẫn biết là nhà máy nguyên tử này về bản chất vẫn là như cũ, và các hệ lụy tiêu cực cũng chỉ đơn giản đổi tên theo. Nhưng thật ra, việc đổi tên đã không thể chặn đứng được sự leo thang của các vấn đề sức khỏe trong khu vực như bài báo ấn bản năm 1999 của tờ báo địa phương Crumbia xác định:

Trong lúc thú vật vẫn đang bị chiếu bức xạ trong các phòng thí nghiệm trên khắp nước để ‘nghiên cứu’ các ảnh hưởng, tiến sĩ Martin Gardner và các đồng nghiệp ở Hội đồng Nghiên cứu Y tế ở Southampton đã phát hiện ra là những đứa trẻ có cha mẹ làm việc ở nhà máy xử lý chất thải hạt nhân Sellafield có nguy cơ bị bệnh bạch cầu cao hơn sáu lần những đứa trẻ cùng khu vực mà cha mẹ chúng không làm việc tại nhà máy. Sellafield trước đây được gọi là Windscale, đã nhiều lần xảy ra việc rò rỉ phóng xạ khiến cho chính phủ phải đổi tên với hy vọng cắt đứt những liên hệ với lịch sử của nó. Khu vực này có một tỷ lệ nhiễm bệnh bạch cầu cao một cách bất thường. Các nghiên cứu của tiến sĩ Gardner dường như cho thấy đó là do tác động của những con tinh trùng bị thương tổn, điều không do lỗi ở các bậc cha mẹ mà lại do tội của chính phủ từ trước khi những đứa trẻ ra đời.

Cái tên mới đã thất bại vì không gợi nên được chút thiện cảm nào về nhà máy. Việc đổi tên là không cần thiết một khi không có những thay đổi tổ chức đầy ý nghĩa. Windscale hay Sellafield vẫn chỉ là một, không có gì thay đổi cả.

## Các bài học từ Windscale/Sellafield

- *Thay đổi cần phải là căn bản.* Thay đổi một cái tên không làm cho một ai mờ mắt nếu không có những thay đổi trong quy trình.
- *Không thể che giấu lịch sử của mình.* Mọi người ở Cumbria đều biết rõ những gì đã xảy ra vào năm 1957, bất kể đến cái tên mới của nó, những hệ quả vẫn được cảm nhận cho đến nhiều năm sau.

Những trang kế tiếp sẽ cho biết thêm về những sai lầm về việc tái lập thương hiệu đáng ghi nhận nhất.



## 78. Từ Payless Drug Store đến Rite Aid

Năm 1998 Payless Drug Store, một chuỗi cửa hàng hóa dược địa phương hoạt động khắp miền tây nước Mỹ, đã đổi tên thành Rite Aid Corporation. Việc đổi tên yêu cầu một khoản phí nhiều triệu đô la cho quảng cáo chỉ để đạt được một mức độ nhận thức về thương hiệu tương đương với tên thương hiệu trước. Lý do để phải thay đổi là việc tiếp nhận Payless Drug Store của Rite Aid Corporation, công ty sở hữu thương hiệu hóa dược riêng của họ trên toàn nước Mỹ. Vì vậy họ nghĩ là việc tái lập thương hiệu là một bước đương nhiên hợp lý. Nhưng điều gì đã xảy ra? Không bao lâu sau việc tiếp nhận của Rite Aid và việc chuyển đổi thương hiệu, mài lực của hầu hết các cửa hàng Payless bắt đầu sụt giảm 10% mỗi tháng. Thậm chí Rite Aid đã phải bán đi 38 cửa hàng ở California, cắt giảm lực lượng lao động, và tái lập trung tâm phân phối của họ ở vùng duyên hải miền tây.



# 79. Hàng hàng không Anh quốc



1-800-Airways

Khi British Airways trải qua một cuộc tái lập thương hiệu tốn kém vào năm 1996, có thể họ chưa bao giờ có những thời gian tệ hại đến vậy. Giới truyền thông đã đổi chiều việc chuyển đổi tốn kém với những tiết giảm dội ra được thông báo một thời gian ngắn sau đó.

Cũng còn có những chỉ trích về bản chất của đặc trưng mới này. Hàng hàng không này đã từ bỏ những vạch màu hình quốc kỳ ở đuôi máy bay và thay thế bằng nhiều hình ảnh khác nhau hầu giới thiệu một đặc trưng mang chất quốc tế hơn. Nhiều người đã xem sự thay đổi này như một biểu hiện không yêu nước, và Richard Branson, ông chủ của hãng hàng không đối thủ chính của họ – Virgin Atlantic - đã xát thêm muối vào vết thương khi chộp lấy cơ hội này để sơn hình quốc kỳ Anh lên thân máy bay của hãng mình và thậm chí còn sử dụng câu khẩu hiệu mà trước đây British Airways đã dùng: ‘Bay cùng quốc kỳ’. Chẳng bao lâu sau, British Airways đã loại bỏ những thiết kế tốn kém và mới mẻ của họ. Mỉa mai thay, các đối tác và khách hàng Mỹ lại phàn nàn rằng họ muốn hàng hàng không đầu đàn Anh quốc phải có bề ngoài trông giống Anh hơn.

## 80. MicroPro

**B**ạn còn nhớ MicroPro chứ? Trong thập niên 80 và thậm chí trong những năm đầu thập niên 90, MicroPro sản xuất thành công một sản phẩm phần mềm xử lý văn bản hàng đầu, đó là WordStar. Chương trình này thậm chí còn được nhiệt liệt tung hô như là ‘một trong những nỗ lực phần mềm đơn độc lớn nhất trong lịch sử ngành máy tính’ bởi vị chuyên gia kỹ thuật đáng kính hàng đầu, John C Dvorak.

Bởi sự phổ biến rộng rãi của sản phẩm WordStar, MicroPro tự tái lập thương hiệu thành WordStar International. Hành

động này đã tự chứng tỏ là một sai lầm nghiêm trọng. “Đặc trưng của thương hiệu mới ngay tức khắc chứng tỏ là tự giới hạn”, nhà viết ý tưởng quảng cáo John Kuraoka, giải thích trong một bách



văn về việc thiết lập thương hiệu; “Là WordStar International, công ty đã vị thế hóa một cách tệ hại để bắt kịp những tiến bộ trong ngành công nghệ máy tính – chẳng hạn như sự phát triển của vô số những phần mềm tích hợp làm tiền thân cho Microsoft Office ngày nay. Hãy nhớ rằng Microsoft không bao giờ trở thành Windows International”. Cái tên WordStar nhanh chóng trở thành một sợi dây vòng quanh cổ của công ty. Trong khoảng thời gian từ 1988 đến 1993, công ty phải luôn chiến đấu cật lực tìm kiếm những phương cách mới để tiếp tục bán những phiên bản khác nhau của sản phẩm WordStar. Sự phát triển nhanh chóng của các đối thủ cạnh tranh như Word Perfect và rồi Microsoft Word đã nhanh chóng đẩy WordStar đến chõ phái lui tàn.

## CHƯƠNG 9

# Những thất bại về công nghệ mới và Internet

**T**hất bại thương hiệu trên Internet đã trở thành chuyện thường tình. Những công ty xoay trở bằng mọi cách để có được lợi nhuận thường bị xem là hay thay đổi, trong khi những công ty phải rất chật vật để tồn tại từng tháng lại được hoan nghênh vì những nỗ lực của mình.

Những điều trên có các tác động lâu dài và cách nhanh nhất để một thương hiệu đánh mất đi danh tiếng của nó là thêm cái đuôi ‘.com’ vào đằng sau tên thương hiệu. Và thật nghịch lý thay, những công ty không quan tâm mấy đến Internet cũng tự đặt danh tiếng của mình vào tình trạng hiểm nguy này.

Internet ngày nay đã trở thành một phần không thể thiếu của cuộc sống; vì vậy, nó cũng là một phần không thể thiếu của việc xây dựng thương hiệu. Mỗi nguy hiểm là xử sự với nó như một thực thể hoàn toàn tách biệt chứ không chỉ như một phương tiện giao tiếp hay một kênh bán hàng nào khác nữa. Đương nhiên là Internet có những đặc điểm độc đáo riêng của nó mà chúng ta cần phải thông hiểu. Nó khiến cho việc trao đổi hai chiều trở nên dễ dàng hơn và cũng tạo ra khả năng cho người tiêu dùng gởi đi những thông điệp tiêu cực đối với một thương hiệu theo cách mà các phương tiện truyền thông một chiều truyền thống không thể làm được. Điều đáng kể hơn là nó đã mở ra một sân chơi cân bằng cho mọi công ty dù lớn, dù nhỏ ở khắp mọi nơi hành tinh này.

Với bản chất dân chủ của Internet, ngay cả những công ty nhỏ nhất cũng có thể tạo nên những thương hiệu lớn nhất. Việc này có thể dễ dàng thực hiện bởi vì mọi người đều có trong tay một phương cách tiếp cận độc đáo, hiệu quả hơn việc chi hàng triệu đô la vào các chiến dịch quảng cáo trên

mạng cũng như ngoài mạng. Hơn nữa, với tính tức thì của Internet, hiệu ứng của một khái niệm lớn có thể được lan truyền đi khắp nơi chỉ trong phút chốc.

Trong khi sự lựa chọn của thời kỳ công nghiệp chỉ có nghĩa là một số lựa chọn chỉ dành cho một số người; nhưng trên Internet, bất cứ người sử dụng nào cũng được giới thiệu với vô số khả năng đa dạng. Khi một thương hiệu X không gây được chú ý thì thương hiệu Y chỉ cách xa bằng một cú nhấp chuột. Hơn nữa, khi một người đang vào một web site nào đó với công cụ dò tìm (search engine – điều mà hầu hết những người lên mạng ngày nay đều làm), người đó hầu như có sẵn một danh sách hàng chục địa chỉ liên quan khác ngay trong tầm mắt. Điều này có nghĩa là việc thiết lập thương hiệu tốt để có thể tự tách biệt ra với những thương hiệu cạnh tranh khác đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Cùng với quá trình tiến triển của Internet, chúng ta cũng cần chuyển đổi cách suy nghĩ từ việc nhìn về bề ngoài sang tập trung vào các mối quan hệ. Những công ty kinh doanh trên mạng hàng đầu hiện nay tin tưởng rằng: việc phát triển thương hiệu nên được đo lường không dựa trên ý nghĩa mở rộng một căn bản khách hàng mà phải căn cứ trên ý nghĩa những khách hàng hiện hữu này có ý muốn trở lại thăm web site đó đến mức độ nào. Như nhận định của Rory Sutherland, giám đốc điều hành của Ogilvy One: “Internet là về độ sâu của một thương hiệu chứ không phải là về mức rộng của nó. Săn tìm một thị phần lớn là không đáng, mà chính độ sâu của một túi tiền mới là đáng giá. Một khi bạn đã có được một cộng đồng trung thành, bạn sẽ có vô số khả năng để bán nhiều thứ hơn, cá nhân hóa các dịch vụ và đáp ứng cho nhiều nhu cầu khác nhau của cùng một nhóm người”.

Internet không chỉ tạo khả năng giao tiếp giữa các công ty với khách hàng của họ mà còn cho phép các khách hàng này trao đổi với nhau những nhận định riêng của họ về công ty. Để minh chứng cho điều này, trang web Cluetrain đã giải thích: 'Thị trường là các cuộc giao tiếp. Thông qua Internet người ta khám phá và phát hiện ra những phương cách mới để trao đổi những hiểu biết thích đáng với một tốc độ cực nhanh. Và kết quả trực tiếp là thị trường trở nên khôn ngoan hơn – nhạy bén hơn phần lớn các công ty.

Những thương hiệu điện tử mạnh mẽ như Amazon, eBay, Yahoo và MSN đã hiểu được rằng: việc những người vào thăm trang web của họ trao đổi thông tin với nhau không chỉ làm mạnh thêm tính trung thành đối với trang web đó mà còn tạo khả năng cho thương hiệu phát triển phù hợp với các nhu cầu của người tiêu dùng, bằng cách tạo cho họ một sân chơi để họ có thể trao đổi với nhau các ý kiến cá nhân về thương hiệu. Trong một số trường hợp, các ý kiến thu được từ những diễn đàn này đã dẫn đến việc tư duy lại về chiến lược marketing của các công ty điện tử.

Ví dụ như khi Amazon muốn triển khai ý tưởng định giá đa dạng, họ quyết định thực hiện thử nghiệm chính sách này trong một tuần với riêng các sản phẩm DVD. Họ đã mở ra một diễn đàn trao đổi về DVD để thu thập ý kiến của người tiêu dùng. Và khi ghi nhận được những ý kiến đối nghịch, họ lập tức thông báo hủy bỏ chương trình này. Như giải thích của trưởng ban điều hành của Amazon, Jeff Bezos, thì: "Việc này làm phức tạp hơn chứ không đơn giản hóa việc lựa chọn của khách hàng". Nhờ vậy, Amazon đã có thể hành động nhanh chóng kịp thời trước khi lún quá sâu vào một chính sách không được ủng hộ.

Dù sao những điều trên cũng không có nghĩa là mục đích cẩn bản của việc thiết lập thương hiệu đã thay đổi. Daniel Letts, chuyên gia thương hiệu cao cấp của tổ chức tư vấn Wolff Olins (công ty có những khách hàng lớn như BT hay Unilever), cho là sai lầm khi nhận định việc thiết lập thương hiệu trên mạng là không tương thích với việc thiết lập thương hiệu ngoài mạng. “Sự thật là người ta đã xử sự với việc này rất khác ngay từ những ngày đầu tiên và đây là một trong những lý do khiến cho nhiều công ty trên mạng vướng phải những khó khăn tệ hại”.

Một khi những kinh nghiệm đầu tiên của người tiêu dùng về một thương hiệu là thông qua mạng, tốt nhất chúng ta nên xem việc thiết lập thương hiệu trên mạng như một sự xác nhận về đặc trưng tổng thể của thương hiệu chứ không chỉ như một bộ phận riêng biệt. Việc thấu hiểu những tồn thương tiềm tàng có thể có từ Internet cũng rất quan trọng.

Trên Internet, chúng ta khó lòng kiểm soát được hết mọi thông điệp về thương hiệu. Nếu một công ty thất bại trong việc thông báo về một lỗi lầm hay điểm yếu của sản phẩm hay dịch vụ của họ với công chúng trên mạng, người tiêu dùng sẽ nhanh chóng thông báo cho nhau về những sai sót này. Họ có thể lên mạng và đưa thông điệp của họ vào một phòng tán gẫu (chat room) hay ngay cả có thể mở ra một trang web riêng cho đề tài này. Điều này có nghĩa là nhận thức về thương hiệu chưa bao giờ gần gũi với thực tế của sản phẩm hay dịch vụ hơn như trong thời buổi này. Bạn không thể che mắt được thị trường mục tiêu của bạn.

Lý do khiến cho nhiều công ty trên mạng thất bại là vì họ đã bị che mắt bởi tự thân của công nghệ và hầu như quên hẳn

đi thị trường mục tiêu của họ. Đối với nhiều công ty, việc được là một phần trong cuộc cách mạng trực tuyến này cũng đã là đủ. Thành công dường như đã được bảo đảm. Đó không chỉ là một kênh kinh doanh mới mà nó sẽ còn thay đổi hoàn toàn bộ mặt của thế giới.

Tuy nhiên, như những trường hợp liên quan đến Internet được minh họa trong chương này, những thực tế kinh doanh khắc nghiệt chưa bao giờ xa lạ với những suy đoán của giới chủ doanh nghiệp trên mạng về chúng. Xây dựng các thương hiệu công nghệ không hề khó hơn một hình thức xây dựng thương hiệu nào khác miễn là các công ty liên quan nên nhớ nắm lòng những bài học của các công ty đã thất bại trong lĩnh vực này. Nếu những bài học này được tiếp thu tốt, thất bại là có thể tránh khỏi chứ không phải là điều thường xảy ra đối với những thương hiệu công nghệ.

## 81. Pets.com



Vào giữa thập niên 90, khi khả năng thương mại tiềm tàng của Internet bắt đầu được quan tâm, người ta đăng ký các địa chỉ trên mạng mà không hề có sẵn ý định sẽ sử dụng chúng ra sao. Việc được gọi là “chiếm đất” này được thúc đẩy bởi tham vọng bán lại những địa chỉ này sau đó để kiếm lời.

Thật vậy, những cái tên như business.com hay sex.com đã tỏ ra là khá hấp dẫn đối với một số công ty và tổ chức; họ sẵn sàng trả thật nhiều tiền để có thể có được một trang web với cái tên đó. Với niềm tin là nếu có một ai đó tìm kiếm thông tin kinh doanh hay những thứ kích dục, họ sẽ gõ các từ đại diện này vào để tìm địa chỉ những trang web liên quan, nếu không thể là chính những địa chỉ đó. Hơn nữa, những cái tên này rõ ràng là dễ nhớ đối với những ai lên mạng.

Một trong những người nghĩ đến việc đăng ký một địa chỉ với cái tên thông dụng là một chủ doanh nghiệp ở Pasadena, Greg McLemore. Ông này đã chọn cái tên Pets.com trong hàng trăm cái tên thông dụng. Nhưng thay vì để rồi bán nó đi,

ông ta đã quyết định dùng nó để nhắm đến thị trường vật nuôi trong nhà ở Mỹ, một thị trường tiềm tàng đầy lợi nhuận.

Công ty này không giống như bất cứ một công ty trên mạng nào trước đó. Nó được hoạch định để trở thành một công ty lớn. Ngay sau khi thành lập công ty, McLemore, chuyển đến San Fransisco và bắt đầu tìm người đầu tư. Đầu năm 1999, Hummer Winblad Venture Partners – một công ty tư bản đầu tư được vị nể ở thung lũng Silicon – đã thích thú với những gì họ nhìn thấy qua mạng và quyết định đầu tư vào công ty của McLemore.

Và Jeff Bezos, chủ nhân của một nhà sách trên mạng với tên gọi Amazon.com cũng bán 50% cổ phần của Pets.com. Trong một tuyên bố với báo chí vào tháng 3 năm 1999, Bezos đã bày tỏ sự hưng phấn của mình: “Chúng tôi chỉ đầu tư vào những công ty nào có cùng một niềm đam mê đối với khách hàng như chúng tôi”, ông tiếp tục: “Pets.com có một vị thế hàng đầu trong thị trường và đội ngũ quản lý lão luyện của nó rất tận tâm với khách hàng, cho dù là việc tạo thành một sản phẩm dễ kiếm như cái vông lụa, hay chuyên biệt hơn như là tìm ra một khách sạn có chế độ riêng cho vật nuôi của khách”.

Julie Wainwright, vị Giám đốc điều hành và cũng là người đàm phán cho thỏa thuận này của Pets.com, cũng hài lòng không kém: “Đó là một cuộc kết hợp lý tưởng đã vị thế hóa chúng tôi như một người dẫn đầu trong chủng loại sản phẩm này trên mạng. Những kỷ lục về đầu tư được ghi nhận bởi Amazon.com và Hummer Winblad thực sự đã làm cho cuộc kết hợp này thành một đội ngũ những vị Giám đốc điều hành trong mơ”.

Thông cáo báo chí này cũng bao gồm bảng thống kê năm 1998 của Hội đồng Tư vấn Ngành công nghiệp Vật nuôi

trong nhà cho thấy thị trường này được định giá là 23 tỷ đô la. Là người dẫn đầu trên mạng trong phân khúc thị trường này, Pets.com rõ ràng được hoạch định để thành công. Hơn nữa, những người tiêu dùng trên mạng đã cho thấy là họ sẵn sàng trả tiền qua mạng để mua sách, đĩa CD và các phần mềm vi tính, vậy tại sao họ lại không thể mua những sản phẩm dành cho vật nuôi trong nhà?

Dù sao thì trong năm 1999, Pets.com bằng mọi cách để luôn ở đầu trước các đối thủ chính của họ, cũng đạt được thêm 50 triệu đô la nữa từ các nhà đầu tư. Để giành được thêm lợi thế, họ quyết định giảm giá sản phẩm của họ gần một nửa. Dù sao việc cạnh tranh bằng giá vẫn chưa phải là đủ. Nếu Pets.com muốn luôn ở đầu trước các đối thủ của mình, nó cần phải xây dựng được một đặc trưng thương hiệu mạnh mẽ. Vì vậy, họ nhờ đến sự hỗ trợ của một trong những công ty quảng cáo hàng đầu ở Mỹ, TBWA/Chiat Day, để có được một chiến dịch quảng cáo xuyên suốt trên toàn nước Mỹ.

Chiến dịch này xoay quanh một con rối nhỏ đáng yêu, được thiết kế như một con chó phát ngôn cho thương hiệu Pets.com. Đã có cả một câu chuyện quan hệ công chúng tuyệt vời về sự ra đời của con rối nhỏ này, bao gồm một tiểu sử sáu trang giấy dành riêng cho nó. Các quảng cáo dùng câu khẩu hiệu chính: “Bởi thú nuôi không thể lái xe” (không thấy nhắc nhở đến việc các thú nuôi cũng không thể dùng Internet), được phát sóng trên các chương trình có chi phí quảng cáo tối kém nhất như Superbowl và các chương trình có đông khán thính giả khác.

Con rối này đem đến một sự thành công chỉ trong thời gian ngắn. Nó đã xuất hiện trên chương trình *Good Morning*

*America* và được phỏng vấn bởi tạp chí *People*. Nó tràn ngập các con đường trong ngày lễ Tạ ơn và bắt đầu cuộc sống riêng của mình như một loại hàng hóa có bản quyền. Ngày nay, nó không còn chỉ là một vật may mắn của thương hiệu mà là một loại hàng hóa nổi tiếng nằm trong danh sách A của các cửa hiệu.

Nhưng dù sao thì sự phổ biến thành công của con rối này cũng không diễn giải được thành mãi lực của Pets.com. Đến đầu năm 2000, Pets.com hàng tháng chỉ thu hút được không đến một triệu lượt truy cập trên trang web này.

Chiến lược giảm giá của họ rõ ràng là không đem lại hiệu quả như mong muốn. Theo như Dan Janal, tác giả của quyển *Thiết lập Thương hiệu Mạng*, thì chi phí thu hút khách hàng của Pets.com là khoảng 80 đô la/người, “rõ ràng là không thể thu hồi được số tiền này khi lợi nhuận của họ là quá thấp – đặc biệt là khi có hàng chục đối thủ khác cũng làm y như họ”. Không chỉ chiến lược giảm giá là nguyên nhân thất bại duy nhất của họ. Pets.com còn giao hàng miễn phí nữa. Một chi phí tăng thêm không phải là nhỏ, đặc biệt là khi người ta mua những thứ công kềnh không đáng giá như ổ rơm cho mèo chẳng hạn.

Như với nhiều trang web với định phận èo uột khác, Pets.com đã vung tay quá trán để xây dựng nhận thức thương hiệu mà không chú tâm đến việc tồn tại lâu dài. Như nhiều chỉ trích kết tội, họ đã quá chú tâm đến việc thu hút cổ động bằng cách bơm phồng danh tiếng. Theo John Cassidy, tác giả quyển *Dot.com*, thì Pets.com là một ví dụ điển hình về việc bùng nổ Internet đã đảo lộn trật tự truyền thống trong kinh doanh như thế nào:

Thay vì dùng thị trường chứng khoán để xây dựng công ty, những nhà tư bản đầu tư và các chủ doanh nghiệp ngày nay lại dùng công ty để tạo ra cổ phiếu. Các chiến dịch marketing tốn kém được phát động không để thu hút khách hàng mà chủ yếu để thu hút sự quan tâm của những nhà đầu tư tiềm tàng. Nhiệm vụ xây dựng công ty chỉ là hàng thứ yếu.

Cũng có thể vấn đề chính chỉ là người dùng Internet vẫn chưa sẵn sàng với việc đặt thức ăn cho vật nuôi của họ qua mạng. Không như Amazon, nơi mà người dùng Internet có thể tìm ra những cuốn sách hiếm mà họ không thể tìm thấy ở các nhà sách ở địa phương của họ. Pets.com đã thất bại trong việc cung ứng những giá trị tăng thêm thực sự trên ý nghĩa các sản phẩm của họ. Dù sao thì thức ăn cho chó vẫn chỉ là thức ăn cho chó, và ở đây rõ là không có đủ số người quan tâm đến việc tìm một thứ gì đó không thể tìm thấy cho chó mèo của họ. Pets.com chỉ có một phương cách duy nhất để thu hút được sự quan tâm của người tiêu dùng, đó là bán sản phẩm thấp hơn giá thực của nó.

Ngày 07 tháng 11 năm 2000, Pets.com thông báo họ không thể tiếp tục tồn tại và đã trở thành công ty Mỹ trên mạng đầu tiên có mặt trên thị trường chứng khoán phải đóng cửa. Giám đốc điều hành Julie Wainwright đã giải thích về trường hợp của họ với báo chí ngay trong ngày hôm đó: “Mọi người đều biết rằng đó là một môi trường vô cùng khó khăn cho các công ty kinh doanh qua mạng kiểu ‘bán trực tiếp đến từng người tiêu dùng’. Không có những cung ứng tốt hơn và thực sự không còn con đường nào khác, chúng tôi cảm thấy chọn lựa tốt nhất có thể là ngừng hoạt động với mục tiêu là hoàn trả một phần nào đó cho các cổ đông”.

Trường hợp Pets.com, cũng như boo.com, đã cho thấy một thương hiệu chỉ có thể thành công khi dựa vào một kế hoạch kinh doanh vững chắc. Bất kể là một chương trình quảng cáo hay quan hệ công chúng có thành công đến đâu, nếu không tự khác biệt hóa được trên ý nghĩa sản phẩm hay dịch vụ và những giá trị gia tăng thực sự, nó sẽ bị bỏ lại đằng sau.

Cũng còn có những hoài nghi liên quan đến tính hiệu quả của quảng cáo. Andrea Reisman, vị Giám đốc điều hành của Petopia.com - đối thủ chính đáng gờm của Pets.com, tin là Pets.com đã nhầm sai đối tượng quảng cáo. “Chúng tôi không quảng cáo trên Superbowl”, cô này cho biết, “Đó không phải là chương trình mà các khách hàng của chúng tôi thường xem”.

Dù sao cũng không thể phủ nhận rằng các quảng cáo đã tạo được một sức thu hút lâu dài. Thật vậy, rồi quảng cáo là một mặt hàng bán chạy nhất trên trang web Pets.com. Ngay cả sau khi đã thông báo đóng cửa, mối quan tâm về con rối này vẫn đáng kể đến mức nó được mời lên *Good Morning America* một lần nữa. Vào cuối buổi phỏng vấn, khi con rối này được hỏi có lời khuyên nào với các nhà đầu tư, nó đã trả lời: “Đừng đầu tư vào các dot.com.”

## Các bài học từ vụ Pets.com

- *Khác biệt hóa thương hiệu của bạn.* Không một thị trường nào có thể hỗ trợ cho hàng chục công ty với kế hoạch kinh doanh tương tự như nhau.

- **Giá trị tăng thêm.** “Trong một khu vực sản phẩm mà những nhà bán lẻ không hề có những giá trị tăng thêm, Pets.com đã bị nhấn chìm vào thảm họa ngay khi những đối thủ cạnh tranh xuất hiện”, tác giả kiêm chuyên gia marketing Dan Janal nhận định như thế.
- **Không cạnh tranh bằng giá.** Khi việc giảm giá là quan điểm bán hàng chính, lợi nhuận của Pets.com giảm xuống đến mức không còn gì.
- **Không dựa vào các mảnh lời quảng cáo.** Những con rối quảng cáo có thể nổi tiếng, nhưng tự thân chúng không hỗ trợ được gì cho một thương hiệu.
- **Xác định: cảm tính vẫn chưa đủ.** Phó tổng giám đốc marketing của Pets.com, John Hommeyer hết sức tự hào với mối quan hệ mà công ty đã tạo được với khách hàng của mình. ‘Là một trong một số ít công ty trên mạng đã thực sự xây dựng thành công một thương hiệu và một liên hệ cảm tính với người tiêu dùng’ ông này phát biểu một thời gian ngắn trước khi có công bố đóng cửa công ty. Dù sao, với một công ty kinh doanh qua mạng thì cảm tính vẫn là chưa đủ để có được người tiêu dùng mua hàng qua mạng.
- **Có một chiến lược.** Một chiến lược không đầy đủ của Pets.com là điều đã được nhấn mạnh từ sớm bởi Giám đốc điều hành Michael Dunn của công ty tư vấn thiết lập thương hiệu Prophet Brand Strategy: ‘Hầu hết mọi người đều có một quan hệ vui và đáng kể với con rối Pets.com, nhưng mối quan hệ này cần phải được diễn giải thành một câu chuyện thương hiệu có tính cạnh tranh làm cho người ta muốn giao dịch với công ty. Xây dựng một thương hiệu mà không có một chiến lược kinh doanh rõ ràng là một công thức cho sự thất bại’. Và điều này đã được chứng tỏ.

## 82. VoicePod

### Thất bại trong việc lắng nghe

Công ty công nghệ Altec Lansing học được kinh nghiệm về tầm quan trọng của marketing với loại máy ghi âm kỹ thuật số VoicePod của họ. Là nhà sản xuất loa máy tính hàng đầu, Altec chắc chắn là sẽ thành công với máy ghi âm kỹ thuật số có khả năng chuyển một thông điệp bằng lời thành thư điện tử.

Tạp chí *PC World* cho đó là một công cụ hứa hẹn sẽ tạo giọng nói của bạn thành một công cụ đầy hỗ trợ cho máy tính cá nhân. “Đã qua rồi cái thời phải gõ chữ vào một cách không cần thiết và rồi dò dẫm với những công cụ truyền thông, VoicePod sẽ cung cấp những tiện ích có thể cài đặt và sử dụng đơn giản”, Altec lạc quan cho biết. VoicePod cho phép người sử dụng lưu trữ các thông điệp bằng lời và chuyển chúng thành văn bản điện tử chỉ với một vài nút bấm đơn giản.

Thiết kế của máy cũng tiên tiến về kỹ thuật khi ứng dụng các công nghệ xử lý tín hiệu của công ty như lọc âm cũng như

các công nghệ khác bảo đảm rằng âm thanh sẽ trong trẻo và rõ ràng. “Với những công năng đó, VoicePod là một vụ đầu tư âm thanh đáng giá”, theo nhận xét của *PC World*. Nhưng tiếc thay, không có bao nhiêu người dùng máy tính đồng ý với nhận định này.

Vấn đề là một chương trình marketing yếu kém đã làm ảnh hưởng đến sự quan tâm và nhận thức của người tiêu dùng. Công ty đã quá tin tưởng rằng người tiêu dùng sẽ thu gom hết các sản phẩm được bày bán nên đã không bỏ ra bao nhiêu tiền và nỗ lực để quảng bá sản phẩm. Và kết quả là mải lực quá tồi tệ đến mức công ty phải loại bỏ VoicePod khỏi thị trường chỉ sau một tháng tung hàng ra bán.

## Bài học từ VoicePod

- **Đừng bỏ qua việc marketing.** Không bao giờ được coi thường việc marketing và quảng bá cho sản phẩm vì bất cứ lý do gì.

## 83. Excite@Home

Đã từng có thời kỳ Excite@Home được xem như một trong những đầu tư an toàn của cuộc cách mạng Internet. Hoạt động chủ yếu dựa vào việc cung ứng dịch vụ – cung cấp cổng vào Internet tốc độ cao – các nhà đầu tư nhanh chóng nhận ra khả năng tiềm tàng của nó. Được hỗ trợ từ những đồng tiền đầu tư, Excite@Home muốn nó là một thứ gì đó to lớn hơn. Họ mua quyền sở hữu nhiều nguồn truyền thông trên mạng như cổng vào Excite Web và Blue Mountain Arts với định ý xây dựng một vương quốc trên mạng kiểu American On Line.

Mặc dù công ty đã từng là một nhà cung cấp cổng vào Internet hàng đầu nhưng họ bắt đầu tụt lại phía sau các đối thủ khi bắt đầu mở rộng các tham vọng của mình. Theo lời của



nhà báo Ben Haskett của CNET thì cái chết của Excite@Home là do chính những tham vọng quá lớn của họ và một cấu trúc sở hữu chồng chéo với quá nhiều người có quyền như nhau ở trong cùng một nơi.

Việc sát nhập Excite và @Home (những cái tên đầu tiên) bị xem là một sai lầm nghiêm trọng cho dù các động cơ của việc sát nhập này là hoàn toàn rõ ràng. William Hearts III, một trong những nhà đầu tư và thành lập nên công ty cho biết:

Tôi đã cảm nhận việc sát nhập là một ý tưởng tốt vào lúc đó bởi tôi nghĩ là khi xây dựng một thị trường tiêu dùng, bạn cần phải có một nơi mua sắm thuận tiện cho người tiêu dùng. Một trong những hứa hẹn của ý tưởng @Home là bạn sẽ có một thương hiệu quốc gia chứ không phải là một thương hiệu xa lạ trong chốn thương trường. Hơn nữa, như American On Line đã chứng tỏ, khi bạn có cùng lúc nhiều sản phẩm liên quan bạn sẽ trở thành một công ty tầm cỡ. Đó là động cơ cho việc sát nhập của Excite: để xây dựng một công ty cung ứng các ứng dụng tiêu dùng đồng bộ trên băng truyền rộng của Internet.

Nhưng cuộc sát nhập đã không chứng tỏ được hiệu quả. Tranh cãi giữa các phân bộ phương tiện truyền thông và viễn thông cho thấy ban quản trị không tạo được ảnh hưởng đồng nhất. Hơn nữa, việc vị Giám đốc điều hành của công ty quản lý việc kinh doanh ở tận Boston, cách xa Silicon Valley hơn 3.000 dặm, cũng đã tạo nên không ít khó khăn cho công ty. Hơn nữa, tuy Excite@Home cung cấp cổng cáp vào Internet, nhưng họ lại cung cấp thông qua đường cáp của các công ty khác như các đường truyền của AT&T. Và thật thế, AT&T chiếm cổ phần ưu

thế, một thực tế gây ra không ít tranh cãi và chống đối. Chẳng hạn như, theo lời của Hearts, AT&T ‘không chia sẻ cùng một mối quan tâm’. Ở đây còn có vấn đề về thời gian nữa. Công ty đã sụp đổ khi họ bắt đầu đa dạng hóa các hoạt động. “Vào lúc mà công ty quyết định Excite chỉ còn là một sản phẩm phụ, thị trường đã bắt đầu suy giảm”, Hearts giải thích, “Và cùng lúc đó, nhu cầu về băng truyền rộng đã phát triển nhanh hơn là đồng vốn cần có để duy trì chất lượng và dịch vụ của việc kinh doanh”.

Nhưng vấn đề lớn nhất lại có thể là về marketing. Sau khi sát nhập, Excite@Home đã không có đủ khả năng khác biệt hóa hay cung cấp cho người sử dụng Internet một định ý đủ để họ chuyển sang dùng dịch vụ của họ. Một ấn bản của tạp chí *Red Herring* vào tháng Giêng năm 2000 đã phản ánh:

Excite@Home đã không đáp ứng được đúng như cái tên của nó. Các quảng cáo và thông điệp không rõ ràng của họ đã làm cho đặc trưng thương hiệu của cổng vào này trở nên khó hiểu. Chiến dịch quảng cáo truyền hình “ai cũng có thể dùng” của họ phát hình không liên tục và không khắc họa được rõ nét đặc trưng của thương hiệu.

## Các bài học từ Excite@Home

- **Tranh trường hợp 'lầm thùy thoái ma'.** Như Hearts phân tích: Một trong những bài học là bạn có thể giành được những lợi thế to lớn từ việc hợp tác với những công ty lớn, đã được hình thành tốt, mọi người vẫn thường và vẫn sẽ làm như vậy. Nhưng rồi những công ty này sẽ vướng phải những khó khăn khi phải xác định rạch ròi giữa quyền lợi của liên doanh mới thành lập và trách nhiệm với tập thể riêng của họ. Vì vậy, khi bạn có một liên doanh mới thiết lập với những công ty lớn đã có tiếng tăm, sẽ có một vài khó khăn nhất định cần phải tính đến.
- **Không vung tay quá trán.** Tham vọng trở thành một AOL thứ hai của Excite@Home đã cho thấy là họ đã vung tay quá tầy với, cũng như vốn liếng sẵn có của mình.
- **Khác biệt hóa thương hiệu.** Người tiêu dùng không có được một ý niệm rõ ràng về những thứ mà thương hiệu Excite@Home đại diện. Có nghĩa là nó đại diện cho tất cả và cũng không cho một cái gì cả, và kết quả tất nhiên là nó đã chuốc lấy thảm bại.

## 84. WAP

### Sao lại có thêm hình thức giao tiếp khác nữa?

Để giành được sự quan tâm của công chúng, các công nghệ mới ngày nay được các công ty và tổ chức phát triển công nghệ quảng bá như những thương hiệu. Nhưng dù sao, thì các công nghệ vẫn thường được thổi phồng này lại chết yểu trong khi những công nghệ được giới thiệu một cách lặng lẽ, không mấy phô trương lại được chấp nhận rộng rãi.



Không lanh vực nào có nhiều ví dụ cụ thể hơn là ngành công nghệ điện thoại di động. Ở châu Âu, hầu như không một công ty điện thoại di động lớn nào dự kiến được tầm phát triển của công nghệ chuyển thông điệp văn bản SMS (short messaging service). Thậm chí một số còn thất bại nặng nề khi không dự kiến để trang bị cho các loại máy điện thoại di động của mình có sẵn chức năng chuyển tải văn bản này. Như đã trình bày trong quyển sách trước, *Marketing Di động*, những người sử dụng điện thoại di động đã phải tự họ phát hiện ra sự thuận lợi của chức năng này. Chỉ riêng ở Anh, hiện nay hàng tháng đã có hơn một triệu thông điệp văn bản được chuyển đi dưới hình thức này.

Trong quyển *Marketing Di động*, tôi đã giới thiệu một cái nhìn khái quát về tính phổ biến của công nghệ này:

SMS, hay Dịch vụ Chuyển tải Thông điệp ngắn, là công nghệ chính cho phép chuyển tải văn bản dưới hình thức các thông điệp từ máy di động này đến một máy di động khác. Không màu, hình ảnh hay âm thanh và chỉ hạn chế với 160 ký tự trong một văn bản, SMS dường như khó mà được chấp nhận như một công nghệ thông tin cơ bản. Hơn nữa, những người muốn chuyển đi một thông điệp văn bản SMS, còn phải thao tác trên một bàn phím quá nhỏ với một màn hình màu xám bé xíu.

Vậy mà với tất cả những thiếu sót đó, SMS hiện nay đã trở thành một công nghệ thông dụng rộng rãi và hấp dẫn cả một thế hệ “những cái đầu văn bản” – những người đã tạo ra những chữ tắt riêng của họ để vượt qua sự giới hạn khống chế ký tự. Ngay cả với những người lớn tuổi hơn, chuyển thông

điệp SMS cũng minh chứng được nó là một phương tiện thay thế phổ biến, không đường đột và chi phí hiệu quả cho loại hình điện thoại thông thường. Trong khi các công ty điện thoại di động từ đầu đã làm ngơ với công nghệ khiêm tốn này, họ lại hoàn toàn bị kích động bởi một công nghệ mới: WAP.

WAP (wireless application protocol), giao tiếp ứng dụng không dây, được dự báo như một công nghệ toàn cầu chủ yếu và đầu tiên để làm cho mạng Internet di động trở thành hiện thực. Và nó thực sự là thế bất kể đến tốc độ truyền tải chậm chạp hay việc kết nối khó khăn cùng với nhiều hạn chế sử dụng khác, nó bắt đầu làm cho người ta mơ đến một viễn tưởng mạng không dây tuyệt vời.

Năm 1999, WAP được đưa vào sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới, không một lời dị nghị về tương lai của công nghệ mới này. Hai năm sau WAP đã chứng tỏ là một thất bại thảm hại.

Một cuộc thăm dò được tiến hành vào mùa hè 2001 ở Anh đã cho thấy, trong hai phần ba số người sử dụng điện thoại di động, 85% bày tỏ niềm tin vào ứng dụng SMS trong khi chỉ có 13% cho biết điện thoại di động của họ có ứng dụng WAP. Trong con số nhỏ nhoi này, chỉ có 37% là có khả năng sử dụng WAP trong tháng cuối cùng này. Ngay cả những người đang dùng WAP cũng không tin nó là một phương tiện thuận lợi, đáng được dùng.

Con đường gập ghềnh của WAP càng trở nên khó khăn hơn bởi sự thành công đáng kể và không được dự kiến của SMS. Trong khi WAP được giới thiệu như một ứng dụng quan trọng cho các thiết bị không dây thì SMS hầu như không gây được bao nhiêu chú ý. Khi chức năng bị xem thường này bất ngờ tràn ngập thế giới với tỷ lệ 10 người dùng SMS so với một

người dùng WAP thì việc này cũng đã gây ra những dư luận tiêu cực về WAP.

Những lời đồn đại về cái chết của WAP được nhân rộng cho dù những ứng dụng hiệu quả của nó đã được đưa vào sử dụng. Đối với hầu hết những người làm marketing thì WAP là một lãnh địa không có lối ra. Thời báo *Financial Times* đánh đồng việc marketing WAP với một “hình thức ít được quan tâm nhất trong lãnh vực marketing không dây”.

Nói cho công bằng thì các vấn đề của WAP không hoàn toàn là do lỗi của nó, nói cho cùng thì đó chỉ là một hình thức giao tiếp và không hề là một hình thức tệ nhất. Dù sao thì thuật ngữ WAP cũng được mở rộng bao gồm mọi trải nghiệm Internet di động qua chức năng WAP. Và cho đến lúc đó, những trải nghiệm đó đã được thể hiện quá ít.

Bất cứ một nhà chiến lược thương hiệu nào cũng đồng ý rằng: sự thành công của một sản phẩm hay dịch vụ không đơn giản chỉ dựa vào giá trị của nó, mà là căn cứ vào các giá trị nhận biết được của nó. Vì vậy, cho dù trong tương lai khả năng của WAP có thể cung ứng bất cứ thứ gì cho người dùng đi nữa, nó cũng cần phải có thời gian để xóa bỏ đi những nhận thức hiện hữu. Vì vậy, ngay cả những người truyền bá WAP cũng bắt đầu nhận ra rằng: WAP đã phải chịu khổ sở vì những vấn đề nhận thức của công chúng đối với sản phẩm này. Họ cũng thừa nhận ngay trên web site của họ ([www.wapinsight.com](http://www.wapinsight.com)) là có những dấu hiệu cho thấy WAP là một thương hiệu đang chết dần.

## Các bài học từ WAP

- **Phải hữu dụng.** WAP bị tổn thương bởi người sử dụng nó đã không nhận biết được những tiện dụng của một địa chỉ web không dây. Mặc dù có nhiều công ty đã thử nghiệm các trang web WAP, nhưng tốc độ truyền tải thông tin của nó vẫn còn là một vấn đề.
- **Phải đơn giản.** WAP bị tổn thương vì những so sánh với cái đơn giản hơn, SMS. Những so sánh không hay với công nghệ I-mode của Nhật cũng đã xát thêm muối vào vết thương của WAP.
- **Đừng nói quá về mình.** Điểm điểm của những phô trương của WAP là trong giai đoạn 1999-2000, một trong những chiến dịch quảng cáo của tổng đài ở Anh đã nói đến khả năng lướt mạng của WAP, một công năng không hề được hứa hẹn.
- **Phải dễ dùng.** Kết nối và truyền tải chậm có nghĩa là những người truy nhập WAP sites phải có hàng khối thời gian dư thừa trong tay.

# 85. Máy tính cá nhân Web của Dell

## Không hoàn toàn là một mạng

Vào cuối năm 1999, nhà sản xuất máy tính Dell tung ra máy tính cá nhân Web, một máy tính cá nhân nhỏ gọn (cao độ 10 inch) và có năm màu khác nhau. Đích nhắm của loại máy tính này là đơn giản hóa việc lướt mạng và có bề ngoài hấp dẫn. “Chất lượng sử dụng đối với khách hàng là nguồn định của tính trung thành trong thời đại Internet”, lúc đó Michael Dell đã tuyên bố với báo giới như thế. “Máy tính cá nhân Web mở ra một vùng đất mới cho ngành công nghiệp của chúng tôi với những mối quan hệ một đối một với khách hàng trên một cản bão hỗ trợ mới”.



Một trong những đặc trưng chính của máy tính Web là một nút “hỗ trợ điện tử” (e-support), nút này cho phép tải xuống một chương trình tự chẩn đoán và cũng trực tiếp nối máy với đội ngũ hỗ trợ kỹ thuật qua mạng của Dell.

Máy này cũng có một chế độ tạm dừng để giảm thiểu thời gian truy cập Internet cho người sử dụng. Chế độ này cho phép người sử dụng có thể vào mạng gần như tức thì vì vẫn giữ nguyên kết nối của lần truy nhập trước đó.

“Những tiện ích này được tạo thành nhờ thiết kế ‘di sản – tự do’ của máy tính Web”, John Medica, phó tổng giám đốc của Dell giải thích, “Máy này được thiết kế với những công nghệ hoàn toàn mới cho phép chúng tạo thành một trải nghiệm Internet khác hẳn”.

Sản phẩm này được tiếp thị mạnh mẽ qua một chiến dịch quảng cáo truyền thông đa phương tiện xoay quanh khẩu hiệu “ra đời cho Web”, hướng dẫn người ta đến với trang web của máy tính Web và một số điện thoại miễn phí – cả hai địa chỉ này cũng là các kênh bán hàng trực tiếp. Thêm nữa, Dell cũng cung cấp các sản phẩm phụ kỹ thuật số khác nhau dùng cho máy tính Web này như máy quét, web-cam...

Báo chí rầm rộ tung hô sản phẩm này mặc dù nhiều ký giả xem đó như một nỗ lực lặp lại chiến lược iMac của Apple với sự chú trọng vào một bề ngoài bắt mắt và một phần cứng dễ sử dụng. Trong bài phê bình viết cho báo *Washington Post*, Alan Kay cho biết mặc dù nó “tập trung vào phong cách hơn là việc tính toán, nhưng máy tính Web là một máy khá tốt có thể thực hiện được hầu hết mọi thứ mà bạn muốn”.

Nhưng bất kể những tiện ích mà máy tính Web có thể mang lại, đó vẫn là một thất bại. Dell đã phải rút máy này ra khỏi thị

trường vào tháng 6 năm 2002, chỉ sáu tháng sau khi giới thiệu. Có nhiều lý do dẫn đến sự thất bại này.

Trước hết, việc tập trung vào thiết kế bên ngoài là một sai lầm. Chắc chắn là iMac đã thành công, nhưng Apple vẫn được biết đến là về thiết kế chứ không phải như Dell. Khách hàng chính của Dell muốn những chức năng và giá trị sử dụng chứ không phải là một thiết kế đột phá. Máy tính Web của Dell rất đẹp nhưng hình dáng của nó thực sự là không thích hợp. Thường Dell vẫn dùng đội ngũ thiết kế riêng của họ, nhưng trong dự án này họ đã giao công việc thiết kế cho Pentagram, một công ty thiết kế cấp tiến ở San Francisco. Trưởng nhóm thiết kế này đã nói với tạp chí *Business 2.0*: “Chúng tôi đã thiết kế ra một thứ tuyệt vời nhưng đã thất bại. Sản phẩm không phù hợp với những gì Dell đại diện”.

Tạp chí *Computer User* lại ghi nhận một vấn đề khác: “Dell đã định hướng máy tính Web của họ một cách sai lầm đến những thị trường văn phòng tư nhân và gia đình, những người thường muốn một hệ thống có thể mở rộng và nâng cấp được”. Thị trường chính của Dell vẫn thường tập trung vào là những thị trường kinh doanh.

Rồi lại thêm vấn đề định giá nữa. Tuy được định là một sản phẩm giá thấp, nhưng cái giá 999 đô la là một cái giá đắt so với nhiều kiểu máy tính khác. “Người tiêu dùng nhầm đến giá trước hết rồi mới đến hình dáng”, nhà phân tích máy tính cá nhân của công ty thăm dò Dữ liệu máy tính cá nhân - PC Data, Stephen Baker cho biết, “Và không có một loại máy nào có thể cạnh tranh về dáng vẻ khi đứng cạnh các máy của Apple”.

Hơn nữa, Dell lại bán máy tính Web dưới một hình thức mới – cả bộ. Từ trước tới nay, Dell vẫn bán theo giá của từng

phần rời để người tiêu dùng có thể tự mình thiết kế một máy tính theo ý của họ. Nếu thương hiệu Dell đại diện cho một đặc trưng nào thì đó chính là định hướng theo ý khách hàng và thiết kế theo chức năng. Máy tính Web đã không thể hiện được những đặc trưng này.

## Các bài học từ máy tính Web của Dell

- *Thương hiệu là chính, chứ không phải là sản phẩm.* Máy tính Web là một sản phẩm tốt như vô số bình luận đã chứng tỏ. Nhưng nó không phù hợp với đặc trưng của thương hiệu Dell.
- *Một sản phẩm giá thấp phải được nhận biết đúng như giá trị của nó.* Mặc dù máy tính Web có những giá trị tốt, nhưng việc định giá cả bộ làm cho nó trở thành đắt giá.
- *Làm theo dõi thù cạnh tranh là một sai lầm.* Khi những nhà sản xuất máy tính nhìn thấy sự thành công của iMac, họ tự nhiên cũng muốn có được một phần của miếng táo đó. Điều này đã chứng tỏ là một chiến lược sai lầm cho Dell, một công ty thường được liên hệ với những máy tính đơn giản và không màu mè.

# 86. Pentium của Intel

## Vấn đề ư? Vấn đề gì?

Năm 1997, một giáo sư toán học phát hiện ra vấn đề ở con chip Pentium của Intel. Ông ta phát hiện rằng các chức năng toán học dùng cho công thức phức tạp của con chip này không phải lúc nào cũng hoàn toàn chính xác. Vị giáo sư này quyết định đăng một bài về những phát hiện của mình trên một thông báo của trường đại học. Lời đồn đại lan đi trong các trường, một biên tập viên của một tờ báo thương mại biết được câu chuyện, và rồi những phát hiện của vị giáo sư này được đăng tải rộng rãi và giới báo chí săn tìm câu trả lời từ phía Intel. Intel không thừa nhận nó như một vấn đề, tuyên bố rằng nếu có thì cũng chỉ tác động đến một số phần trăm nhỏ bé những người sử dụng. Họ không nhận lấy trách nhiệm hay thay thế những con chip có lỗi.

Đề tài này được đưa lên mạng và nhanh chóng trở thành đầu đề chính của những nhóm tranh luận trên mạng, những thông tin đáng chú ý cho các phương tiện truyền thông ngoài

mạng. Giá cổ phần của Intel sụt giảm hơn 20 điểm. Chỉ đến khi IBM thông báo sẽ không dùng những con chip Pentium cho máy tính của họ nữa, Intel mới chấp nhận những sai lầm của họ và thông báo sẽ thay thế những con chip có lỗi trên trang nhất của thời báo *New York Times*. Cho đến ngày nay những chứng cứ về vụ tai tiếng có tác hại đến danh tiếng của Intel này vẫn còn được lưu truyền trên mạng. Trang web “những bí mật của Intel” ở miền [w.w.w.x86.org](http://w.w.w.x86.org), vẫn chăm chú vào việc phát hiện ra những lỗi lầm ở nhiều sản phẩm khác nhau của Intel.

## Các bài học từ vụ Pentium của Intel

- *Nên nhớ là các tin xấu thường chiếm chỗ trên trang nhất các báo* – trong khi các tin tức tốt đẹp thường chỉ nằm ở những trang phụ. Nó chỉ đơn giản như vậy như Lord Northcliffe, người sáng lập ra báo Daily Mail, đã nói: “Tin tức là những gì mà có người ở đâu đó muốn che giấu đi, điều còn lại chỉ là quảng cáo”.
- *Đừng xem thường dư luận trên mạng*. Cùng với những Intel, McDonald’s, Shell, Apple, Nestcape và, thường nhất là, Microsoft đã phải chịu những tổn thất to lớn khi xem thường dư luận trên mạng và để mặc chúng phát triển cho đến khi chúng được đưa lên báo và trở thành một thảm họa đối với họ.
- *Đáp ứng nhanh*. Trong khi Internet có thể đem lại cơ hội cho mọi người lan truyền những tin tức chống lại bạn thì

cùng lúc nó cũng đem đến cho bạn cơ hội để đáp ứng một cách nhanh chóng và hiệu quả với sự lan truyền những thông tin sai lệch về bạn.

- ***Hướng lời cho những chỉ trích.*** Những vấn đề thường được gây dựng dần dà cùng với thời gian, nhưng hầu như mọi trường hợp chỉ do việc xử sự yếu kém làm cho một đề tài chuyển biến thành một thảm họa. Không gian máy tính đem lại cho việc chỉ trích một cơ hội nhưng cùng lúc cũng cho phép bạn dự kiến, khu trú và phản ứng với dư luận tiêu cực một cách hiệu quả.

## 87. Hình nền Linux của IBM



Một trong những cách tốt nhất để chi phối công luận đối với một thương hiệu là triển khai các chiến thuật bất thường. Ví dụ như khi hộp đêm Ministry of Sound chiếu hình mẫu biểu tượng của họ lên tường của tòa nhà Quốc hội, họ đã gây được tác động lớn đến các phương tiện truyền thông. Quả vậy, việc này được xem như một mánh lới có tác động tốt và vài năm sau đó, FHM quảng bá chiến dịch “100 phụ nữ hấp dẫn nhất trong năm” đã áp dụng lại chiến thuật này. Họ cũng chiếu hình của Gail Porter (cô gái được xếp hạng nhất trong danh sách này) gần như trần truồng lên mặt tường của tòa nhà lịch sử này.

Những kỹ thuật lạ thường này thường được nhắc đến như là phong cách marketing “Che” (guerrilla marketing). Sự hợp lý ẩn chứa trong cách marketing “Che” này là dễ hiểu: nếu một công ty quảng bá cho họ theo một cách thức độc đáo như vậy, họ không chỉ giành được sự săn đón của báo giới mà còn ghi dấu vào tâm trí của người tiêu dùng và kích động sự truyền miệng của công luận. Hơn nữa, phương cách marketing “Che” thường

ít tốn kém. Khi cổng truy nhập và dò tìm Yahoo! muốn cổ động cho dịch vụ thư điện tử Yahoo!, thay vì tung tiền ra quảng cáo trên hàng trăm tạp chí, họ chỉ dựng hình ảnh của một cặp bò.

Công ty này đã tham dự vào một sự kiện được gọi là cuộc “diễu hành bò”, trong đó các con bò được trang trí theo những chủ đề khác nhau. Một cặp bò bằng nhựa màu tím được Yahoo! lắp đặt với phuơng tiện Internet cho phép những người tham dự có thể gửi thư điện tử qua lại cho nhau. Mặc dù chiến thuật chỉ có thể được chấp nhận trong trường hợp này, nhưng nó đã thực sự thành công vì liên hệ với dịch vụ mà nó cổ động.

Nhưng cũng có một số kỹ thuật “Che” đã không hề chung tỏ thành công như trong trường hợp IBM, khi họ thuê một công ty quảng cáo đột phá để thực hiện các hoạt động cổ động cho phần mềm dùng chương trình cẩn bản Linux của họ. Chiến dịch này bao gồm việc dùng những nghệ sĩ tạo hình nền để tạo thành những dòng chữ nguêch ngoạc “Hòa bình, Tình yêu và Linux” trên các vỉa hè và tường nhà ở nhiều nơi trên khắp hai thành phố Chicago và San Fransisco. Bất hạnh thay, loại phấn sinh học tự hủy được dùng cho việc này lại không hề tự hủy và IBM đã bị phạt 18.000 đô la về tội danh phá rối trật tự thành phố.

## Bài học từ chiến dịch Linux của IBM

- *Nghỉ đến những liên quan luật pháp trong mọi chiến dịch quảng cáo.* Những người làm marketing phải hoạch định và xét đến mọi hậu quả có thể phát sinh từ chiến dịch của họ. Dù sao thì việc phải hầu tòa cũng hiếm khi hỗ trợ cho đặc trưng của thương hiệu.

## 88. boo.com

**boo.com**

### Buổi tiệc đã tàn



Một quảng cáo trên tạp chí khắc họa hình ảnh của một người đàn ông đang nôn mửa vào thùng rác có thể không phải là một chiến thuật truyền thống để bán quần áo thể thao, nhưng dù sao thì boo.com cũng không phải là một công ty có tính truyền thống. Chiến dịch quảng cáo vào tháng 9 năm 1999, với mẫu quảng cáo được nhắc đến ở trên, được thiết kế để thông báo cho mọi người biết đến sự có mặt của một web site quần áo thể thao đầu tiên của thế giới theo một phong cách gây sốc. Nhưng thực tế lại diễn ra không như ý muốn.

Ngày 18 tháng 5 năm 2000, gần một năm sau ngày tung ra quảng cáo, các kết toán viên của công ty kiểm toán KPMG được gọi đến tổng hành dinh của công ty ở London. Sau khi chi phí hàng triệu đô la quảng cáo mà không thu hút được bao nhiêu khách hàng, boo.com trở thành cái mà *The Financial Times* gọi là “cái chết điển hình nhất của các công ty bán lẻ trên mạng mới nổi lên của châu Âu”.

Mặc dù boo.com là một trong những thất bại thương hiệu rõ ràng và điển hình nhất trong thời đại Internet – nếu không phải là của mọi thời – nó đã được thành lập với những quy tắc marketing hoàn toàn hợp lý. Như Al và Laura Ries đã viết trong quyển *22 Quy luật Bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu*, ‘yếu tố hữu dụng, ích lợi và hiệu quả nhất trong việc thiết lập thương hiệu là tạo thành một chủng loại sản phẩm mới’. Không thể phủ nhận là kể từ ngày mà hai đồng sáng lập viên người Thụy Điển của boo.com, Enrst Malmsten và Kasja Leander, đã ghé thăm nhà sách trên mạng nổi tiếng Amazon vào năm 1997, họ cho rằng đó là cách thức thành công chính cho các công ty trên mạng. Như Malmsten viết trong một thông báo nổi tiếng về hiện tượng boo, *boo hoo*:

Nếu thực sự phải đạt được một ảnh hưởng toàn cầu như mong muốn thì chúng tôi phải khai thác được lợi thế của ‘người đi đầu’. Nếu là người đầu tiên, bạn sẽ có được sự nhận thức sống động một khi bạn được xác định với những gì mà bạn bán. Bạn sẽ có được công luận và niềm tin từ khách hàng bởi vì bạn là người dẫn đầu. Và lúc đó sẽ hết sức khó khăn cho những ai đi sau muốn cạnh tranh với vị thế mà bạn đã có. Amazon.com là một ví dụ rõ ràng nhất cho điều này. Đó là một công ty hầu như không phải chi phí gì cho marketing nhưng vẫn sáng tạo nên một thương hiệu được biết đến hầu như trên khắp thế giới.

Khi boo.com bắt đầu được giới thiệu với công chúng vào tháng 5 năm 1999 qua một bài báo trên *The Financial Times*, Kasja Leander đã thông báo về sự ra đời của công ty như sau: “Quần áo thể thao là một thị trường quốc tế và có rất nhiều

người ở châu Âu xem thấy nhiều sản phẩm trên các tạp chí của Mỹ nhưng không thể sang đó để mua được. Đó là một trong số ít phân khúc bán lẻ trên Internet chưa có ai thực hiện với tầm mức lớn, và chúng tôi muốn boo trở thành thương hiệu số một”.

Vì vậy, không thể kết tội cả Malmsten lẫn Leander vì đã không quan tâm đến việc thiết lập thương hiệu. Ngay từ đầu, ý tưởng chính là tạo nên một thương hiệu bán lẻ quần áo thể thao trên mạng, một loại cửa hàng ngang tầm với những trung tâm thời trang lớn ở London hay New York như Harvey Nichols và Bloomingdales nhưng chỉ chuyên về trang phục thể thao với những nhãn hiệu thời thượng như Adidas, New Balance hay North Face.

Nhưng vấn đề này sinh thực sự cho thương hiệu lại chính từ bản thân boo. Như Malmsten đã giải thích, mục đích là làm cho “tự thân cái tên của cửa hàng trở nên quan trọng như bất cứ những gì mà bạn có thể mua được ở đó”. Lại một lần nữa, điều này là một ý tưởng thương hiệu vững chắc đã làm cho boo khác biệt với những loại cửa hàng trên mạng khác trong tâm trí của người tiêu dùng. Nhưng vấn đề lại không nằm ở bất cứ thứ gì mà nó có thể đại diện mà lại chính là công nghệ, suy cho cùng thì Internet chính là một công nghệ.

Nếu bạn sẽ thành lập một thứ mà như Malmsten nói là một “cổng vào cho thế giới”, trước hết bạn phải chắc chắn có được một phần mềm tiện dụng cho mọi người có thể truy nhập vào cái cổng đó của bạn.

Ngay trong ngày đầu tiên boo.com đi vào hoạt động (hai tháng sau khi bắt đầu chiến dịch quảng cáo với hình ảnh người đàn ông nôn mửa), các vấn đề mà web site boo.com sẽ phải đổi mới đã trở nên rõ ràng. Trang web biến mất chỉ sau vài giây

xuất hiện. Và rồi cuối cùng, khi người ta có thể thực sự vào đến web site này, những vấn đề đau đầu bắt đầu xuất hiện, cả cho khách hàng lẫn cho boo.

Một trong những vấn đề đau đầu đó là họ đã quá ỷ lại vào phần mềm Flash, một phần mềm cho phép họ có thể tạo dựng hình ảnh hoạt hình động. Quả vậy, một hình thức sinh động quan trọng của web site này là cô Boo, nhân vật trợ lý của cửa hàng chỉ có thể hoạt động trên nền của phần mềm Flash trong khi máy của hầu hết những người dùng Internet thường không có hỗ trợ phần mềm này.Thêm nữa, vào thời gian đó, hầu hết các máy tính cá nhân chỉ sử dụng bộ điều giải (modem) 56k hay yếu hơn. Điều này có nghĩa là nếu các máy này có hỗ trợ phần mềm Flash thì hình ảnh cũng sẽ diễn biến rất chậm.Đương nhiên, nếu ai đó sử dụng một máy Mac thì không có vấn đề gì để nói.

Và rồi đương nhiên là giới truyền thông không thể bỏ qua những vấn đề này của boo.com. Những khó khăn cũng như hạn chế của boo.com được đăng tải trên các phương tiện truyền thông. Và mỉa mai thay, tài năng không thể chối cãi của những người sáng lập ra boo.com về tính công luận lúc này đã bắt đầu chống lại họ.Đã từng chi phí nhiều triệu đô la vào quảng cáo và các bài báo, các tham vọng của họ rõ ràng là không phải thấp. Trong khi công ty đã thành công trong việc xây dựng một hình ảnh hợp thời và trẻ trung thì cùng lúc họ cũng tự đặt mình vào tầm ngắm của công luận. Trong lúc các cuộc tấn công trên mạng xoay quanh những vấn đề tính năng – hay tệ hơn là thiếu tính năng – thì giới truyền thông ngoài mạng lại nhắm vào những buổi tiệc tùng và mức sống cao sang chung quanh tổng hành dinh của boo ở đường Carnaby, London.

Malmsten lúc đó vẫn bào chữa rằng danh tiếng hào nhoáng của boo đã làm lu mờ những nỗ lực hoạt động tận tình không nhìn thấy được của công ty. Nhưng những thực tế khác đã phản lại những gì ông này bào chữa. Trong khoảng thời gian 18 tháng, công ty đã thu hút được 185 triệu đô la đầu tư từ những tên tuổi lớn như Benetton, J P Morgan, Goldman Sachs, tập đoàn thời trang Pháp LVMH và gia đình Hariri ở Liban. Phần lớn số tiền này được chi cho những vé máy bay hạng nhất và cuộc sống xa hoa không thể bào chữa của boo.

Dù sao cũng có một điều chắc chắn là boo không thu hút được đủ số khách hàng cần có. Nǎn chí bởi web site này chỉ chú tâm đến các hình ảnh bắt mắt hơn là đến những thông tin cần có về sản phẩm, rất ít người muốn bỏ công sức và thời gian ra cho boo trên 18 nước châu Âu mà web site này hiện diện. Trong tháng đầu tiên, boo.com bán được khoảng 200.000 đô la hàng hóa với tỷ lệ lợi nhuận gần một nửa. Một con số và tỷ lệ đáng thèm muốn cho nhiều công ty bán lẻ trên mạng. Nhưng có điều là hầu hết các web site bán lẻ đều không thể kham nổi con số chi phí 20 triệu đô la cho một tháng hoạt động. Đó là chi phí mà boo đã chi tiêu trong tháng 11 đó. Mãi lực có tăng nhưng không đáng kể gì với mức độ mà boo dự kiến. Từ tháng Hai đến tháng Tư năm 2000, tổng mãi lực của boo là 1,1 triệu đô la. Không thể thu hút thêm tiền đầu tư để bù đắp cho những gì đã bỏ ra, tháng 5 năm 2000 boo.com ngưng hoạt động và tuyên bố phá sản.

Trong thông cáo báo chí cuối cùng của họ – một trong những tuyên bố nổi tiếng nhất của thời đại thương mại điện tử, Malmsten và Leander giải thích câu chuyện theo cách của mình:

Ban quản trị cao cấp của boo.com đã nỗ lực hết mình trong những tuần vừa qua nhằm tăng thêm ngân sách cần thiết để duy trì và cho phép công ty phát triển theo đúng kế hoạch đề ra. Kế hoạch này bao gồm việc tái cấu trúc các hoạt động bán lẻ, phát triển việc kinh doanh hoàn toàn qua mạng, sử dụng công nghệ độc nhất của chúng tôi và xác định những đối tác chiến lược. Thật đáng nản lòng cho cả ban quản trị lẫn đội ngũ nhân viên khi chúng tôi không thể đưa kế hoạch này đến chỗ đơm hoa kết trái chống lại cái thực tế thương mại cải tiến quá chậm chạp.

Thông cáo này kết luận bằng một tuyên bố: “Chúng tôi tin tưởng chắc chắn là với boo.com chúng tôi đã có công thức cho một cuộc kinh doanh thành công”. Nhưng rất tiếc là không có một ai tin tưởng vào lời nói chắc chắn này. Một trong những người này là một thanh niên ở New York, Philip Kaplan, đã mở ra một web site với tên là fuckedcompany.com để đăng tải những sự kiện mà anh ta cho là sự lố lăng của nhiều công ty trên mạng. Kết quả là hàng trăm ngàn người đã bị thu hút đến với trang web này để thử xem những công ty nào có khả năng là kế tiếp trong chuỗi đổ nát này. Khi boo.com sụp đổ, Kaplan đã nhạo báng một cách cay độc với câu hỏi cương điệu đặt ra cho những người ghé vào web site này: “Bạn có thể nào nghĩ ra một chứng cứ hùng hồn hơn để giữ được cái đầu của bạn ở cao hơn cái vật che đít Calvin-Klein hơn là việc tiêu phí hàng chục triệu đô la vào một công ty trên mạng mới với một WEB SITE KHÔNG THỂ HOẠT ĐỘNG không?”.

Cũng có những người khác có quan điểm nhẹ nhàng hơn như một số nhân viên cũ của boo.com, những người vẫn trung thành với ký ức và tin là họ đã thành công nếu những nhà đầu tư bằng lòng cung cấp thêm tiền.

Nhưng cũng thật quan trọng khi xét vấn đề trên một phạm vi rộng hơn. Sau khi những tin tức tiêu cực về boo.com được đăng tải rộng rãi, nhiều công ty khác cũng đã phải đổi mặt với định mệnh khắc nghiệt của chính mình.

Một trong những nhà báo có bài bình luận về định mệnh xấu số của boo.com là thông tin viên Internet Rory Cellan-Jones của BBC. Trong báo cáo về các công ty trên mạng ở Anh, ông này đã xem boo.com như một phần trong một toàn cảnh rộng lớn hơn:

Cũng giống như các công ty ít khoa trương khác cũng đã bắt đầu thất bại, rõ ràng là vấn đề của boo chỉ là vấn đề về xác định thời điểm. Quan điểm của họ về thương mại điện tử đã giành được sự hỗ trợ từ các nhà đầu tư, nhưng cả người tiêu dùng lẫn các nhà cung cấp vẫn chưa sẵn sàng để chấp nhận hình thức mua sắm này một cách rộng rãi. Khi những nhà đầu tư bắt đầu lung lay niềm tin của họ với quan điểm này, vô số những công ty được thành lập dựa trên những lời hứa hẹn của cuộc cách mạng này bị bỏ mặc trong thất bại. Boo chỉ đơn giản là kẻ đầu tiên bởi vì đã tiêu phí những đồng tiền của nó quá nhanh.

Thất bại của boo.com không thể chỉ đơn giản là do thái độ ảo tưởng về Internet của những năm cuối thập niên 90, điều đó chỉ là một nhận thức được cải biến. Cho dù boo có là một công ty ngoài mạng thì cách thức hoạt động và chi phí như thế rồi cũng đưa nó đến chỗ sụp đổ. Việc chi phí hàng triệu đô la cho một chiến dịch quảng bá diễn ra hai tháng trước khi thực sự triển khai hiếm khi là một hành động tốt.

Một sai lầm khác, đáng nói hơn, là sự tự kỷ ám thị về đặc trưng thương hiệu của công ty. Những người làm marketing

thường xem thường những đề nghị của đội ngũ kỹ thuật, đặc biệt là trong những quyết định chết người về các web site. Và kết quả là boo đã trở thành một trong những web site có hình thức khó tin nhất với những tính năng tệ hại nhất.

Xét về bề mặt, boo.com là một thương hiệu lớn. Nhưng việc thiết lập thương hiệu lại quan trọng hơn một vể bề ngoài tuyệt vời. Những hứa hẹn mà boo đã huênh hoang với cả những nhà đầu tư và người tiêu dùng đều không được thể hiện. Lúc này, tầm quan trọng của boo, thông qua những ví dụ tiêu cực của nó, đã giúp chúng ta hiểu được những giá trị thực của Internet trong việc thiết lập thương hiệu. Nó nhấn mạnh thực tế là khách hàng có thể cần đến thông tin và sự tương tác, nhưng họ cũng muốn đạt đến những tiện ích này một cách nhanh chóng và không gấp gáp phải bắt cứ phiền toái nào.

## Các bài học từ vụ boo.com

- *Dùng đúng người.* Dùng quá nhiều người không thích hợp, quá nhiều cố vấn non nớt nhưng lại quá ít những người bán lẻ có kinh nghiệm, cùng với nhiều yếu tố gây hấn khác' theo nhận xét của thông tin viên Rory Cellan-Jones của đài BBC.
- *Hiểu tầm quan trọng của việc định thời điểm.* Một chiến dịch quảng bá từ tháng 9 để triển khai công việc vào tận tháng 11 hoàn toàn là lãng phí.
- *Thực hiện marketing với chi phí hiệu quả.* Chi phí quảng cáo cho một chiến dịch với các phương tiện truyền thông tối kém nhưng không thích hợp là một sai lầm đắt giá.

- **Phải chắc rằng web site có thể hoạt động.** Đối với bất cứ một web site nào, nhất là những web site thương mại điện tử, tốt nhất là nên dùng những phương tiện tiếp cận thông thường nhất. Nói cách khác, phải chắc rằng nó có thể hoạt động với hầu hết các máy tính thông thường của người tiêu dùng.
- **Nên biết là tính công luận có hai chiều.** Nếu bạn được công luận chú tâm lớn, những sai lầm của bạn cũng nhanh chóng được ghi nhận với một tầm mức lớn tương đương. Nên nhớ là công luận chỉ tốt khi nó được điều chỉnh, nếu bạn không hỗ trợ nó với sự thể hiện vững vàng – nó sẽ quay ngược chống lại bạn.
- **Đừng hoạt động kinh doanh với những viễn tưởng.** Mọi hoạt động kinh doanh đều đắt đỏ, nếu dự kiến mài lực của bạn chỉ tính bằng số ngàn thì không nên chi phí hàng triệu để cổ động cho việc kinh doanh của bạn với hy vọng mài lực sẽ được cải tiến trong tương lai. Nên bỏ qua những dự kiến ảo tưởng và không thực tế, bám chắc vào hiện thực trong lúc đó.
- **Đừng dàn trải quá mỏng.** Một trong những yếu tố chính dẫn đến cái chết chóng vánh của boo là quyết định khai trương cùng lúc trên 18 quốc gia khác nhau ở châu Âu. Những chiến dịch tương tự cho từng nước tùy theo thời gian có thể là một cách tốt hơn để tạo thành tính toàn cầu cho thương hiệu.

## CHƯƠNG 10

# Những thương hiệu ngã bệnh

**M**ọi thương hiệu cuối cùng rồi cũng đến lúc thất bại. Không thể có được những thương hiệu cứ mãi trường tồn. Một số ra đi sau những tai tiếng lớn, một số biến mất trong tiếng rên rỉ đáng thương, nhưng tất cả rồi cũng có một lúc nào đó đối mặt với cái chết của chính mình.

Thế còn những Coca-Cola, McDonald's thì sao? Họ không có vẻ gì là rồi sẽ biến mất trong ngày mai hay ngay cả trong một vài thập niên trước mắt nhưng không phải là không thể hình dung ra một tương lai khi xã hội lành mạnh hơn loại bỏ những thương hiệu này để chọn lấy những thương hiệu phù hợp với thời đại lúc đó hơn?

Nhiều thương hiệu trong những thương hiệu mạnh nhất của thế kỷ vừa qua đã bắt đầu có những dấu hiệu rệu rã. Một số nhiều hơn nữa đã qua đời. Vì vậy, chương này sẽ bàn về những thương hiệu đã từng mạnh mẽ trước đây nhưng nay đã không còn nữa, hay vẫn còn nhưng càng ngày càng suy yếu.

## 89. Oldsmobile

**“Ông vua Crôm” đã kết thúc trong  
đống gạch vụn ra sao?**

Oldsmobile là một trong những huyền thoại thương hiệu trong lịch sử xe hơi Mỹ. Được nhận biết từ năm 1897, đó là một trong năm thương hiệu chính được General Motors tạo thành – các thương hiệu kia là Chevrolet, Pontiac, Buick và Cadillac – đã đưa hãng sản xuất này đến chỗ chiếm khoảng 57% thị trường xe hơi của Mỹ vào giữa thế kỷ vừa qua.



Trong nhiều thập niên, Oldsmobile đã luôn là một thương hiệu tiên phong. Trong thập niên 1920, loại xe này được gọi là "Ông vua Crôm" vì đó là chiếc xe đầu tiên có những trang trí mạ crôm. Một thập niên sau đó, Oldsmobile trở thành chiếc xe được sản xuất trên dây chuyền tự động hoàn toàn đầu tiên. Năm 1966, Oldsmobile đã tung ra thị trường một loại xe lái bằng bánh trước.

Nhưng đến những năm gần đây, Oldsmobile đã đánh mất đi lợi thế tiên phong của nó. GM đã quyết định tăng thêm mức lợi nhuận bằng cách loại bỏ những đặc tính riêng của từng thương hiệu để có những chiếc xe đồng bộ như nhau. Và kết quả là Oldsmobile trông cũng không khác gì với những chiếc xe khác của GM, ngoại trừ những khác biệt nhỏ không quan trọng.

Năm 1983, một bài báo đăng trên tạp chí *Fortune* nhấn mạnh đến tính tương đồng của các thương hiệu GM với hình một chiếc Oldsmobile bên cạnh một chiếc Chevrolet, một chiếc Buick và một chiếc Pontiac. Đầu đề của bài báo là “Liệu thành công có làm băng hoại GM?”, nhưng lẽ ra nó nên là “Ghi nhận sự khác biệt”. Và nó đã mô tả về nhà máy lắp ráp tối tân của GM ở Orion, Michigan như sau:

Nhà máy trị giá 600 triệu đô la này đầy áp rô bốt, các thiết bị vi tính và các thiết bị hàn tự động, bao gồm hai hệ thống Ploogate nối liền các bộ phận. Các máy nâng tự động được điều khiển bằng dây dẫn đặt ngầm dưới mặt đất chuyển các bộ phận rời trực tiếp từ bến bốc hàng vào. Với tính đa dạng của nó, Orion đã đặt ra những tiêu chuẩn mới cho các nhà máy của General Motors.

Nhưng trong khi công nghệ của GM có thể là vũ khí lợi hại cho công ty, những giá trị này lại không đem lại lợi ích cho Oldsmobile. Một bài báo vào tháng 5 năm 2002 trên tờ *Detroit News* đã giải thích vấn đề mà các nhà máy ở Detroit phải đổi mới trong thập niên 80 và 90:

Chiến lược thương hiệu có tính chất lịch sử của GM, được khởi xướng bởi chủ tịch Alfred Sloan trong những năm 20, dẫn người tiêu dùng từ Chevrolet đến Buick, sang Oldsmobile và rồi Cadillac. Kế hoạch đã từng thành công này với những loại xe khác nhau cho từng phân bộ đã phá sản khi công ty tạo nên các thương hiệu khác nhau trên cùng gần như một kiểu xe. Chiếc Oldsmobile cứng nhắc và vô cảm không còn thu hút được những người tiêu dùng bị hấp dẫn bởi các kiểu xe sang trọng, ví dụ như Lexus của Toyota.

Tính trung thành chứ không phải là hấp lực đã lôi kéo người tiêu dùng đến các phòng trưng bày của GM. Tuổi trung bình của những sở hữu chủ các loại xe như Oldsmobile, Buick hay Cadillac là hơn 60 tuổi.

Cuối thập niên 90, GM mở ra một chiến lược thương hiệu mới để chống trả lại sự thiếu hụt cảm này. Ý tưởng là tập trung vào nhiều kiểu dáng chuyên biệt hơn là vào các phân bộ thương hiệu. Trong các loại Oldsmobile, công ty tung ra các kiểu Alero, Aurora và Intrigue trong một nỗ lực để theo kịp các đối thủ đáng gồm. Mặc dù các kiểu xe mới này thu hút được nhiều lời bình luận tích cực từ các phương tiện truyền thông chuyên về xe hơi nhưng chúng đều đã thất bại trong việc giành lấy thị phần trẻ trung hơn – thị phần mà chúng đã nhắm đến.

Vào cuối năm 2000, GM đã có một quyết định phải nói là đau lòng nếu không muốn nói là không thể tránh khỏi: dần

dần loại bỏ thương hiệu Oldsmobile. Các kiểu dáng Oldsmobile dành cho người sưu tầm đã đánh dấu việc chấm dứt sản xuất thương hiệu xe hơi này. Từ 2004 trở đi không còn một kiểu xe Oldsmobile nào được sản xuất nữa.

Kể từ khi quyết định được công bố, các chuyên gia marketing đã thực hiện các cuộc truy niệm trễ cho thương hiệu này để tìm hiểu xem những gì thực sự đã xảy ra. Một sai lầm được nhắc đến nhiều nhất là nỗ lực cởi bỏ những ý nghĩa lỗi thời cho thương hiệu này. Điều này thật sự khó khăn cho một chiếc xe đã có từ trước một chiếc Ford và lại còn có tiền tố ‘cổ’ (old) ngay trong tên của nó.

GM đã cố gắng loại bỏ vấn đề này bằng chiến dịch quảng cáo xoay quanh câu chủ đề “đó không phải là một chiếc Oldsmobile của cha tôi”. Như Coca-Cola đã từng trải nghiệm với New Coke, không phải là dễ dàng để chuyển đổi đặc trưng của một thương hiệu đã có quá trình sản xuất hàng thế kỷ. Thêm vào đó là những chiến lược không mang mục tiêu như sản xuất ra những chiếc Oldsmobile không mang nhãn hiệu Oldsmobile trên chiếc xe. Một bài báo trên *Brand Week* số ra trong tháng Hai năm 2001, sau công bố ngừng sản xuất của GM, đã xem xét những sai lầm của chiến lược thiết lập thương hiệu này như sau:

Vấn đề vấp phải chính là các thương hiệu, đặc biệt là các thương hiệu đã có hình ảnh được thiết lập tốt, không thể vị thế hóa lại được. Tuy chúng có thể dần dần chuyển sang một hướng mới nhưng không thể là một hình thức trái ngược lại với những gì mà chúng đã là đại diện. (...) Một giải pháp tốt hơn, một phương cách tiếp cận duy nhất là nên chấp nhận thương hiệu như nó đã từng, với hình ảnh cũ của nó, trao cho những khách hàng lớn tuổi của nó

những sản phẩm mà họ muốn sở hữu cùng với một thông điệp để kích thích các nhu cầu của họ. Hãy đầu tư vào hình ảnh hiện hữu của thương hiệu, chiến lược này sẽ có lợi thế với con số những người trưởng thành Mỹ có năng lực tiêu dùng mạnh hơn càng lúc càng tăng thêm.

Oldsmobile chưa bao giờ bị xem là một thương hiệu vô cảm và đáng chán. Cho dù nó chưa bao giờ được xem như một thương hiệu của tuổi trẻ, nhưng nó vẫn luôn được nhìn nhận là một đột phá trong lãnh vực này. Tổn thương nghiêm trọng nhất của một thương hiệu vì vậy chỉ xảy ra khi danh tiếng của nó úa tàn, và sự kích thích để mua một chiếc Oldsmobile thay vì một thương hiệu khác của GM không còn quá lớn nữa.

Nhưng dù sao, bất chấp những thiếu sót rõ ràng này, tình cảm đối với Oldsmobile của những khách hàng truyền thống vẫn còn mạnh mẽ. Thậm chí có cả một web site ([w.w.w.save-oldsmobile.org](http://w.w.w.save-oldsmobile.org)) được mở ra để tác động cho GM xem lại quyết định loại bỏ thương hiệu này của họ. Nhưng trang web này hầu như chỉ được dùng để nhắc nhở bạn về quá khứ của Oldsmobile. Những tác động cảm nhận về chiếc xe này vẫn chỉ hoàn toàn là hoài niệm. Thật thế, nếu công việc thiết lập thương hiệu là để phân biệt một sản phẩm với những cái tiếp theo trong tâm trí người tiêu dùng thì Oldsmobile đã thực sự thất bại từ mấy thập niên qua.

## Các bài học từ vụ Oldsmobile:

- *Làm cho thương hiệu khác biệt.* Khi GM quyết định nhận lấy chính sách ‘đồng nhất tính’, thương hiệu Oldsmobile đã trở thành một thứ chung nhất.
- *Đừng phản bội những giá trị thương hiệu.* ‘Một thương hiệu có thể thay đổi một vài yếu tố đặc trưng của nó nhưng phải chắc chắn rằng người tiêu dùng vẫn có thể nhận ra những giá trị thương hiệu cũ vẫn còn đó sau khi thay đổi’, Jacques Cherron nhân viên của công ty tư vấn thương hiệu JRC&A góp ý. Nỗ lực chuyển đổi Oldsmobile thành một thương hiệu trẻ và thời thượng rõ ràng là một sự phản bội thương hiệu quá trớn.

# 90. Xà bông Pear's



## Không theo kịp “khẩu vị” của thời đại

Theo phần lớn các báo cáo thì xà bông Pear's không phải là một thất bại thương hiệu thông thường. Đúng thế, đó là một trong những thương hiệu lâu đời nhất của lịch sử marketing.

Loại xà bông này được đặt tên theo một cô thợ uốn tóc ở London, cô Andrew Pears, người có hình trên mẫu thiết kế 1789. Trong triều đại của nữ hoàng Victoria, xà bông Pear's đã trở thành một trong những sản phẩm đầu tiên ở Anh có một đặc trưng thương hiệu vững chắc nhờ quảng cáo. Thật thế, người đàn ông đứng đầu sau những nỗ lực quảng bá đầu tiên đó là Thomas J Barratt, người được xem như là cha đẻ của quảng cáo hiện đại.



Những lời khen xác nhận đã được dùng để quảng bá cho thương hiệu. Ví dụ như, Ngài Erasmus Wilson, chủ tịch đại học Phẫu thuật Hoàng gia – Royal College of Surgeons - bảo đảm rằng xà bông Pear's chứa những “thành phần tẩy rửa hiệu quả khác hẳn với các loại xà bông khác”.

Barratt cũng đưa xà bông Pear's thâm nhập vào thị trường Mỹ với nhà lãnh đạo tôn giáo có ảnh hưởng lớn Henry Ward Beecher và việc so sánh sự sạch sẽ, đặc biệt là Pear's, với việc sùng đạo. Sau khi đạt được điều này, Barratt đã dùng nguyên trang bìa của báo *New York Herald* để phô trương sự chứng thực khó tin này.

Chiến dịch quảng cáo ‘Bột xà bông’ với hình một bé trai tắm trong bột đã thành công một cách đặc biệt và đưa Pear's trở thành một phần trong đời sống hàng ngày ở cả hai bên bờ Đại Tây Dương. Nhưng dù sao Barratt cũng nhận ra được bản chất thường thay đổi của marketing. ‘Khẩu vị thay đổi, thời trang thay đổi và vì vậy những người làm quảng cáo cũng phải thay đổi theo chúng’, một người làm quảng cáo của Pear's đã nói trong một cuộc phỏng vấn. ‘Một ý tưởng hiệu quả cho thế hệ trước sẽ trở nên vô cảm, nhạt nhẽo và vô ích nếu được dùng cho công chúng ngày nay. Không phải vì những ý tưởng của ngày hôm nay là tốt hơn những ý tưởng của hôm qua, nhưng có sự khác biệt là nó nhắm trúng vào khẩu vị của ngày hôm nay’.

Trong suốt nửa đầu của thế kỷ hai mươi, Pear's vẫn là một thương hiệu xà bông hàng đầu ở Anh, nhưng đến cuối thế kỷ thì thị trường bắt đầu thay đổi hoàn toàn.

Trong một bài báo vào tháng Mười năm 2001 trên tờ *Guardian*, Madeleine Bunting đã vẽ lại biểu đồ tình yêu của chúng ta với xà bông:

Trong hơn một trăm năm qua, xà bông đã phản ánh sự phát triển của nền văn hóa tiêu dùng. Một số tên thương hiệu sớm nhất đã thuộc về xà bông; nó là một trong những loại hàng hóa được sản xuất hàng loạt đầu tiên có bao bì và là chủ đề của một số chiến dịch quảng cáo đầu tiên trong lịch sử marketing. Những hãng sản xuất xà bông là những người đi tiên phong trong việc nghiên cứu thị trường; soap opera (kịch bình dân), những câu chuyện bi kịch trong gia đình, được gọi như vậy bởi chúng thường được công diễn với sự tài trợ của những hãng xà bông. Xà bông đã tạo nên những ông trùm với tài sản kếch xù –William Hesketh Lever, người đàn ông 33 tuổi đã gây dựng nên nhà máy Port Sunlight (nơi Pear's được sản xuất) – và cũng không phải là trùng hợp bất ngờ khi hai trong những thương hiệu đa quốc gia lâu đời và lớn nhất thế giới, Unilever và Procter & Gamble, đã vươn tới đỉnh cao quyền lực với sự hỗ trợ của xà bông.

Nhưng mới đây, Bunting đã cải chính, có một sự thay đổi đang hình thành. Loại xà bông cục được sản xuất hàng loạt bị thay thế bằng các phiên bản chất lỏng – kem tắm, nước tắm và xà bông nước. ‘Để theo đuổi lý tưởng về tính sạch sẽ, loại xà bông cục bị cho là không vệ sinh’, cô lý giải như thế.

Đương nhiên đó là một thông tin đáng ngại cho thương hiệu Pear's, đến cuối thế kỷ vừa qua thị phần của nó trong thị trường xà bông tắm chỉ còn lại có 3% và không còn một kế hoạch marketing nào được dự tính. Ngày 22 tháng 02 năm 2000, công ty mẹ Unilever thông báo việc họ buộc phải loại bỏ thương hiệu Pear's. Quyết định cắt giảm chi phí là một phần trong một chiến lược rộng lớn nhằm tập trung vào 400 thương hiệu có tiềm lực và chấm dứt 1.200 thương hiệu yếu kém khác.

Vậy lý do nào đã làm mất đi sức mạnh của thương hiệu Pear's? Chắc chắn là việc chuyển đổi sang các loại kem tám và xà bông nước là một yếu tố. Nhưng Unilever vẫn còn đó thương hiệu Dove, một loại xà bông cục khác vẫn còn mãi lực tốt. Chính xác hơn thì Pear's là một thương hiệu được xây dựng trên một quảng cáo và khi quảng cáo hỗ trợ này không còn nữa, đặc trưng của thương hiệu dần dần trở nên không thích hợp. Sau nhiều năm đứng ở hàng đầu, xà bông Pear's đã thất bại trong việc thích ứng với khẩu vị của thời đại như Thomas J Barratt đã từng nói.

## Các bài học từ vụ xà bông Pear's:

- *Mọi thương hiệu đều có một thời của nó.* Xà bông Pear's đã từng là một thành công lịch sử, nhưng rồi nó đã không thể thích ứng với thị hiếu và xu hướng của thời đại.
- *Quảng cáo có thể hỗ trợ việc xây dựng một thương hiệu.* Nhưng những thương hiệu được xây dựng bằng quảng cáo luôn cần đến quảng cáo để trợ lực cho chúng.

## 91. Ovaltine

### Khi một thương hiệu đi vào giấc ngủ



Năm 2002, thương hiệu Ovaltine kỷ niệm sinh nhật lần thứ 98. Cùng năm đó, họ phải đóng cửa nhà máy ở Anh và buộc phải thú nhận là cuối cùng họ đã đánh mất đi thị trường chính của họ. Thương hiệu Ovaltine được đưa ra rao bán nhưng, vào thời điểm viết cuốn sách này, vẫn chưa có một người mua nào quan tâm đến nó.

Được sản xuất đầu tiên bởi một công ty thực phẩm của Thụy Sĩ vào năm 1904, loại nước uống bằng lúa mạch có thêm vào vitamin này đã trở thành một loại nước uống trước giờ ngủ được ưa chuộng ở Anh. Mặc dù thường được uống vào buổi tối để có được một giấc ngủ ngon nhưng quảng cáo nguyên thủy của thương hiệu này lại nhấn mạnh đến những

phẩm chất trái ngược. Thật vậy, Ovaltine đã là nhà tài trợ chính thức của Olympic 1948 và đã được quảng cáo là một loại nước tăng lực từ nhiều năm trước khi cái tên này được chấp nhận rộng rãi. Năm 1953, nó được dùng trong cuộc chinh phục đỉnh Everest nổi tiếng của Ngài Edmund Hillary và thậm chí còn được nhắc đến trong các bài tường thuật như là một loại nước tráng dương nhiều chục năm trước khi Viagra xuất hiện.

Thật lạ, khi vào nửa sau thế kỷ hai mươi, thương hiệu này lại được ghi nhận như một loại nước chống lại bệnh mất ngủ chứ không là một loại nước dành cho các nhà thể thao hay hỗ trợ chuyện tình dục. Như Mark Lawson đã viết trên tờ *Guardian* vào tháng Sáu năm 2002, nó cũng được biết đến như một loại nước uống dành cho người lớn tuổi qua một chiến dịch quảng cáo ngập tràn tính hoài cổ.

Một phần trong những lý do dẫn đến sự tụt dốc của Ovaltine là do các thế hệ người tiêu dùng gần đây dường như đã thích ứng với trạng thái mệt mỏi do kết quả của việc làm việc nhiều giờ, tình trạng giao thông công cộng tệ hại hơn hay những gánh nặng gia đình của các ông bố bà mẹ trẻ. Họ cũng không còn thói quen giống như các bậc cha ông của mình hay uống rượu vào buổi tối; thay vào đó, họ lại thức khuya hơn thậm chí suốt đêm để xem truyền hình. Tất cả những thói quen mới mẻ trên dường như cùng nhau họp lại để hạ gục Ovaltine.

Khi mài lực của Ovaltine bắt đầu suy giảm, họ cũng đã nỗ lực tung ra thị trường những thương hiệu phụ như Chocolate Ovaltine, Ovaltine Light và Ovaltine Power. Họ cũng dùng những đứa trẻ thời nay trong quảng cáo của họ với nỗ lực lấy

lại vị thế như một thương hiệu của hôm nay chứ không phải của ngày hôm qua.

Nhưng Ovaltine không giống như những loại nước uống khác – Lucozade chẳng hạn, đã chuyển từ hình tượng một loại thuốc sang một hình ảnh thể thao với một chiến dịch marketing khôn khéo - Ovaltine không thể rũ bỏ được đặc trưng hoài cổ và ru ngủ của nó. Việc có một người chủ mới với khả năng tạo thành những nhiệm màu vẫn còn là một ẩn số.

## Các bài học từ vụ Ovaltine

- *Không xây dựng những liên tưởng thương hiệu không phổ biến.* Khó khăn của loại nước uống truyền thống trước khi ngủ này là nó đã được liên hệ với hai đặc điểm không được ưa chuộng: hoài cổ và ru ngủ.
- *Đừng rơi vào cái bẫy của sự hoài niệm.* Hoài niệm có thể là một sức mạnh để bán hàng nhưng nó cũng có thể làm cho thương hiệu không thể thích ứng với thời đại.

## 92. Kodak

### Không thể giữ vững ngôi đầu

Một thương hiệu có thể trở nên thành công vượt bậc hay không? Câu trả lời ngắn gọn dĩ nhiên là không thể. Có khi nào sự thành công và tính phổ biến của một thương hiệu như Coca-Cola hay McDonald's lại có thể là điểm yếu của chúng không? Chắc chắn là không. Người tiêu dùng biết rõ là họ cần gì ở một thương hiệu như Coca-Cola (nước cola) hay McDonald's (thức ăn nhanh) và họ không muốn bất cứ thứ gì khác. Nếu McDonald's muốn thành lập một nhà hàng cao cấp hay đồ chay, họ cần phải đổi tên thương hiệu để có thể thu hút được người tiêu dùng. Coca-Cola đã cảm thụ được bài học này từ kinh nghiệm thực tiễn của chính mình khi tung ra thị trường loạt sản phẩm quần áo Coca-Cola và doanh số là cực thấp so với dự kiến. Bởi Coca-Cola là một thương hiệu được tôn sùng trên khắp thế giới nên người ta không muốn mặc nó mà chỉ muốn uống nó.

Vì vậy, ta hãy đặt lại câu hỏi: liệu một thương hiệu có thể thành công vượt bậc hay không? Không thể, miễn là thương hiệu đó vẫn giữ nguyên với cùng một chủng loại sản phẩm.

Khi một thương hiệu đã trở nên gắn liền với một loại sản phẩm mang tính toàn cầu thì hầu như nó không thể thay đổi được nhận thức của người tiêu dùng. Dù sao thì thương hiệu cũng chính là những cái tên. Nếu hai con người có một cái tên hoàn toàn giống nhau, người ta sẽ lầm lộn giữa hai người đó và đối với sản phẩm cũng thế. Nhưng nếu tự thân chủng loại sản phẩm thay đổi, không kể đến tính chất của thương hiệu thì sao? Đối với những thương hiệu như Coca-Cola hay McDonald's thì không ảnh hưởng bởi nhu cầu về nước cola và thức ăn nhanh vẫn luôn hiện hữu, nhưng điều này sẽ tác động đến các loại thương hiệu khác. Đáng ghi nhận hơn hết là trường hợp của Kodak.

Có thể là không một thị trường nào lại đang thay đổi với một tốc độ chóng mặt như là thị trường phim ảnh. Càng lúc càng có nhiều người tiêu dùng bán các máy chụp hình tiêu chuẩn của họ đi để đổi lấy những máy ảnh kỹ thuật số. Nhiều chuyên gia cho rằng vấn đề chỉ là thời gian trước khi toàn thể thị trường máy chụp hình chuyển thành máy ảnh kỹ thuật số.

Kodak dù sao cũng là một thương hiệu được liên hệ một cách cơ bản với ngành nhiếp ảnh truyền thống. Khi nghĩ về Kodak, người ta nghĩ ngay đến những hộp phim bé nhỏ màu vàng chứ không hề nghĩ đến công nghệ kỹ thuật số bén nhọn.

Theo như giáo sư John Kotler của trường kinh doanh Harvard việc thị trường chuyển đổi sang kỹ thuật số đã tạo nên một thách thức đầy khó khăn và ám đạm đối với thương hiệu này. “Trong suốt thế kỷ vừa qua Kodak đã quá thành công với quá nhiều thị phần chiếm lĩnh được. Và nay, điều này lại trở thành tệ hại đối với họ”.

Kodak đã đáp ứng với sự thách thức này ra sao? Họ cũng gia nhập vào đấu trường kỹ thuật số với sự sáng tạo ra thương hiệu Kodak Digital Science. Nhưng rồi những năm tiếp theo người ta lại chứng kiến sự đầu tư mạnh mẽ của Kodak vào ngành nhiếp ảnh truyền thống với việc phát triển hệ thống ghi hình tiên tiến được thương hiệu hóa thành Kodak Advantix. Hệ thống mới này đem lại nhiều lợi thế hơn cho người tiêu dùng như có thể chọn lựa giữa ba hình thức in hình khác nhau.

Nhưng dù thế nào thì việc phát triển loại máy ảnh Advantix và phim chụp cũng hết sức tốn kém cho Kodak. Từ năm 1996 cho đến năm 1998, công ty đã bỏ ra 200 triệu đô la để đầu tư cho hệ thống này để rồi cuối cùng chỉ nhận thấy có những vấn đề về phân phối. Không có bao nhiêu người bán lẻ muốn tồn trữ loại máy và phim này, cũng như không có đủ chỗ cần thiết để có thể rửa ảnh cho loại phim Advantix.

Một số nhà bình luận thương hiệu, trong đó có cả Al Ries và Jack Trout, đã thắc mắc về tính hợp lý đằng sau quyết định đầu tư mạnh mẽ vào ngành nhiếp ảnh truyền thống – cho dù đó có là ngành nhiếp ảnh truyền thống tiên tiến – vào lúc mà cả thị trường đã bắt đầu hướng đến nhiếp ảnh kỹ thuật số. “Cứ để cho hệ thống cũ kỹ chết một cái chết tự nhiên và dùng tiền để xây dựng một thương hiệu kỹ thuật số mới có phải là tốt hơn không?” Ries đặt câu hỏi này trong quyển *22 Quy luật Bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu*.

Kodak vẫn bám lấy Advantix và dù sao sự kiên trì này cũng đã được đền đáp cho dù chỉ là trước mắt. Năm 1997, Advantix chiếm được 20% tổng mài lực toàn bộ sản phẩm của Kodak. Nhưng có vẻ như Advantix không đủ sức hấp dẫn để ngăn người tiêu dùng đi theo công nghệ kỹ thuật số và sự đầu tư vào

hệ thống Advantix chỉ được phục vụ để tái xác nhận sự liên hệ của họ với ngành nhiếp ảnh truyền thống. Đến lúc đó, vẫn không có được bao nhiêu người quan tâm đến thương hiệu Kodak Digital Science. Như Des Dearlove và Stuart Crainer đã giải thích trong quyển *Quyền sách tối thương về các thương hiệu kinh doanh*, Kodak cần phải thay đổi chiến lược cạnh tranh của họ nếu muốn thương hiệu này tồn tại lâu dài: ‘Ngày nay, Kodak không chỉ đang cạnh tranh với gã đối thủ chính Fuji của họ mà còn với cả những con thú ăn thịt đói khát của Thung lũng Silicon đang cố giành giật từng phần chia của thị trường máy ảnh kỹ thuật số đang dần lộ rõ’.

Dù sao thì thương hiệu Kodak cũng đã bị buộc chặt với phim chụp ảnh truyền thống kể từ lần đầu tiên nó được giới thiệu với thị trường vào năm 1885, và tiếng tăm này thật khó mà có thể thay đổi. Nhất là khi không chỉ có mỗi thương hiệu Canon mà còn có một danh sách dài những Minolta, Sharp, Sony, Casio và nhiều hơn nữa đã tạo được danh tiếng trong ngành nhiếp ảnh kỹ thuật số.

Một khi một công nghệ nào đó tạo được bước đột phá quan trọng thì việc này đều kéo theo nhiều thương hiệu hoàn toàn mới nhảy vào cuộc chơi. Khi thị trường máy tính gia đình bùng nổ, Apple xuất hiện. Khi công nghệ điện thoại di động cất cánh, Orange có mặt. Tự thân Kodak cũng đã từng là một thương hiệu đi đầu mới với một công nghệ tiên phong mới, đã được quảng bá một cách tuyệt vời với khẩu hiệu ‘bạn chỉ cần bấm nút, chúng tôi sẽ lo phần còn lại’. Bây giờ thì dù sao một thương hiệu đã mang theo cùng với nó những nhận thức thương hiệu đáng giá cả thế kỷ đã không còn có thể đồng hành với thời đại kỹ thuật số. Câu hỏi mà các ủy viên quản trị

của Kodak sẽ phản kháng nhưng rồi cuối cùng có thể sẽ phải đổi mặt là: liệu có phải đã đến lúc họ cần phải tự mình bấm nút thương hiệu hay không?

Ý kiến của các chuyên gia marketing là không đồng nhất. Dearlove và Craner tin là với những thành công trước kia của mình, thương hiệu Kodak hoàn toàn có thể sống sót bằng cách này hay cách khác – “Thương hiệu đáng giá thế này mà có thể chịu chấp nhận một cái chết quá dễ dàng hay sao?”. Nhưng Ries lại khác, ông tin là Kodak không nắm được cơ hội để vượt qua: “Thương hiệu Kodak không có được sức mạnh bên ngoài địa hạt phim chụp ảnh truyền thống”.

Nếu Kodak muốn có được cơ hội ngàn vàng, nó cần phải có những quyết định khó khăn và tiềm ẩn rủi ro. Quả thật là khó khăn để có thể đứng vững cả với ngành ảnh truyền thống cùng lúc với ngành kỹ thuật số mới mẻ.

Khi việc thiết lập thương hiệu là một quá trình khác biệt hóa, Kodak buộc phải giữ được đặc trưng thương hiệu riêng để có thể đứng riêng, biệt lập với các đối thủ của mình. Cùng lúc, nó phải có được khả năng hình thành một hình ảnh thương hiệu với lợi khí công nghệ mới mà họ muốn quảng bá. Điều này không phải là không thể. Dù sao thì khi giữ vững được ngành nhiếp ảnh truyền thống vẫn tiếp tục tồn tại dưới bất cứ hình thức nào đi nữa thì Kodak cũng sẽ có được cơ hội sống sót. Chiến lược hợp tác với AOL cho dịch vụ “Bạn có những tấm ảnh ưng ý” của họ rõ ràng là một hoạt động đúng hướng.

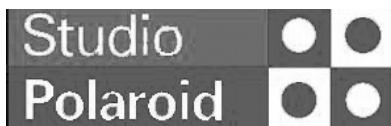
Họ sẽ, dù thế nào đi nữa, phải có những quyết định khó khăn và quyết đoán. Một trong những quyết định khó khăn nhất cho một thương hiệu là: nó có nên đoạn tuyệt với những gì mà nó đã kế thừa hay không? Mặc dù khó khăn nhưng tốt

nhất là công ty nên tự mình quyết định còn hơn là để cho những áp lực của thị trường chi phối. Liệu là sẽ còn có vấn đề nào khác nữa hay không? Chỉ có thời gian mới có thể trả lời được. Quan trọng hơn hết, có thể Kodak sẽ buộc phải tạo nên một thương hiệu mới hoàn toàn.

## Các bài học từ trường hợp của Kodak

- *Thị trường không bao giờ bát biến.* Các thị trường luôn ở trong trạng thái biến chuyển, đặc biệt là các thị trường đặt căn bản trên việc phát triển công nghệ.
- *Các thương hiệu có tuổi thọ riêng của chúng.* Thương hiệu Kodak đã có mặt từ những năm 1880, đó là một trong những thương hiệu công nghệ lớn tuổi nhất còn hiện hữu đến bây giờ. Lúc này, có thể thương hiệu này đã trở nên quá già cỗi. “Có một thời để đầu tư vào một thương hiệu và có một thời để thu hoạch từ một thương hiệu. Và cuối cùng thì cũng có một thời để đưa một thương hiệu vào giấc ngủ thiền thu”, Al Ries ngậm ngùi tuyên bố.
- *Thành công là một con dao hai lưỡi.* Một thương hiệu càng thành công bao nhiêu trong một thị trường thì càng khó khăn bấy nhiêu để nó thích ứng một khi thị trường thay đổi.

## 93. Polaroid



### Sống với chủng loại, chết cũng với chủng loại

Nếu ngành ảnh kỹ thuật số là một thử thách khắc nghiệt cho Kodak thì nó cũng là một thử thách hầm hố như không thể vượt qua với Polaroid. Tháng 10 năm 2001, sau nhiều năm doanh thu liên tục sa sút và cắt giảm chi phí không ngừng, Polaroid đã phải tuyên bố phá sản. Mặc dù công ty này đã được mua lại bởi bàn tay quyền lực Bank One nhưng nhiều người vẫn cho rằng thời hoàng kim của thương hiệu này đã thuộc về quá khứ.

Dù sao thì máy ảnh kỹ thuật số cũng chỉ là một yếu tố phụ trong sự sụt giảm rõ ràng của thương hiệu chụp hình lấy liền này. Để hiểu được tại sao họ lại không thể gìn giữ được các tài sản thương hiệu đã từng một thời oanh liệt, chúng ta cần phải hiểu được thương hiệu này đã được tạo thành ra sao.

Polaroid đã được thành lập bởi cử nhân đại học Harvard Edwin Land vào năm 1937, người đã bỏ ra nhiều năm nghiên

cứu các phương cách để giảm thiểu vấn đề chói ánh sáng trong việc chụp hình. Những sản phẩm Polaroid đầu tiên có kèm theo đèn bàn chiếu sáng để giảm thiểu sức chói của ánh sáng và kính lọc sáng.

Trong những năm sau thế chiến thứ II, Polaroid trở thành từ đại diện cho ảnh chụp lấy ngay. Land, người đi tiên phong trong lĩnh vực chụp ảnh lấy ngay, tung ra loại máy chụp hình lấy ngay đầu tiên của ông vào năm 1948 và đến năm 1970, tên thương hiệu trở thành tên của chính sản phẩm. Với thực tế là một thương hiệu đầu tiên và duy nhất trong chủng loại sản phẩm này, tên của thương hiệu đã trở thành tên của chính sản phẩm. Nói cách khác, người ta không còn nói là “một máy chụp hình Polaroid” nữa mà chỉ đơn giản là “một Polaroid”.

Trong thập niên 70, hình ảnh của Polaroid càng được nâng cao qua chiến dịch quảng cáo cho loại máy chụp hình One Step của công ty với hai diễn viên James Garner và Mariette Hartley trong các vai diễn trữ tình. Bởi tính chất có ngay của nó, hình được hoàn tất chỉ vài giây ngay sau khi chụp, tính chất của thương hiệu đã trở nên hấp dẫn và sống động ngay trong khoảnh khắc.

Thập niên 70 cũng chứng kiến Polaroid phát triển thành một hình tượng được tôn sùng, với vô số những gương mặt tiếng tăm trở thành ứng hộ viên của thương hiệu. Nói chung thì cả thế giới nghệ thuật trở thành một ứng hộ viên của việc chụp hình lấy ngay. Không ngẫu nhiên một chút nào, Edwin Land đã hiểu được là giới nghệ thuật có thể chứng thực cho sản phẩm của ông ra sao kể từ những năm 1950. Ông đã biết rằng nếu Polaroid được nhìn nhận như một thứ gì đó mới mẻ hay chỉ như một mánh lối quảng cáo, thương hiệu sẽ lui tàn

nhanh chóng cũng như lúc nó mới xuất hiện. Vì vậy, ông ta cần phải thiết lập Polaroid thành một hình thức nghệ thuật tiềm tàng trong chính những điều kiện của nó.

Vào năm 1955, Edwin Land đã tìm ra giải pháp dưới hình thức của một nhà nhiếp ảnh phong cảnh nổi tiếng thế giới, Ansel Adams, người đã triển lãm các tấm ảnh của mình ở viện bảo tàng Nghệ thuật Đương đại ở New York. Ansel Adams được mời đến công viên quốc gia California để thực nghiệm nhiều loại phim chụp ảnh Polaroid khác nhau. Những tấm hình nghệ thuật với phong cảnh đầy tuyệt không thua kém gì những tác phẩm trước đây của Adams là kết quả của cuộc thực nghiệm này. Với sự trợ giúp của một nhiếp ảnh gia nghiêm túc như Ansel Adams, Polaroid đã trở thành một thương hiệu được nể vì. Từ thành công này, mỗi khi Land tạo ra một loại phim mới ông đều mời những nhiếp ảnh gia và các nhà nghệ thuật đến phòng thí nghiệm Polaroid để thẩm định những gì họ tận mắt thấy. Còn có cả một bộ sưu tập những bức ảnh nghệ thuật Polaroid được tập hợp một cách trân trọng và nay đã đạt đến con số hơn hai mươi ngàn tác phẩm.

Đến giữa thập niên 70, nhiều nhiếp ảnh gia với đặc trưng nghệ thuật khác biệt hoàn toàn với Ansel Adams đã trở thành những người ủng hộ cho Polaroid. Trong một bài báo ấn bản vào tháng 10 năm 2001 trên tờ *Guardian*, Jonathan Jones đã giải thích về sự liên hệ giữa thương hiệu Polaroid và giới nhiếp ảnh nghệ thuật như sau:

Màu sắc của Polaroid đậm đà, hơi không thật một chút nhưng lại làm tăng thêm độ huy hoàng cho một hình ảnh. Điều này hấp dẫn các nghệ sĩ bởi nó làm rõ những kỹ năng của thuật nhiếp ảnh [...] Cuộc cách mạng đã làm cho

Polaroid trở thành một công cụ toàn cầu cho các nghệ sĩ, cũng như cho phương pháp nhiếp ảnh, chính là việc tung ra loại máy ảnh Polaroid SX-70 vào năm 1972. Loại máy chụp hình đầu tiên với một bộ phim Polaroid bên trong, vì vậy bạn chụp và rồi nhìn tấm hình vừa được chụp từ từ chui ra khỏi máy.

Kể từ khi tên của công ty trở thành chính tên của sản phẩm vào đầu những năm 70. Polaroid lúc này được dùng để chụp cả những thứ hình bừa bãi, rẻ tiền, nhanh chóng và tùy tiện, những việc có thể ảnh hưởng đến tên tuổi tốt đẹp của thương hiệu [...] Thập niên 70 là thời kỳ vàng son của Polaroid nhưng nó không còn được sử dụng hoàn toàn đúng như những lý tưởng nghệ thuật ban đầu của Land.

Nói cách khác, những chứng thực của giới nghệ sĩ nhiếp ảnh mà Land đã giành được nay lại có những tác động nghịch với việc tìm cách làm cho chụp hình lấy ngay trở thành một phương tiện nghiêm túc của thương hiệu này. Vậy là trong lúc Polaroid càng ngày càng trở nên phổ biến thì nó lại dần đánh mất đi sự tin tưởng mà nó đã mất biết bao thời gian và tài lực mới gầy dựng được.

Với việc Polaroid được nhìn nhận như một thương hiệu để chơi, phù phiếm và thậm chí chỉ dùng một lần, người tiêu dùng ít khi xem nó như một phương tiện thay thế các loại máy ảnh bình thường. Những máy ảnh này vẫn được xem là một sản phẩm chọn lọc và sang trọng, tuy vẫn có thể dùng trong những lúc vui chơi như tiệc tùng, nhưng nó không được xem trọng như Canon trong việc chụp hình chân dung gia đình.

Vấn đề này có thể được giải quyết phần nào nếu công chúng nhận thấy các thương hiệu nhiếp ảnh thông thường

khác xử sự với việc chụp hình lấy ngay một cách nghiêm túc. Trên thực tế, Kodak đã xử sự nghiêm túc với việc hình chụp lấy ngay và còn hoạch định để cạnh tranh với Polaroid bằng một dòng sản phẩm mới. Nhưng Polaroid không hề muốn chia sẻ thị phần của họ cho bất kỳ một ai khác nên đã phát đơn kiện Kodak để bảo vệ bản quyền của họ. Và rồi họ đã thắng trong cuộc chiến pháp lý đó, nhưng lại cũng chặn đứng một cách hiệu quả sự phát triển của thị trường ảnh chụp lấy liền.

Chiến lược độc quyền có chủ định này lại làm nẩy sinh những vấn đề sâu xa hơn vào thập niên 80 khi các loại máy chụp hình 35mm giá thấp tràn ngập thị trường Mỹ, được hỗ trợ bằng những tiệm rửa ảnh lấy gấp trong vòng một tiếng đồng hồ. Khách hàng có thể có được những tấm hình chất lượng cao, nhanh chóng mà không cần phải chờ đợi đến cả tuần lễ. Điều này có nghĩa là Polaroid đang dần mất đi những giá trị quan trọng của nó. Có thể trước đây nó không thể cạnh tranh với đối thủ về chất lượng nhưng nó có lợi thế về tốc độ, nay thì ngay cả cái lợi thế hơn người đó cũng không còn đứng vững được nữa.

Cú đấm chết người cuối cùng là việc góp mặt của máy tính gia đình và máy ảnh kỹ thuật số. Trong tổng kết về cái chết của Polaroid, báo cáo kinh doanh North America của đài BBC thông tin trực tuyến đã kết luận ngắn gọn cho sự vượt trội của nghiệp ảnh kỹ thuật số: “Không chỉ có được hình ảnh ngay tức khắc mà lại còn có thể gởi đi xa hàng trăm hay ngay cả hàng ngàn dặm với chỉ một hay hai cú nhấp chuột mà thôi”.

Thương hiệu Polaroid nhanh chóng bị loại khỏi mọi chọn lựa. Họ đã nỗ lực mở rộng sang các loại phim chụp hình 35 ly truyền thống nhưng đã thất bại trong việc lôi kéo những khách hàng của Kodak. Sự liên tưởng giữa thương hiệu Polaroid và

việc chụp ảnh lấy ngay đã bám rẽ quá vững chắc trong tâm trí của người tiêu dùng. Polaroid cũng cho thấy là họ không có khả năng tự chuyển thành một công ty ảnh kỹ thuật số. Điều này đã gây bất ngờ cho nhiều nhà phân tích đã tin rằng Polaroid có nhiều cơ may hơn là Kodak để cạnh tranh trong đấu trường kỹ thuật số này. “Không một thương hiệu nào có được vị thế tốt hơn là Polaroid để đầu tư vào ngành ảnh kỹ thuật số”, Peter Post, Giám đốc điều hành của Cossette Post – một bộ phận của công ty marketing lớn nhất Canada, Cossette Communications Group nhận xét, “Còn có tiện ích nào lớn hơn là bản chất có ngay? Polaroid có thể đã là một lực lượng chính trong thị trường ảnh kỹ thuật số ngày nay nếu có một ai đó nhìn vào các nền văn hóa và nỗ lực hình dung ra thương hiệu này thích hợp với chỗ đứng nào. Họ đã không bao giờ đạt được đến chỗ đó”.

Thật mỉa mai khi một thương hiệu được liên hệ với tốc độ và sự tức thì lại bị một trong những chỉ trích chủ yếu chống lại Polaroid cho là họ đã quá chậm chạp trong việc phản ứng với những thay đổi của thị trường. Họ đã thất bại trong việc dự kiến những quan hệ mật thiết của ngành ảnh kỹ thuật số bởi họ đã không thể hiện được khả năng ứng phó với việc tăng lên của những cửa hàng rửa ảnh lấy liền “một giờ” cách đây một thập niên.

Tính sáng tạo mà Edwin Land đã từng phô diễn khi thành lập công ty nay đơn giản là không còn nữa. Như nhà doanh nghiệp nổi tiếng của Mỹ - David Oreck đã trình bày trong bài diễn thuyết nổi tiếng “Ai đang giết những tên thương hiệu xuất sắc của Mỹ?”, có một hướng phát triển nguy hiểm chống lại tính sáng tạo của những công ty đã thành lập lâu năm. “Các giám đốc kinh doanh chống lại sự mạo hiểm. Những nhà đầu

tư cổ phiếu ở Wall Street cũng không muốn mạo hiểm. Họ đều muốn có những kết quả rõ ràng. Nhưng tầm nhìn xa mới đáng tôn trọng hơn đối với một thương hiệu. Chúng ta phải tìm ra một cách để những người sáng tạo không bị kiềm chế. Việc kinh doanh vẫn còn nhiều những kẻ mơ mộng hơn là những bộ óc khoa học”.

Một thất bại nữa đã chi phối thương hiệu Polaroid chính là sự độc quyền của họ. Họ là một thương hiệu duy nhất của ngành chụp ảnh lấy liền, và nay họ phải trả giá cho chính sự độc quyền đó. Các thương hiệu ngày nay có thể tiến hóa. Nếu Polaroid có đủ khôn ngoan, họ đã thương hiệu hóa các sản phẩm kỹ thuật số như một sự phát triển hợp lý và thậm chí có thể là không thể tránh của dòng sản phẩm chụp ảnh lấy liền.

Các chuyên gia khác cho rằng Polaroid nên chú tâm ít hơn đến các sản phẩm chuyên biệt đã sản xuất mà nên tập trung hơn đến những giá trị đặc biệt mà họ là đại diện với người tiêu dùng. Ngay cả John Hegarty, chủ tịch công ty quảng cáo cho Polaroid cũng tham gia vào cuộc công kích. “Vấn đề của Polaroid”, ông này chẩn đoán, “Là luôn nghĩ về tự thân họ như một loại máy chụp hình. Nhưng quá trình ‘nhận thức thương hiệu’ đã dạy cho chúng ta điều gì: Polaroid không phải là máy chụp hình – nó là một “chất bôi trơn thân thiện”.

Nếu Polaroid đã tập trung vào những yếu tố xã hội độc đáo của thương hiệu hơn là những yếu tố kỹ thuật riêng biệt, chắc chắn là họ sẽ ít bị tổn thương hơn một khi công nghệ vượt qua mặt những cung ứng sản phẩm chính của họ. Nhưng đến cuối thập niên 90, mọi việc đã trở nên quá trễ. Công nợ đồn đống, cuộc tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001, du lịch sụt giảm, mọi thứ tác động làm cho mài lực của Polaroid suy giảm trầm trọng. Công nợ đã đạt đến con số gần một tỷ đô la,

trị giá cổ phần trượt dốc từ đỉnh cao 60 đô la năm 1997 xuống đến mức thấp nhất 28 xu vào tháng 10 năm 2001. Cùng tháng đó, Polaroid nộp đơn xin phá sản.

## Các bài học từ trường hợp Polaroid

- **Phải nhạy bén.** Polaroid đã đối phó quá chậm với các hướng phát triển tương lai như máy ảnh kỹ thuật số và các cửa hàng rửa ảnh lấy liền “một giờ”.
- **Đừng tự bảo vệ quá mức.** Đánh bật Kodak ra khỏi thị trường máy chụp ảnh lấy liền, Polaroid đã bảo vệ được thương hiệu của mình nhưng phải trả giá bằng chính thị trường này. Có rất ít thương hiệu có thể duy trì một chủng loại sản phẩm độc quyền lâu dài. Vì vậy, Polaroid đã đi ngược lại với quy luật về chủng loại sản phẩm của Al Ries và Jack Trout. Đó là, “thương hiệu hàng đầu nên quảng bá cho chủng loại sản phẩm chứ không phải cho thương hiệu”.
- **Tập trung vào các giá trị chứ không sản phẩm.** Theo như Kevin Roberts, trưởng ban điều hành của Saatchi & Saatchi ở Mỹ, để một thương hiệu có thể thực sự thành công nó cần phải trở thành một “nhân tình yêu” chứ không phải một “nhân thương mại”. Nói cách khác thương hiệu cần phải tạo dựng niềm đam mê. Roberts kể ra những Coca-Cola, Nike hay Harley Davidson như là những nhãn hiệu tình yêu điển hình. Để có thể tạo được một nhân tình yêu, Polaroid cần phải chú tâm đến giá trị của nó như một “chất bôi trơn thân hữu” (mượn lời của John Hegarty). Điều này sẽ giúp tăng thêm tính đa dạng cho Polaroid.

- **Phải đa dạng.** Tác giả thiết lập thương hiệu Jack Trout đã quan sát thấy rằng các thương hiệu chỉ giới hạn với một ý tưởng cho mỗi thương hiệu. Và khi ý tưởng này là chính bản thân sản phẩm, đối lập với những giá trị mà nó đại diện, thì thương hiệu trở nên cứng nhắc.
- **Nên cảm nhận chứ không chống lại.** Quan điểm thương hiệu đầu tiên của Polaroid là tạo ra công nghệ chụp ảnh lấy liền như một phương tiện nghệ thuật nghiêm túc. Nhưng đến thập niên 70, quan điểm này đã bị chôn vùi bởi những nghệ sĩ quần chúng thích những điều phù phiếm và vui nhộn. Polaroid đã chống lại hình ảnh này từ lâu, cũng như nó đã chống lại những yếu tố không chủ định khác đã tác động đến thương hiệu.
- **Luôn thích ứng.** “Những thương hiệu không theo kịp thời đại sẽ nhanh chóng bị lạc hướng”, Peter Post của công ty marketing Cossette Post của Canada nhận xét, “Chúng trước hết trở nên không thích ứng, rồi vô hình và biến mất.” Thay vì nắm lấy cơ hội mà ảnh kỹ thuật số mang lại, Polaroid lại chú tâm vào việc phát triển loại phim ghi hình 35 ly truyền thống.
- **Luôn sáng tạo.** “Hàng loạt các công ty lâu đài bắt đầu đánh mất đi phần nào đó tính sáng tạo trong cách suy nghĩ chiến lược của họ”, nhà tư vấn marketing Bruce Tait phát biểu trong một bài báo viết trên brandchannel.com. “Ý tưởng chính nên đem tính nguyên thủy vào quá trình chiến lược và được làm cho thích ứng và khác biệt. Người ta đã quá tin vào marketing như một quá trình khoa học mà lại quá nghèo ý tưởng. Việc này đã dẫn đến chiến lược giống nhau và đó chính là lý do mà các thương hiệu dần chết đi”.

- **Phải mang tính thiết yếu.** Với sự có mặt của ảnh kỹ thuật số, người ta không còn nhu cầu với các máy chụp ảnh lấy liền theo phong cách Polaroid. Chỉ có các tòa án là còn sử dụng Polaroid như một chứng cứ vì nó không thể thay đổi được.

*ONE HOUR*  
**MOTOPHOTO**<sup>SM</sup>  
*& PORTRAIT STUDIO*

# 94. Rover

## Điểm yếu của một thương hiệu

Rover đã sản xuất xe hơi kể từ năm 1904 và đã góp phần vào những tiến bộ kỹ thuật – chiếc Rover 1950 chạy bằng hơi đốt và chiếc hai cầu T3 năm 1956 với khung xe được làm bằng sợi thủy tinh.

Loạt xe P4, P5 và P6 đã trở thành tiêu chuẩn của những năm 60 và 70 ở Anh. Trong những năm thịnh vượng sau chiến tranh, người Anh mua hầu như tất cả mọi chiếc Rover có thể có nhưng rồi những vấn đề công nghiệp trong thập niên 70 đã cảnh báo sự khởi đầu của một quá trình suy giảm lâu dài.

Năm 1994, BMW mua lại nhà sản xuất xe hơi Anh này và nỗ lực chuyển nó thành một nhà sản xuất xe có tiềm lực của thế kỷ hai mươi mốt. Nhưng trọng tâm của BMW là dòng xe hai cầu Land Rover của công ty này.

Chiếc Rover 75 là chiếc xe đầu tiên được sản xuất sau khi BMW mua lại công ty này vì thế mọi nỗ lực được dồn vào nó

để bảo đảm đó là một thành công về thẩm mỹ và kỹ thuật. Lúc đầu, những nỗ lực này dường như có vẻ được đáp trả. Ở châu Âu, Nhật và Trung Đông, chiếc Rover 75 được các phương tiện truyền thông giới thiệu như một chiếc xe hoàn hảo trong năm mà nó được tung ra thị trường. Thậm chí chiếc xe còn giành được mười giải thưởng của ngành công nghiệp xe hơi quốc tế. Bất kể những chứng thực nặng ký đó, người ta vẫn chần chừ trong việc mua loại xe này. Năm 1999 chỉ có 25.000 chiếc được bán ra, thấp hơn nhiều so với dự kiến của công ty.

Hóa ra vấn đề không phải là đối với bản thân chiếc xe mà là với thương hiệu của nó. Theo như Jeremy Clarkson thì cái tên Rover có một vết nhơ bám theo nó. ‘Đó chỉ là một biểu hiện không hấp dẫn trong kinh doanh. Cái tên Rover chính là một điểm yếu’.

Đương nhiên, đó có thể chỉ là một vấn đề về ý kiến cá nhân; song con số doanh thu mới là một vấn đề thực tế. “Các con số cho ta thấy người mua chỉ là những người săn tìm món lợi, ùa tới các phòng trưng bày chỉ vì sự giảm giá không ngờ”, đài BBC tường thuật lại. Vì vậy, mãi lực đáng buồn của chiếc Rover 75 là triệu chứng của một vấn đề lớn hơn về tự thân cái tên Rover. Công ty đã trở thành, theo như lời của giới báo chí, “một biểu tượng sống của sự sa sút ngành công nghiệp xe hơi Anh quốc”.

“Chiếc Rover 75 là một điểm biến chuyển. Nó được hoạch định là một chiếc xe sẽ ghi dấu ấn cho sự phục hưng của thương hiệu Rover”, Jay Nagley của công ty tư vấn Spyder cho biết. “Chiếc Rover 75 là một chiếc xe tốt, nhưng vấn đề với Rover chính là hình ảnh. Người tiêu dùng trong phân khúc thị trường này không thích hình ảnh của thương hiệu Rover và

không cũng cần để ý đến việc chiếc xe mang thương hiệu đó tốt đến cỡ nào”.

Đến tháng 3 năm 2000, BMW đã ‘có’ quá đủ. Mỗi ngày loại xe Rover này ‘góp thêm’ khoảng thâm hụt 2 triệu bảng Anh cho công ty, vì vậy không còn cách nào khác hơn là phải quyết định chấm dứt thương hiệu Rover.

## Các bài học từ trường hợp Rover

- *Nếu cái tên tò ra không hiệu quả, hãy đổi nó đi.* Các chỉ trích cho rằng cái tên Rover nên bỏ đi và tái lập thương hiệu lại là Triumph.
- *Chú tâm vào thương hiệu chứ không vào sản phẩm.* ‘Vấn đề là với thương hiệu chứ không phải với chiếc xe’, nhận xét của nhà tư vấn xe Jay Nagley.

# 95. Moulinex

## Bùng lên với khói

Moulinex, hãng sản xuất thiết bị điện gia dụng của Pháp, nộp đơn phá sản vào tháng 9 năm 2001. Hành động này lập tức đặt công ty vào hoàn cảnh hết sức hiểm nghèo nhưng được xem là cần thiết. “Cho dù có muốn tiếp tục hoạt động nhưng một khi các cổ đông không đồng ý, công ty buộc phải làm vậy nếu không muốn bị giải tán”, một nhà phân tích thị trường chứng khoán ở Paris nhận xét.

Khi đi đến chỗ sụp đổ, 21.000 nhân viên của Moulinex đã phải dùng đến những phương sách bất thường để có thể giữ được chỗ làm của họ. Một nhà máy lò vi ba ở miền nam nước Pháp bị chiếm giữ bởi công nhân và rồi bị đốt cháy. Ngày tiếp theo, các công nhân hăm dọa sẽ cho nổ những trái bom tự tạo để tiêu hủy nốt những gì còn sót lại. Theo tạp chí *Business Week*, họ thậm chí còn bắt cóc các nhà điều đình được chỉ định của chính phủ với mục đích đạt được những thỏa thuận nghỉ việc tốt hơn. “Tôi gần như bị cầm tù nhưng đó không hẳn là một thảm kịch”, đây là thông điệp của một nhà điều đình đã xoay xở cách để tiết lộ cho báo giới qua điện thoại.

Các sự kiện kịch tính này cũng chỉ tạo thành chương kết cho một cú trượt dài, chậm nhưng chắc chắn của công ty. Dưới sự quản lý của người sáng lập - Jean Mantelet, Moulinex đã không dự kiến được sự chững lại của nền kinh tế trong những năm 80 và từ năm 1985 trở đi họ không ngừng thua lỗ. Một vấn đề khác nữa liên quan đến những cung ứng sản phẩm chính của công ty là loại lò vi ba. Các nhà sản xuất châu Á đổ xô vào thị trường châu Âu với các sản phẩm tương tự và thường với giá thấp hơn. Nhưng công ty vẫn tiếp tục chi thêm tiền vào chiến lược nhắm vào những sản phẩm phụ của các công ty khác như việc mua lại bản quyền loại máy pha cà phê chuyên nghiệp hạng sang Krups vào năm 1987. Nợ nần không ngừng tăng lên, trong nỗ lực tìm kiếm lợi nhuận họ đã thải hồi 2.600 công nhân vào năm 1996. Việc làm khắc nghiệt này phần nào đã đem lại hiệu quả cho dù chỉ là ngắn hạn.

Lần đầu tiên họ có thể loan báo có lời sau nhiều năm hoạt động cầm chừng. Nhưng những tín hiệu vui này chỉ mang tính nhất thời. Không chỉ việc cắt giảm nhân sự làm tổn thương đến danh tiếng của thương hiệu mà sự sụp đổ của nền kinh tế Nga trong những năm sau đó cũng có tác động. Nga là thị trường lớn thứ hai của Moulinex nên việc này ảnh hưởng nghiêm trọng đến mài lực của công ty và đẩy họ quay lại với những báo động nguy hiểm trước đó. Sự việc càng tệ hại hơn khi một thảm họa kinh tế tương tự xảy ra ở Brazil, nhất là khi công ty đã đạt được một số thành quả đáng kể ở đó.

Tháng 9 năm 2000, công ty sát nhập với công ty Brandt của Ý. Việc kết hợp này cũng không thể chặn đứng sự tụt dốc mài lực và nợ nần cứ tăng dần. Việc nộp đơn phá sản vào năm 2001 là một hệ quả tất yếu và không thể tránh khỏi.

Trong lúc công ty đang nỗ lực tìm kiếm khách hàng thì những điểm xấu vẫn tiếp tục đeo đuổi một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất Pháp quốc này.

## Các bài học từ Moulinex

- ***Theo dõi sự cạnh tranh.*** Moulinex đã không dự kiến được sự tràn ngập của các nhà sản xuất lò vi ba châu Á vào thị trường châu Âu.
- ***Luôn theo dõi nền kinh tế.*** Một khi nền kinh tế suy sụp, các thương hiệu cũng thế. Sau thảm họa kinh tế ở Nga, Moulinex đã nhanh chóng đánh mất đi thị phần quan trọng của họ.
- ***Sát cánh với nhân viên.*** Vô số những tranh chấp đã làm tổn thương đến danh tiếng của Moulinex ở quê hương Pháp nhiều hơn bất cứ điều gì khác.

## 96. Tạp chí Nova

### Hãy để cho các thương hiệu mệt mỏi nghỉ ngơi



Trong thập niên 60, *Nova* là một tạp chí đóng vai trò như kim chỉ nam về phong cách sống của người Anh và ảnh hưởng nhiều đến các trào lưu thời trang ở đây. Trên các trang thời trang của nó thường có những bài báo nghiêm túc và gây tranh luận với các đề tài như quyền bình đẳng nam nữ, đồng tính luyến ái và phân biệt chủng tộc. Vào thời gian đó,

phong cách này của tạp chí là khá riêng biệt, nhưng đến thập niên 70 có nhiều tạp chí khác cũng bắt đầu theo hướng đi này của *Nova*. Thế là *Nova* nhanh chóng bị ảnh hưởng, trở thành nạn nhân của mải lực trì trệ, và đóng cửa trong năm 1975 sau 10 năm hoạt động.

Nhưng dù sao những tác động của tạp chí này với thời đại của nó khiến cho nhà xuất bản tạp chí IPC (chủ sở hữu của tạp chí *Marie Claire*) quyết định tung ra lại tạp chí này vào năm 2000. Lần ra mắt thứ hai này, tạp chí cũng được vị thế hóa như một tạp chí về phong cách sống với ý thức thời đại rõ nét như trước kia.

Ấn bản đầu tiên được đón nhận hoàn toàn hứa hẹn. Đó là một tạp chí dành cho phụ nữ với các bài báo như “mười bước để cải thiện mối quan hệ của bạn”, “làm sao nắm giữ được người đàn ông hoàn hảo” hay “những người nổi tiếng và các dấu hiệu ‘sao’”. Theo như báo *Guardian* thì tờ *Nova* tái sinh là một tạp chí hóm hỉnh hơn là tạp chí đã thất bại *Frank*, và thời trang thực tế hơn là *Vogue* trong khi vẫn là một cách điệu về thời trang.

Nhưng rồi ba tháng sau, nhà xuất bản này đã bắt đầu lo ngại khi mài lực của tạp chí này vẫn thấp hơn mức dự kiến. Vì vậy, họ đã chuyển tổng biên tập Deborah Bee đi và thay thế cô này bằng Jeremy Langmead, người đã từng là tổng biên tập của tạp chí *Style* của tờ báo *Independent*. Mặc dù có những thắc mắc từ những nhà bình luận về quyết định dùng một người đàn ông để điều hành một tạp chí dành cho phụ nữ, nhưng giới tính không thực sự là vấn đề. Tạp chí *Elle* đã được điều hành bởi một tổng biên tập nam từ nhiều năm qua mà không có vấn đề gì.

Tim Brooks, giám đốc điều hành của IPC, tuyên bố là ba ấn bản đầu của *Nova* quá ‘kích động’. Nhưng rồi ban quản trị đã không làm gì nhiều để trấn an những người tiêu dùng cảnh giác, họ chỉ bỏ việc bọc tạp chí lại trong bao nylon. Dù sao thì khi mọi người mua một tờ tạp chí mới và không quen thuộc thường muốn kiểm tra nội dung của nó trước đã để thử xem có phù hợp với mình hay không.

Tổng biên tập mới nhanh chóng có những thay đổi. Tiểu thuyết gia India Knight được giao cho một chuyên mục riêng, nhiều chuyên đề chính hơn như trang bài tập thể thao chẳng hạn. Mặc dù tạp chí này thu hút được một số độc giả trung thành, nhưng thật không thể an tâm khi con số này quá nhỏ.

Tháng 5 năm 2001, một năm sau khi được tung ra lại, IPC buộc phải đình bản tạp chí này. “Hết sức miễn cưỡng nhưng chúng tôi đã phải quyết định”, Tim Brooks chua chát phát biểu, “*Nova* đã làm được một số điều liên quan đến việc tạo nên phong cách và cách thức thể hiện mình nhưng về mặt thương mại nó đã không hoàn thành mục tiêu đề ra. IPC có một chiến lược tung ra mạnh mẽ nhưng một phần quan trọng của chiến lược đó là phải quyết đoán và loại bỏ những tên tuổi không phù hợp”. IPC cũng tiết lộ thêm là họ muốn tập trung hơn nữa vào tạp chí bán chạy hơn, *Marie Claire*.

Đối với nhiều người thì thất bại của *Nova* trong nỗ lực lần thứ hai này là không có gì đáng ngạc nhiên. ‘Nó hoàn toàn giống như những tạp chí khác đã thất bại trong việc nắm bắt được trí tưởng tượng của công chúng Anh’, Caroline Baker, giám đốc thời trang của tạp chí *You* và từng là ký giả trước đây của tờ *Nova*, chia sẻ thêm, ‘Họ nên để cho những gì cũ kỹ yên nghỉ, đừng cố làm cho chúng sống lại’.

Trong khi tờ *Nova* nguyên thủy không có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh vào thời gian mà nó có mặt thì phiên bản mới của nó lại ra đời vào lúc mà thị trường tràn ngập các loại tạp chí khác nhau. Thị trường Anh hầu như thừa mứa các loại tạp chí dành cho phụ nữ, đơn cử như tạp chí cực kỳ thành công có khổ bở túi *Glamour* (đợt tung ra đầu tiên của tạp chí này là 500.000 ấn bản). Không như *Nova*, *Glamour* đã chi tiền vào

nhiều hoạt động để chắc chắn là tạp chí này được chấp nhận rộng rãi. ‘Chúng tôi đi khắp nước và nói chuyện với hàng ngàn phụ nữ trẻ để chắc chắn không chỉ về những bài viết phù hợp mà còn cả về tỷ lệ và kích cỡ của tạp chí’, Simon Kippin, người của nhà xuất bản *Glamour* cho biết.

Báo *Guardian* có bài về bản chất cạnh tranh cao độ của thị trường tạp chí phụ nữ với nhiều tên mới được tung ra và biến mất với tốc độ nhanh kinh khủng:

Chu kỳ tung ra và đóng cửa càng lúc càng tăng nhanh nhưng sự đời vốn là thế mà. Bốn mươi bốn phần trăm thu nhập hiện nay là của những tạp chí mà mười năm trước không hề tồn tại. Người ta vẫn chuộng các tạp chí, theo như thăm dò của trung tâm Henley thì 84 % người được hỏi cho rằng cũng đáng bỏ tiền ra mua tạp chí. Tuy nhiên, các tạp chí mà người ta thích mua cũng không luôn là một tờ nào đó.

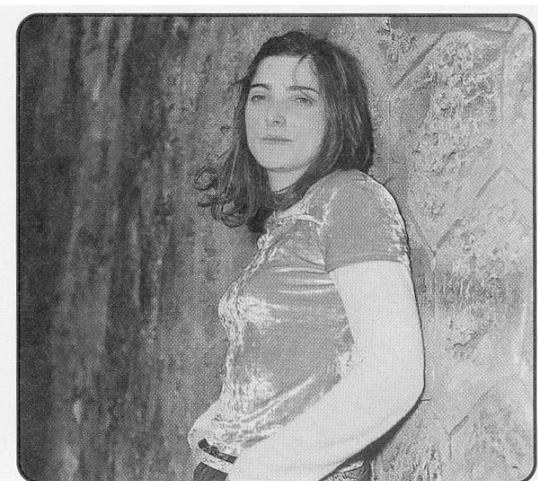
Bình luận về việc đóng cửa của *Nova* cũng như các tạp chí khác, Nicholas Coleridge, giám đốc điều hành của Conde Nast Publications, cho rằng việc đóng cửa của các tạp chí là một thực tế sống của ngành công nghiệp: ‘Không có gì đáng để ngạc nhiên hay là hoảng sợ khi các tạp chí được tung ra rồi lại đóng cửa. Đó là điều hoàn toàn có thể dự kiến được và nó đã là như vậy từ hàng trăm năm nay’.

Theo thuyết này, sự thất bại của phiên bản *Nova* mới có thể quy cho trật tự tự nhiên của việc xuất bản tạp chí. Nhưng dù sao cũng có nhiều người cho rằng *Nova* vẫn có thể còn tồn tại nếu nó được có thêm nhiều thời gian hơn để tìm ra khoảng trống thị trường cho mình.

Nhưng có một điều nghe có vẻ chắc chắn: nếu đã được chấp nhận ra đời lại lần thứ hai thì cũng có thể lại có mặt lần thứ ba. Nhưng sau đó lại có thể...

## Các bài học từ vụ Nova

- *Nên nhin nhận là các thương hiệu đều có thời của nó.* Nova đã chứng tỏ hiệu quả trong những năm 60 không có nghĩa là nó lại hiệu quả với cùng một công thức trong thế kỷ hai mươi mốt.
- *Lưu tâm đến những thất bại thương hiệu.* Các nhà xuất bản tạp chí có cách tiếp cận thực tế với sự thất bại. 'Hai trong sáu tạp chí được tung ra sẽ phải gánh chịu thất bại', Nicholas Coleridge của Conde Nast tổng kết.



### Marie : militante et fêtarde

Elle est l'une des animatrices de l'événement "motivé" de mars : le festival des Résistances et des Alternatives. Quinze jours de débats, fêtes, manifs à vélos et fiestas dub dans les squats. "Les mondes parallèles sont plus proches de la nuit que les gens qui ne s'intéressent pas à ce qui se passe hors de leur schéma boulot-dodo." Parce qu'elle bouleverse les territoires du quotidien (on se retrouve sous les points de lumière), la nuit a ses affinités, "l'engagement militant et la fête sont souvent deux choses qui marchent ensemble", raconte Marie. "On a envie de se battre contre des choses et pour d'autres, comme on a besoin d'un certain bonheur d'être ensemble."

DLM

## 97. Levi's



Levi's rõ ràng là một thương hiệu điển hình. Khởi thủy được tạo ra bởi một người nhập cư trong những năm chiến tranh chết chóc ở miền tây nước Mỹ, quần jean Levi's ngày nay đã có một biểu tượng nổi bật khắp toàn cầu.

Thật thế, bằng nhiều cách Levi's đã đạt tới bản chất của từ thương hiệu hơn bất kỳ một sản phẩm nào khác. Như nhà báo Bob Garfield đã viết, "trên mọi nghĩa, hầu như chỉ có một thương hiệu thực sự là thương hiệu được in lõm trên một mảnh da và đính vào lưng quần".

Trong ấn bản tháng 9 năm 2002, phiên bản ở Anh của tạp chí *Esquire* đã ca tụng Levi's như một thương hiệu quần áo tối thượng và không thể thiếu trong các tủ quần áo trên toàn cầu:

Bí mật nằm đằng sau sự thành công luôn đáng kinh ngạc của Levi's là khả năng hình tượng hóa cùng lúc cả sự độc đáo và sự phổ biến. Không một thương hiệu nào khác có thể trở thành một phần của toàn thể nhưng vẫn giữ được những yếu tính nổi loạn, cách mạng và phản văn hóa của riêng mình. Levi's vừa là thời trang vừa là phản thời trang.

Hãy thử tìm ra một ai đó, một người bạn quen mà lại không sở hữu ít nhất một cái quần Levi's.

Tuy nhiên, bất kể sự phổ biến mà nó đã đạt được, thương hiệu này đang phải đối mặt với khó khăn trong thời gian gần đây khi mài lực tụt giảm từ 7,9 tỷ đô la năm 1996 xuống còn 4,3 tỷ đô la trong năm 2001.

Như với mọi thám họa thương hiệu khác, vấn đề đối với Levi's là vô số. Để có thể hiểu được đầy đủ việc này, chúng ta cần phải đánh giá cho đúng chiến lược thiết lập thương hiệu của công ty này. Giám đốc điều hành của công ty, ông Robert Haas phát biểu với báo *The Financial Times* vào năm 1998 như sau (mà mai thay đó lại là một trong những năm không được như ý của thương hiệu này):

Chúng tôi đang kinh doanh niềm an ủi. Tôi không muốn nói đến sự an ủi vật chất mà là đến sự an ủi về tinh thần - cảm giác về tính an toàn. Khi bạn bước vào nhà một ai đó dù xa lạ hay thân quen, bạn đều nhận thấy ngay tính được chấp nhận của thương hiệu mà bạn đang mặc trên người. Cho dù sự an ủi tinh thần này được người tiêu dùng đánh giá khác nhau từ phân đoạn phụ này đến phân đoạn phụ khác.

Câu chính yếu ở đây là câu “từ phân đoạn phụ này đến phân đoạn phụ khác”. Trong nỗ lực để trở nên nhạy cảm với những thay đổi bất thường về thị hiếu của công chúng mặc quần jean, Levi's đã đa dạng hóa thương hiệu của họ bằng cách tạo thành nhiều phong cách jean khác nhau. Rõ ràng nhất là họ đã tách ra khỏi loại nhãn đồ truyền thống của họ với việc giới thiệu

một thương hiệu phụ gọi là ‘Silvertab’. Họ cũng sản xuất một dòng jean rẻ hơn mang nhãn màu cam.

Hơn nữa, chiến dịch quảng cáo để cổ động cho dòng sản phẩm Silvertab trong năm 2001 được xem là một trong những chiến dịch quảng cáo bị ghét nhất trong lịch sử cận đại. Tạp chí *Ad Age* gọi chiến dịch này là ‘xác xược’ và chỉ trích là nó thiếu tính thiết lập thương hiệu cần phải có. Cũng tương tự như thế, các quảng cáo trong năm 2002 để cổ động cho loại Levi’s đũng ngắn cũng bị chỉ trích và bị phản đối tương tự.

Nhưng dù sao cũng không phải là mọi vấn đề đều do Levi’s gây ra. Ví dụ như họ có thể tác động một ít để kiểm soát sự gia tăng những mẫu thiết kế jean tương tự như các loại jean của Calvin Klein, Diesel hay Tommy Hilfiger. Tất cả những gì mà Levi’s có thể làm để đối phó với các đối thủ là nỗ lực gìn giữ tính phổ biến của thương hiệu. Ngay trong nỗ lực này họ cũng phải đương đầu với những khó khăn.

Mở đầu thiên niên kỷ mới, người Anh đã chứng kiến cuộc chiến giữa Levi’s và siêu thị Tesco’s. Tesco’s yêu cầu được bán Levi’s trong các cửa hàng của họ với một mức lời ít hơn vì cho rằng người tiêu dùng đã phải trả một giá quá cao cho những chiếc jean Levi’s. Nhưng Levi’s đã từ chối bán các loại quần jean cao cấp, như Levi’s 501, qua siêu thị này và đã đưa vụ việc ra tòa để chặn đứng việc nhập khẩu các loại quần này của họ từ bên ngoài châu Âu.

“Thương hiệu là tài sản quan trọng nhất của chúng tôi”, Joe Middleton, tổng giám đốc Levi’s châu Âu giải thích. “Nó quan trọng hơn tất cả, hơn các nhà máy, cơ sở vật chất, kho hàng v.v... của chúng tôi. Chúng tôi phải có quyền để kiểm soát số phận của thương hiệu”.

Ngay cả chính phủ Anh cũng vào cuộc, họ thuyết phục liên minh châu Âu nên chấp nhận cho những siêu thị như Tesco's được quyền nhập hàng từ bất cứ nơi nào trên thế giới. Nhưng Levi's vẫn chống chế rằng Tesco's đã không nắm vững được vấn đề, lầm lẫn giữa chi phí sản xuất quần jean và chi phí để tiếp thị chúng. “Điểm quan trọng là”, Middleton giải thích, “tất cả các chi phí này đều là những đầu tư vào thương hiệu. Chi phí thật cho một cái quần jean không chỉ có chi phí sản xuất mà còn nhiều hơn thế”. Chính phủ Anh không muốn chấp nhận hình ảnh một nước “Anh đắt đỏ” nên đã đứng về phía siêu thị Tesco's và vì vậy Levi's có vẻ như đã thua trong trận chiến này.

Bất kể những yếu tố không may từ bên ngoài này, không thể chối bỏ một thực tế là những vấn đề đối với thương hiệu Levi's là do chính tự thân họ tạo ra. Bị trói chặt trong các yêu cầu bất tận để là ‘đột phá’ và ‘trẻ trung’, họ đã không ngừng tung ra nhiều phong cách jean mới; lúc này Levi's đang chứng tỏ cho quy luật về giảm thiểu lợi nhuận. Chi phí marketing tiếp tục lớn lên khi giá trị thật của thương hiệu suy giảm.

Đến năm 2000, công ty đã thất bại khi không có tên trong 75 thương hiệu hàng đầu toàn cầu tính theo giá trị của Báo cáo Khảo sát Giá trị Thương hiệu quốc tế 2000. Sự góp mặt của những thương hiệu đối thủ như Gap và Benetton trong 75 thương hiệu này càng làm cho vết thương của Levi's thêm đau nhức.

Vậy giải pháp là gì? Hầu hết những chuyên gia thiết lập thương hiệu ngày nay đều đồng ý là nếu Levi's muốn giành lại vị thế mà họ đã nắm giữ vào những năm 80 và đầu 90, họ cần phải thu hẹp tầm ngắm của họ lại. Người tiêu dùng ngày nay

không còn chắc chắn về những gì mà Levi's đại diện. Quần jean, đương nhiên. Nhưng kiểu gì? Loại nào? Bó, thùng thình, đũng ngắn, cháp vá, cổ điển hay hiện đại? Bạn cứ đặt tên là Levi's có hết.

Vì vậy, cần phải thoát ra khỏi cái được gọi là 'hội chứng Miller'. Như Miller đã từng quyết định phải là mọi loại bia dành cho mọi loại người, Levi's đã làm điều y hệt với quần jean của họ. Nhưng như vậy không có nghĩa là Levi's không nên tung ra những phong cách mới mà chỉ là họ không nên làm như vậy dưới cùng một nhãn Levi's. Họ đã từng đạt được điều này với một thành công lớn nhất của công ty trong thời gian gần đây khi họ sáng tạo ra một đặc trưng hoàn toàn mới dưới hình thức một thương hiệu tên Dockers được tung ra thị trường vào năm 1986.

Với bản thân thương hiệu Levi's, như với nhiều thương hiệu có vấn đề khác, giải pháp là tái tạo những giá trị truyền thống của mình. Quả vậy, đã có những dấu hiệu tích cực cho thấy điều này là đúng đắn. Năm 2001, công ty đã bán ra một chiếc quần jean cổ nhất còn hiện hữu mà họ lưu giữ được với giá 46.532 đô la, được gọi là jean Nevada, khi họ quảng cáo cái quần này trên trang web eBay. Vài tháng sau, công ty đã sản xuất và tung ra thị trường một bộ 500 cái quần nhái lại cái quần Nevada và chúng đã lập tức được bán hết ngay khi vừa được giới thiệu.

Chỉ có thời gian mới có thể cho thấy bộ sưu tập cổ điển này có trở thành một hành động biểu tượng cho một hướng phát triển mới của công ty hay không.

## Các bài học từ vụ Levi's

- *Tập trung chung dùng dàn trải.* Thay vì nhấn mạnh đến những giá trị thương hiệu chính yếu của họ, Levi's lại làm cho người tiêu dùng lẫn lộn với những phong cách khác nhau và vô số những kiểu dáng xa lạ. Như chuyên gia thương hiệu Al Ries đã nói: 'Về lâu dài, việc mở rộng thương hiệu sẽ làm suy yếu hình ảnh và sức mạnh của thương hiệu'.
- *Chú tâm đến các điểm mạnh của mình.* Nếu Levi's là đại diện cho một cái gì thì đó là loại quần jean truyền thống. Để có thể hồi phục hoàn toàn họ cần phải tập trung và củng cố cho đặc trưng này.
- *Đừng xem thương hiệu nguyên thủy của bạn.* Khi Levi's tung ra thị trường dòng sản phẩm Silvertab, họ đã rơi vào cùng một cái bẫy như khi Coca-Cola tung ra dòng sản phẩm New Coke của họ. Nhà báo và là một chuyên gia thương hiệu tên Ian Cocoran đã nhận định: 'Hầu như vấn đề chính với Levi's lúc này lại là phải thuyết phục người tiêu dùng rằng việc sở hữu một cái quần nhăn đỏ là việc vẫn đáng để bỏ tiền ra'.

## **98. Kmart**

### **Một thương hiệu bên bờ vực**

Là một trong những chuỗi cửa hàng giảm giá lớn nhất nước Mỹ, Kmart đã nộp đơn phá sản vào ngày 22 tháng Giêng năm 2002. Hành động này là hậu quả của mài lực tê hại trong mùa giáng sinh và việc mất khả năng chi trả của công ty cho những nhà cung cấp chính của họ.

Việc nộp đơn phá sản này được giới truyền thông kinh doanh Mỹ xem là đỉnh điểm của một chuỗi những sai lầm dưới triều đại Chuck Conaway, vị Giám đốc điều hành của Kmart, người đã nắm lấy quyền lực vào tháng 5 năm 2000 và triển khai một cuộc cải tổ tốn kém 2 tỷ đô la để làm sạch những cửa hàng nhếch nhác và cải tiến các hệ thống phân phối đã lỗi thời của công ty. Những sai sót trong khâu phân phối đã dẫn đến việc nhiều dòng sản



phẩm được quảng bá rộng rãi nhất lại không được khách hàng biết đến. Ví dụ như khi Martha Stewart tung ra chuỗi sản phẩm thương hiệu riêng cho Kmart vào tháng Sáu năm 2000, bà này đã phải nói với khách hàng: “Nếu các bạn thất vọng, hãy tiếp tục quan sát”.

Trong lúc đang phải đối đầu những vấn đề về phân phối, Kmart lại tự mình đâm vào một cuộc chiến về giá với các đối thủ chính như Wal-Mart và Target. Chiến thuật này thất bại. Wal-Mart chống trả còn mạnh bạo hơn và Target thì đâm đơn kiện họ ra tòa trong khi mài lực của Kmart vẫn sụt giảm một cách đáng ngại.

Conaway cũng bị chỉ trích vì đã cắt giảm khá nhiều ngân sách quảng cáo cho Kmart. Các nhà phân tích cho là ông ta nên dùng quảng cáo để nói với người tiêu dùng về những chi phí cài tổn kém. Kurt Barnard, nhà xuất bản *Retail Trend Report* (Báo cáo về trào lưu bán lẻ) của Barnard, nói:

Tôi đã hết sức lo lắng khi ông ta nhận lãnh lấy Kmart và những hoạt động trì trệ của nó. Ông ta đã làm đúng khi bỏ ra hàng trăm triệu đô la để tái tạo lại bộ mặt của các cửa hàng. Vấn đề là ông ta đã thất bại trong việc thông báo cho 270 triệu khách hàng về việc Kmart là một cửa hàng mới dành cho các gia đình Mỹ. Trong lúc đó, 270 triệu người tiêu dùng của Mỹ vẫn còn nghĩ Kmart là một chốn bùa bonen với hàng núi hàng tồn kho.

Kmart có thể hồi phục lại sau khi nộp đơn phá sản và vượt qua mặt các đối thủ vẫn mạnh như mọi khi của họ hay không vẫn còn là một dấu hỏi.

## Các bài học từ trường hợp của Kmart

- *Nhớ là các mảnh lời về giá không giành được những khách hàng lâu dài.* ‘Vấn đề là Wal-Mart và Target vẫn đang triển khai các lợi thế của mình: giá thấp, mặt hàng rộng, sản phẩm thời thượng và những kinh nghiệm mua sắm hào hứng thì Kmart chỉ bám chặt vào việc giảm giá ngẫu nhiên ở các cửa hàng’, theo tường thuật của *Business 2.0*. Kmart cần phải quảng bá những lý do để người tiêu dùng nên mua sắm ở chỗ họ và mua sắm thường xuyên hơn.
- *Đừng xem thường việc quảng cáo.* Một nhà bán lẻ phải theo kịp những thay đổi về nhu cầu của người tiêu dùng và nói với họ về mình thường xuyên. Kmart lại bỏ hẳn việc quảng cáo thông qua báo chí.
- *Phải tốt hơn các đối thủ.* Đó đúng là một thách thức khó khăn khi Wal-Mart là một ông khổng lồ trong ngành bán lẻ và Target được coi là một công ty vận hành tốt nhất trên thế giới.

# 99. Hộp đêm Cream

## Phòng vũ hội cuối cùng?

Trong thập niên 90, hộp đêm Cream ở Liverpool này đã phát triển từ một nơi gặp gỡ phục vụ cho khoảng 400 hội viên mỗi tối thứ Bảy thành một trong những “siêu câu lạc bộ” hàng đầu của Anh, thu hút hàng



ngàn người hâm mộ trên khắp đất nước hàng đêm. Nó nhanh chóng đầu tư vào thành công này bằng cách tung ra những vật phẩm thương mại, với nhãn hiệu riêng cùng với đối tác Virgin và tổ chức những vũ hội riêng gọi là Creamfields để phục vụ cho hơn 40.000 hội viên của mình. Đến cuối thập niên 90, những hộp đêm Cream thường xuyên được tổ chức ở các thành phố

lớn ở nước ngoài như Buenos Aires hay Ibiza cũng như ở quê hương Liverpool của thương hiệu này.

Và rồi vào tháng 9 năm 2002, ông chủ James Barton và các đồng sáng lập viên thông báo sẽ đóng cửa câu lạc bộ của Liverpool này. Mặc dù James Barton nói lý do của việc đóng cửa này là để tập trung hơn vào những hướng khác của công ty nhưng ông ta cũng thú nhận với Radio One là ‘nếu câu lạc bộ làm ít đi những việc mà nó đã làm trong bốn hoặc năm năm vừa qua thì họ đã không phải có quyết định này’. Giới truyền thông nhận định rằng quyết định này không chỉ báo hiệu cái chết sắp xảy ra của thương hiệu Cream mà còn cả của nền văn hóa câu lạc bộ nói chung. Cho dù Cream có còn tồn tại hay không thì việc đóng cửa này cũng cho thấy những thời gian khó khăn trước mặt của nó.

Chính xác thì việc gì đã xảy ra? Tại sao một câu lạc bộ với cái tên đã trở thành một biểu tượng lại nhanh chóng đánh mất đi hấp lực của nó như thế? Các lý do, như có thể dự đoán, là không kể xiết.

Một trong những luận cứ là trong lúc mở rộng thương hiệu Cream đã dần dần đánh mất đi yếu tố hấp dẫn của mình. Khi James Barton và Darren Hughes thành lập câu lạc bộ này vào năm 1992, Cream lập tức được xem như một liều thuốc giải độc được đón chào so với cách tiếp cận có tính kinh doanh của câu lạc bộ London, Ministry of Sound.

Tiếng đồn cũng hỗ trợ cho sự phát triển nhanh chóng của nó, cộng thêm những bài báo tán dương của các tạp chí nhạc nhảy, như *Mixmag* đã gọi Cream là ‘câu lạc bộ của năm’ vào năm 1994. Trong khoảng thời gian này, Cream quyết định mở rộng các hoạt động của nó, chuyển câu lạc bộ thành một nơi

gặp gỡ lớn hơn và tổ chức các đêm hội ở Ibiza. Vào giữa thập niên 90, Cream hầu như có mặt ở khắp nơi. Các hội viên câu lạc bộ mang những hình xăm mẫu biểu tượng đặc biệt của Cream trên người (mẫu đã giành được nhiều giải thưởng về thiết kế ‘phong cách mỏ neo’ của nó). Những DJ (biên tập nhạc) từ khắp nơi trên thế giới đổ xô đến để trổ tài ở đó, thậm chí có một đôi ở Liverpool đã quyết định làm lễ thành hôn trong một sự kiện của Cream. Năm 1996, Cream được xem là một trong ba lý do chính lôi kéo nhiều người đến học tại đại học Liverpool theo như một thăm dò được tiến hành bởi viện đại học này. Hơn 60.000 người đã tranh nhau để mua cho được đĩa CD “Cream Live” trong tuần lễ tung ra đầu tiên.

Những dấu hiệu đáng lo bắt đầu xuất hiện vào năm 1998. Darren Hughes ra đi để thành lập một siêu câu lạc bộ của riêng mình, Home, tọa lạc tại quảng trường Leicester ở London. Một năm sau vũ hội “Creamfields” đầu tiên, Hughes khai trương sự kiện “Homelands” của mình. Vị giám đốc cũ của Cream nay trở thành đối thủ cạnh tranh.

Vấn đề khác nữa là chi phí dành cho các sự kiện của Cream ở câu lạc bộ Liverpool. Thật mỉa mai cho một câu lạc bộ đã hỗ trợ tạo thành một trào lưu cho các DJ thì chính chi phí cho các DJ nổi tiếng này lại trở thành gánh nặng chi phí hàng tuần cho nó. Nhưng nếu không chấp nhận trả chi phí cho những DJ này, Cream có nguy cơ đánh mất đi thị trường của nó. “Chính những người trình diễn này là những người thực sự làm ra tiền, mặc dù họ đã từng lôi kéo lượng khách lớn cho câu lạc bộ”, biên tập viên Viv Craske của *Mixmag* nói. “Các câu lạc bộ lớn vẫn phải dựa vào những DJ này, cho dù khách hàng không còn đến đông như trước”. Những chi phí quá đáng này rõ ràng là

không thể chịu đựng nhưng lại là bắt buộc đối với những hộp đêm như Cream, nơi luôn quảng cáo về những sự kiện của họ dựa trên tên tuổi của những DJ.

Một yếu tố khác mà Cream không thể chi phối được là thực tế các khách hàng nguyên thủy của nó đã qua cái tuổi có thể đứng trên sàn nhảy cho đến 3 giờ sáng mỗi tối thứ Bảy. Đối với những người trẻ tuổi lúc này, ý tưởng về những siêu câu lạc bộ và những siêu DJ là hoàn toàn không hấp dẫn. Như Jacques Peretti đã viết trong một bài báo vào tháng 7 năm 2002 trên tờ *Guardian*, việc chuyển đổi thế hệ này đã diễn ra vào những năm cuối của thập kỷ 90:

Những người trẻ tuổi này thích chống đối lại lớp anh chị của mình và tụ họp lại với nhau thành một nhóm. Thay vì đi đến những câu lạc bộ, họ bị hấp dẫn bởi những nhóm nhạc ‘kim loại mới’ thường truyền rao sự thù ghét và nỗi đau chứ không là hòa bình và tình yêu như những DJ đàn anh, đàn chị. Lợi khí của nền văn hóa mới này không phải là của những câu lạc bộ như Cream hay Ministry of Sound mà là những tụ điểm nhỏ được truyền miệng với nhau.

Khi Cream trở thành thương mại hơn, nó bị xem là đã đánh mất đi điểm đặc biệt của nó. Những gì mà nó đã cung ứng có phải là không hề có ở các quán rượu đại chúng, câu lạc bộ hay nhà hàng như Luminar hay First Leisure (những nơi đã buộc phải vay mượn chính sách nhạc của các siêu câu lạc bộ nhưng rồi cũng không thể gánh chịu nổi chi phí cho những DJ cao cấp)? Cream và những siêu câu lạc bộ khác bất ngờ bỗng mất đi ý nghĩa và đặc trưng riêng của chúng.

Một số người đã đặt câu hỏi về khả năng của đội ngũ quản lý của Cream. Các ông chủ của nó chắc chắn là không hề được huấn luyện bài bản cũng như đối với hầu hết mọi người trong ngành công nghiệp câu lạc bộ. Đơn cử là trường hợp một cử nhân tốt nghiệp Oxford, cựu giám đốc ngân hàng thương mại, chủ tịch kiêm đồng sáng lập viên câu lạc bộ Ministry of Sound, James Palumbo đã từng nói: “Thế giới các hộp đêm tràn đầy những người không có khả năng và bạn cũng chỉ cần hơn họ chút ít là có thể thành công”.

Mặc dù việc quy kết này có phần nào đó không công bằng, song trong nhiều cách, Cream đã quá giống với một công ty kinh doanh hay ít nhất là họ đã tỏ ra như vậy. Trong một cuộc phỏng vấn với tờ *Liverpool Echo*, James Barton đã bị chất vấn về quyết định đóng cửa câu lạc bộ. “Điều này có phần nào đó là bất hạnh nhưng chúng tôi buộc phải làm như vậy”, ông này nói. “Dù sao thì chúng tôi cũng chỉ là những người kinh doanh”. Đúng, họ là những người kinh doanh, nhưng điều này cũng không có nghĩa là phải quảng cáo về thực tế này như vậy. Dù gì thì họ có thể đã không khôn khéo khi đã làm kỷ niệm lần sinh nhật thứ mười của công ty.

Cream, ít nhất cũng là như thế, một thương hiệu tuổi trẻ. Và như vậy họ cần phải là những gì của ngày hôm nay và ngày mai chứ không phải là của ngày hôm qua. Như một nhà bình luận giàu tên đã ghi nhận trên Internet, ‘Bạn có chứng kiến những thương hiệu trẻ như Nike hay Nintendo kỷ niệm sinh nhật của chúng không?’ chắc chắn là khi mà thi trường chính của bạn bao gồm những người từ 18 đến 24 tuổi thì điều cuối cùng mà bạn nên làm là kỷ niệm sinh nhật lần thứ mười của mình. Những người trẻ này không cần quan tâm đến việc bạn đã là cái gì khi mà họ, trong một số trường hợp, chỉ mới tám tuổi.

Danh tiếng của Cream cũng bị hoen ói vì liên quan đến việc sử dụng ma túy. Cảnh sát Merseyside đã bày tỏ sự lo lắng về nền văn hóa ma túy ở Cream, họ cho biết sẽ áp dụng nhiều biện pháp hơn để ngăn chặn việc sử dụng ma túy ở tụ điểm này. Năm 1999 đã có một cô gái trẻ gục chết ngay trên sàn nhảy của Cream.

Các đối thủ vội vã tự cách biệt họ ra khỏi việc đóng cửa của Cream bằng cách đổ lỗi cho việc thiếu sự đột phá của thương hiệu này. ‘Việc đóng cửa của Cream là một khoảnh khắc trong lịch sử của các câu lạc bộ’, giám đốc điều hành Mark Rodol của Ministry of Sound nói với báo *Independent*. “Đó là một bài học cho những ai quảng bá cho các câu lạc bộ và rằng bạn không thể cứ ngồi yên. Chính sách nhạc của Ministry of Sound thay đổi ít nhất là mỗi năm một lần và chúng tôi vẫn luôn làm như vậy, đêm ở Ministry of Sound chứng tỏ rằng vẫn còn hàng ngàn hội viên câu lạc bộ muốn có được một đêm tuyệt vời”.

Mặc dù việc thương hiệu Cream có trở lại hàng đầu một lần nữa hay không thì họ cũng cần phải có một cuộc cải tổ toàn diện để có thể sống sót. “Những câu lạc bộ như Cream không còn được khách hàng đồng cảm nữa”, Crastke của *Mixmag* cho biết. “Họ đã đánh mất niềm tin của giới trẻ. Và một khi bạn đã đánh mất đi giới trẻ, thật khó mà có thể mời gọi họ lại”.

## Các bài học từ vụ Cream

- **Đừng mâu thuẫn với những giá trị thương hiệu của bạn.** Nếu bạn là một hộp đêm mở cửa đến sáu giờ sáng hôm sau, khách hàng của bạn phải là những người ở độ tuổi dưới hai mươi bốn. Thật sai lầm khi nhấn mạnh đến tuổi tác và tuổi thọ của thương hiệu Cream với một thị trường không quan tâm mấy đến những giá trị tương tự.
- **Thích ứng hay là chết.** Đối với các thương hiệu tuổi trẻ, thay đổi là một yếu tố không thể thiếu. Hộp đêm Cream đã từng dựa vào một công thức tương tự quá lâu, dùng những DJ đã không còn hợp thời.
- **Không nên quá phô trương.** Vào năm 2000, Cream hầu như có mặt ở khắp nơi, trong các hội diễn, cửa hàng quần áo, cửa hàng băng đĩa nhạc, quảng cáo truyền hình. Khi thương hiệu mở rộng không ngừng thì đặc trưng của nó cũng không ngừng bị lu mờ và rồi hộp đêm này phải chật vật với việc thiếu hụt khách hàng đêm.
- **Theo dõi các xu hướng thị trường.** Hơn 200.000 người đã đến xem buổi diễn của Fatboy Slim trong thời gian mà Cream tuyên bố đóng cửa cho thấy các sự kiện âm nhạc vẫn là một thị trường mạnh mẽ. Nó cũng chứng tỏ rằng có thể Cream đã đi sai hướng.

# 100. Mỹ phẩm Yardley

## Từ những bà cụ cho đến những cái còng tay

Làm sao mà một thương hiệu đã hết sức thành công lại rơi vào thất bại? Câu trả lời cho trường hợp của mỹ phẩm Yardley là đã không theo kịp với những chuyển biến của thời thế.

Yardley được thành lập ở London vào năm 1770 bởi William Yardley, người chuyên cung cấp các loại kiếng, giáo và khóa thắt lưng cho các nhà quý tộc. Ông này đã tiếp quản công việc làm xà bông từ con rể, William Cleaver, người đã đánh mất đi tất cả những gì được thừa hưởng do thói mê cờ bạc. Trong suốt hai trăm năm sau đó, thương hiệu này đã lớn mạnh thêm với danh mục đầu tư vào các loại xà bông hương hoa, bột phấn thơm (talc) và nước hoa truyền thống.

Đặc trưng thương hiệu của Yardley là thuần Anh quốc, họ vẫn cung cấp xà bông và nước hoa cho các đời nữ hoàng của Anh. Trong thập niên 60, Yardley được xem như một thương

hiệu thời thượng đại diện cho cả thành phố London. “Hình ảnh Hoa hồng Anh đã là một sự lạc hướng”, cựu trưởng ban điều hành Richard Finn của Yardley đánh giá. “Trong thập niên 60, Yardley được liên hệ với những gì thời thượng của London chứ không còn với những vườn hoa thôn dã tràn ngập sắc màu nữa”.

Trong những thập niên sau đó, thương hiệu này dần dà quay lại với hình ảnh thủ cựu của nó khi tuổi bình quân của khách hàng dần tăng lên. Đến đầu thập niên 90, hình ảnh ‘già nua’ của thương hiệu còn bị chỉ trích bởi một số nhà báo Anh. Khi SmithKline Beecham mua lại công ty này với giá 110 triệu bảng Anh vào năm 1990, họ đã chìm đắm vào vô số nỗ lực để tô chuốt cho đặc trưng của thương hiệu này.

Năm 1997, công ty thay đổi người mẫu quảng cáo của họ, từ diễn viên Helena Bonham Carter sang siêu mẫu Linda Evangelista. Một trong những pha quảng cáo sau này là hình ảnh của Evangelista trong xích sắt và còng tay – quá xa vời với hình ảnh các bà cụ và vườn hoa. Những chiến dịch quảng cáo hàng triệu bảng Anh này đã không đạt được hiệu quả mong muốn. Trên thực tế, nó đã làm những khách hàng trung thành nhất của thương hiệu bất đầu xa lánh nó.

Kết toán công nợ của công ty vào ngày 26 tháng 8 năm 1998 là thâm hụt 120 triệu bảng Anh. Thương hiệu được bán lại cho một công ty sản phẩm chăm sóc tóc khổng lồ của Đức, Wella. Công ty này có làm mới lại được hình ảnh của thương hiệu Yardley một thời huy hoàng hay không vẫn còn là một dấu hỏi.

## Các bài học từ Yardley

- **Đừng xem thường các khách hàng chính của mình.** Các thương hiệu phải nỗ lực tìm hiểu nhu cầu tiềm ẩn của những khách hàng chính của mình, nhu cầu đó phát triển và thay đổi theo thời gian. Cho nên sau khi thành công, một số thương hiệu đã có một giai đoạn dài ngủ quên trên chiến thắng, để các đối thủ cạnh tranh của mình tung ra những sản phẩm có đặc tính vượt trội cùng với những chiến dịch quảng cáo hiệu quả đã làm cho các sản phẩm bị lu mờ và mất thị trường. Bài học lớn nhất từ Yardley cho hiện nay là luôn theo dõi thị trường và phản hồi của khách hàng, tiến hành thăm dò ý kiến, khuynh hướng khách hàng của mình để thay đổi, cải tiến và đa dạng hóa sản phẩm để chiếm lĩnh thị trường. Không nên quá chủ quan khi cho rằng những khách hàng truyền thống của mình “sẽ luôn đi cùng với mình” mà mình không thực sự chú tâm hay xứng đáng “làm bạn” với họ lâu dài.



# Cuốn sách về thất bại này có ý nghĩa gì?

Câu chuyện thứ 100 về sự thất bại của Yardley đã khép lại cuốn sách này. Đây thực sự là một “cẩm nang phán tích sự thất của thất bại” đa dạng và phong phú xét dưới nhiều góc độ, khía cạnh của các tập đoàn đa quốc gia, các công ty, các thương hiệu hàng đầu trên thế giới. Cuốn sách sẽ giúp cho chúng ta những bài học, kinh nghiệm thực tiễn, quý báu để giúp công ty, thương hiệu của mình tránh được những thất bại tương tự, hiểu được những thất bại đó để thành công hơn. Sự thật của những thất bại thương hiệu này mang lại cho chúng ta cách nhìn tổng quát, toàn diện và tầm quan trọng của việc xây dựng, gìn giữ và nâng cao thương hiệu – một yếu tố mang tính sống còn trong bất kỳ giai đoạn nào của một công ty. Vì trên hết chúng ta hiểu rằng người ta trưởng thành hơn đa phần là nhờ trải nghiệm và học hỏi qua những thất bại chứ không phải ở thành công.

# BỘ SÁCH CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

## BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH


# Mục Lục

## CHƯƠNG I:

### *Thất bại - nền tảng của Thành công* ..... 5

## CHƯƠNG II:

### **NHỮNG THẤT BẠI ĐIỂN HÌNH** ..... 15

- |                               |       |    |
|-------------------------------|-------|----|
| 1. New Coke                   | ..... | 17 |
| 2. Xe Edsel của Ford          | ..... | 26 |
| 3. Betamax của Sony           | ..... | 37 |
| 4. Arch Deluxe của McDonald's | ..... | 44 |

## CHƯƠNG III:

### **NHỮNG THẤT BẠI VỀ Ý TƯỞNG** ..... 48

- |   |       |    |
|---|-------|----|
| 5. Ngũ cốc Mates của Kellogg's              | ..... | 51 |
| 6. Godzilla của Sony                        | ..... | 55 |
| 7. Persil Power                             | ..... | 60 |
| 8. Pepsi                                    | ..... | 65 |
| 9. Magic Ken với bông tai                   | ..... | 69 |
| 10. Máy tính Hot Wheels                     | ..... | 73 |
| 11. Corfam                                  | ..... | 75 |
| 12. Thuốc lá không khói RJ Reynolds         | ..... | 79 |
| 13. Oranjolt                                | ..... | 87 |
| 14. La Femme                                | ..... | 89 |
| 15. Bột giặt Radion                         | ..... | 93 |
| 16. Dầu gội 'Cảm nhận Sữa chua' của Clairol | ..... | 95 |
| 17. Pepsi AM                                | ..... | 96 |

18. Cà phê uống liền Maxwell House .....	97
19. Súp Combo của Campbell .....	98
20. Thirsty Cat! Thirsty Dog! .....	99

CHƯƠNG IV:

**NHỮNG THẤT BẠI CỦA VIỆC  
MỞ RỘNG THƯƠNG HIỆU .....**100

21. Nước hoa Harley Davidson .....	105
22. Gerber Singles .....	113
23. Crest .....	115
24. Giấm rửa tinh chế tự nhiên Heinz .....	122
25. Miller .....	126
26. Virgin Cola .....	132
27. Quần lót Bic .....	136
28. Hệ thống dữ liệu của Xerox .....	139
29. Chiquita .....	148
30. Rượu táo Country Time .....	152
31. Aspirin của Ben-Gay .....	153
32. Những nhà hàng của đài phát thanh Capital .....	154
33. Xe đạp leo núi của Smith & Wesson .....	155
34. Sữa chua Cosmopolitan .....	156
35. Tiệm cắt tóc Lynx .....	157
36. Kitchen Entrees của Colgate .....	158
37. Nước ngọt LifeSavers Soda .....	159
38. Kem đánh răng của Pond .....	160
39. Nước chanh Frito-Lay .....	161

CHƯƠNG V:

**NHỮNG THẤT BẠI TRONG QUAN HỆ CÔNG CHÚNG 163**

40. Exxon .....	167
41. McDonald's và phiên xử Mclibel .....	171
42. Perrier và sự ô nhiễm benzene .....	178
43. Pan Am .....	182
44. Các sản phẩm sữa hiệu Snow .....	184
45. Băng vệ sinh thổi Rely .....	189
46. Sai lầm về quan hệ công chúng của Gerber .....	193
47. Chiến dịch Joe Camel của RJ Reynold .....	196
48. Vỏ xe Fireston .....	199
49. Sữa trẻ em của Farley's .....	205

CHƯƠNG VI:

**NHỮNG THẤT BẠI VỀ VĂN HÓA 207**

50. Kellogg' ở Ấn Độ .....	210
51. Hallmark ở Pháp .....	219
<b>NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG DỊCH THUẬT .....</b> 221	
52. Pepsi ở Đài Loan .....	222
53. Nước bổ dưỡng (tonic) Schweppes ở Ý .....	223
54. Chevy Nova và những xe khác .....	224
55. Electrolux ở Mỹ .....	225
56. Gerber ở Châu Phi .....	226
57. Coors ở Tây Ban Nha .....	227
58. Gà của Frank Perdue ở Tây Ban Nha .....	228
59. Que uốn tóc Mist Stick của Clairol ở Đức .....	229

60. Bút Parker ở Mexico .....	230
61. Hàng hàng không Mỹ ở Mexico .....	231
62. Vicks ở Đức .....	232
63. Gà rán Kentucky ở Hồng Kông .....	233
64. Đàn Fender của CBS .....	234
65. Snapple của Quaker Oats .....	238

CHƯƠNG VII:

**NHỮNG THẤT BẠI LIÊN QUAN ĐẾN CON NGƯỜI ..242**

66. Enron .....	245
67. Arthur Andersen .....	248
68. Ratner's .....	250
69. Planet Hollywood .....	255
70. Fashion Café .....	258
71. Hear'Say .....	261
72. Các món ngon vô tội .....	264

CHƯƠNG VIII:

**NHỮNG THẤT BẠI KHI TÁI LẬP THƯƠNG HIỆU ..267**

73. Consignia .....	271
74. Tommy Hilfiger .....	276
75. Từ BT Cellnet đến O <sub>2</sub> .....	282
76. Từ ONdigital đến ITV Digital .....	286
77. Từ Windscale đến Sellafield .....	291
78. Từ Payless Drug Store đến Rite Aid .....	294
79. Hàng hàng không Anh quốc .....	295
80. MicroPro .....	296

CHƯƠNG IX:

<b>NHỮNG THẤT BẠI VỀ</b>	
<b>CÔNG NGHỆ MỚI VÀ INTERNET</b>	<b>298</b>
81. Pets.com	304
82. VoicePod	311
83. Excite@Home	313
84. WAP	317
85. Máy tính cá nhân Web của Dell	322
86. Pentium của Intel	326
87. Hình nền Linux của IBM	329
88. boo.com	331

CHƯƠNG X:

<b>NHỮNG THƯƠNG HIỆU NGÃ BỆNH</b>	<b>340</b>
89. Oldsmobile	342
90. Xà bông Pear's	348
91. Ovaltine	352
92. Kodak	355
93. Polaroid	361
94. Rover	371
95. Moulinex	374
96. Tạp chí Nova	377
97. Levi's	382
98. Kmart	388
99. Hộp đêm Cream	391
100. Mỹ phẩm Yardley	398
<i>Thay lời kết</i>	<b>401</b>



**MATT HAIG**

# **SỰ THẬT 100**

# **THẤT BẠI**

# **THƯƠNG HIỆU**

## **LỚN NHẤT CỦA MỌI THỜI ĐẠI**

TỔNG HỢP VÀ BIÊN DỊCH:  
THÁI HÙNG TÂM – MẠNH KIM  
NGUYỄN VĂN PHƯỚC (M.S.)

FIRST NEWS

*Chịu trách nhiệm xuất bản*  
TRẦN ĐÌNH VIỆT

*Biên tập* : Viết Công  
*Trình bày* : Trần Xuân Quang  
*Sửa bản in* : Phúc Đồng  
*Thực hiện* : Trí Việt - First News

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HCM**

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8269713

---

In lần thứ 1. Số lượng 1000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại XN In Công Ty Văn hóa Phương Nam. Giấy ĐK KHXB số 1809 - 172/XB-QLXB do CXB cấp ngày 23/12/2003 và TN số 1065/TNKHXB - 2004. In xong và nộp lưu chiểu quý 4 năm 2004.

**402 • 100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại**

**100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại • 403**

**404 • 100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại**

**100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại • 405**

**406 • 100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại**

**100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại • 407**