

Phó chủ tịch Hiệp hội thị trường Trung Quốc **Tử Nguyên** giới thiệu

# MINI SOJO

## CUỘC CÁCH MẠNG BÁN LẺ TOÀN CẦU

### MINISO 3 NĂM 50 TỈ

Bí mật đằng sau sự phát triển mạnh mẽ đi ngược lại xu thế

#### ĐƯỜNG NHẤT THẦN

Dịch giả: Mạc Phong



Một cuộc cách mạng trong ngành bán lẻ

Jack Ma và Vương Kiện Lâm - Những người đứng sau chiến thắng cuộc đánh cược thế kỉ  
Con đường duy nhất chiến thắng tương lai trong ngành bán lẻ

# CUỘC CÁCH MẠNG BÁN LẺ TOÀN CẦU

Miniso 3 năm 50 tỉ, bí mật đằng sau sự phát triển mạnh mẽ đi ngược lại xu thế

"Sự ra đời của MINISO giống như chiếc bút đậm thủng tờ giấy, thay đổi sự tiêu cực tồn đọng của ngành bán lẻ. Thứ nhất là thay đổi sự cũ kỹ, thứ hai là khống chế sự tham lam trong giá cả của các doanh nghiệp. Điểm quan trọng trong kinh doanh có lẽ thật sự không nằm ở thị trường online hay offline mà là khoảng cách giữa xưởng sản xuất đến các cửa hàng."

**Ngô Hiểu Ba** (phóng viên Tân Hoa xã, chuyên về lĩnh vực tài chính và là tác giả chuyên viết về kinh tế doanh nghiệp)

"Mô hình kinh doanh của 99% cửa hàng trên Taobao đều không phải là mô hình tiên tiến. 99% cửa hàng trên Taobao đều là những doanh nghiệp truyền thống biết tận dụng internet mà thôi. Việc phân cấp đại lý bán lẻ không hề có tương lai, dù cho có số sót được nhờ phần thuế lẻ từ cổ tức. Song, nếu cổ tức biến mất hoặc các doanh nghiệp bán lẻ cũng có cổ tức, vậy thì những thứ đó kia sẽ chết đi, cả hai thị trường online và offline đều không có tương lai."

**Giáo Sư Lang Hàm Bình** (nhà kinh tế học nổi tiếng Trung Quốc)

"21 ngày thu tiền vé, bán được hay không không liên quan đến nhà cung cấp, không có bất cứ áp lực nào về kho bãi, chỉ chuyên tâm làm đúng một việc duy nhất - đảm bảo chất lượng sản phẩm dù giá thấp."



Diệp Quốc Phú

BIZBOOKS | HÀNH TRANG BỐ ICH CHO NHỮNG NGƯỜI KHAO KHÁT THANH ĐẠT TRONG KINH DOANH



Chúng tôi luôn mong muốn giúp bạn phát triển, doanh nghiệp của bạn thịnh vượng và trường tồn hơn nữa cùng những cuốn sách mà BIZBOOKS phát hành.

Tham khảo sách tại:  
Tủ sách DÀNH CHO DOANH NHÂN  
[WWW.BIZBOOKS.VN](http://WWW.BIZBOOKS.VN)

• HOTLINE: 0901701202  
• EMAIL: [cskh.books@gmail.com](mailto:cskh.books@gmail.com)

8 935246 922613



GIÁ: 198.000 VNĐ





**BIZBOOKS**  
SÁCH DÀNH CHO DOANH NHÂN

WISDOM IS BETTER  
THAN RUBIES

**Bản quyền bản dịch tiếng Việt ©  
Công ty Cổ phần Sách MCBooks.**

The Chinese edition is originally published by Peking University Press.  
This translation is published by arrangement with Peking University  
Press, Beijing, China.

All rights reserved. No reproduction and distribution without permission.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép  
hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà  
không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần  
Sách MCBooks

**THƯƠNG HIỆU BIZBOOKS  
SÁCH DÀNH CHO DOANH NHÂN**

Với mong muốn giúp bạn phát triển, doanh nghiệp của bạn  
thịnh vượng và trường tồn, BizBooks hi vọng được hợp tác cùng  
các tác giả trong và ngoài nước để chia sẻ những bài học  
thành công, những cuốn sách hay và chất lượng đến với  
độc giả Việt Nam.

Các tác giả viết sách có nhu cầu xuất bản xin vui lòng liên hệ  
với chúng tôi qua:

Email: [contact@bizbooks.vn](mailto:contact@bizbooks.vn)

Điện thoại: (024).3792.1466

(Bấm số máy lẻ 112 - Phòng Kế hoạch)

# MINISO

## Cuộc cách mạng bán lẻ toàn cầu

**Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến góp ý của Quý độc giả để cuốn sách  
ngày càng hoàn thiện hơn.**

Góp ý về nội dung sách: [contact@bizbooks.vn](mailto:contact@bizbooks.vn)

Liên hệ về bàn thảo và bàn dịch: [contact@bizbooks.vn](mailto:contact@bizbooks.vn)

Liên hệ hợp tác truyền thông trên sách: [contact@bizbooks.vn](mailto:contact@bizbooks.vn)

Liên hệ tư vấn, đại diện và giao dịch bản quyền: [contact@bizbooks.vn](mailto:contact@bizbooks.vn)

ĐƯỜNG NHẤT THẦN

# MINI soi CUỘC CÁCH MẠNG BÁN LẺ TOÀN CẦU

Miniso 3 năm 50 tỉ, Bí mật đằng sau sự phát triển mạnh mẽ  
đi ngược lại xu thế



**BIZBOOKS**  
SÁCH DÀNH CHO DOANH NHÂN



NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

# Mục lục

<b>1. KHI KINH DOANH TRUYỀN THÔNG GẶP THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ .....</b>	<b>23</b>
● 1. Hai canh bạc.....	26
● 2. Diệp Quốc Phú .....	36
● 3. Online và Offline.....	40
● 4. Đối diện với Internet, tôi nảy sinh “do dự” .....	52
● 5. Sự “nổi dậy” của kinh doanh truyền thống - MINISO ra đời.....	70
<b>2. KHỐI NGUỒN: CỦ CÀ RỐT MỌC GIỮA ĐỒNG CẢI TRẮNG.....</b>	<b>78</b>
● 1. Sự sáng tạo từ “làm ăn” và “không ngừng lớn mạnh” .....	80
● 2. Đến Nhật Bản xem thử.....	88
● 3. “Tôi” và Myake Jyunya.....	107
● 4. Ai nói củ cải nhất định phải mọc trong vườn cải?.....	114
● 5. Thứ bán ra là một phương thức sống chất lượng.....	121
<b>3. BẢN THÂN HÀNG HÓA VỐN RẤT RẺ.....</b>	
<b>CHẮNG QUA CHÚNG ĐƯỢC BÁN ĐẮT THÔI! .....</b>	<b>126</b>
● 1. Sự rung động từ một cây chuốt mì.....	128
● 2. “Tiền nào của nấy” chỉ là sự lừa dối .....	132
● 3. Vì sao gọi UNIQLO là hình mẫu: Sự ra đời của khái niệm “cơ bản” .....	147
● 4. Vì sao gọi UNIQLO là hình mẫu: Trò chơi bình đẳng “Ba cao ba thấp” .....	155
● 5. “Tôi” đã vay mượn ý tưởng như vậy .....	173
● 6. Lo lắng của tôi: Chiếm tiền cơ hay rơi vào vũng bùn? .....	185
● 7. Cảnh tranh là vũ khí tốt nhất để tạo sự cân bằng.....	195

## 4. KINH DOANH TRUYỀN THÔNG ĐÃ CHẾT? BẠN NHÀM TO RỒI:

### QUAN TRỌNG LÀ BÁN GÌ VÀ BÁN NHƯ THẾ NÀO!..... 202

- 1. Hai câu chuyện: Bắt đầu từ “Aiyaya” ..... 205
- 2. Bán cho ai: Hai lầm tưởng thường gặp về “Chân dung khách hàng” ..... 214
- 3. Bán gì: Lộ nước hoa đầu tiên trong đời phụ nữ ..... 229
- 4. Bán gì: Thứ để bán chính là “giấc mơ thời trang” ..... 248
- 5. Bán gì: Thu về thành công từ “Quy tắc ngầm” trong Canton fair ..... 263
- 6. Bán gì: “Hàng nhái” hay “Sản phẩm kiểu mẫu”? ..... 273
- 7. Bán gì: Hàng bán chạy! Hàng bán chạy! Hàng bán chạy! ..... 282
- 8. Bán gì: Vượt kỳ vọng! ..... 293
- 9. Bán như thế nào: “Luận điểm 3 đúng” và “luận điểm 5 bước” ..... 300
- 10. Bán như thế nào: Giá bán thấp và tiền thuê cao ..... 309
- 11. Bán như thế nào: Xây dựng lại kênh phân phối ..... 320
- 12. Chiến lược của “tôi”: Làm sao để “vượt thời đại” thành công? ..... 327

### 5. BẢN THÂN SẢN PHẨM KHÔNG HÈ CÓ Ý NGHĨA..... 335

- 1. Chiến lược kinh doanh “thương hiệu” từ “không có thương hiệu” ..... 338
- 2. Không có sản phẩm chất lượng, đừng mơ đến thương hiệu ..... 349
- 3. Không có thiết kế hàng đầu, đừng mơ đến thương hiệu ..... 363
- 4. Thương hiệu tốt nằm ở việc phát triển tự nhiên mà không cần đốt cháy giai đoạn ..... 370

<b>6. CHUỖI: TỪ 0 ĐẾN 1500 CỬA HÀNG.....</b>	<b>379</b>
● 1. Thay liên doanh bằng đầu tư.....	381
● 2. Bí quyết mở rộng nhanh chóng: Cuộc chiến tốc độ trong một chu kỳ.....	394
● 3. Từ khóa để “tự kinh doanh” hiệu quả: sân trước nhỏ, sân sau to.....	402
● 4. Quản lý nhân viên: Chủ nghĩa tối giản .....	413
<b>7. DÙNG TỰ DUY MÔ HÌNH THAY THẾ TỰ DUY CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>427</b>
● 1. Mô hình thiết kế: Nắm chắc bản chất của nâng cấp tiêu dùng.....	429
● 2. Mô hình marketing: Thời đại của “người hâm mộ” .....	436
● 3. Mô hình lợi nhuận: Truyền thuyết về “dòng tiền” .....	450
● 4. Mô hình chuỗi cung ứng: Một MINISO không thể học theo.....	457
<b>8. AI LÀ NGƯỜI KẾT THÚC MINISO?.....</b>	<b>465</b>
● 1. Hai bức thư xin lỗi và Miyake Jyunya “Sóng trong truyền thuyết” .....	468
● 2. Chèn ép nhà cung cấp dẫn đến cạnh tranh không lành mạnh? .....	479
● 3. Người tiêu dùng là thiên thần, nhà đầu tư là ác quỷ?.....	488
<b>KẾT: MÔ HÌNH KINH DOANH 100% VÀ CÁCH MANG 99% .....</b>	<b>493</b>

# LỜI TỰA

## THỜI ĐẠI MỚI, GÓC NHÌN MỚI

### 1. Hai thời đại của một chiến lược gia

Nhu cầu của thị trường tạo nên một chiến lược gia. Rất lâu trước đây, ấn tượng của người khác về tôi vẫn là một “chiến lược gia”. Song, đó cũng chỉ là quá khứ.

Nay bàn đến chiến lược kinh doanh, tôi phải thừa nhận Diệp Quốc Phú là cao thủ trong cao thủ. Dựa vào tầm nhìn nhạy bén mà đúng lúc, anh ấy đã phát hiện ra cơ hội kinh doanh, vun vén tài lực, thông qua những thiết kế tỉ mỉ cùng lối suy nghĩ thiết thực biến ước mơ thành sự thật và gặt hái kết quả bội thu.

Tôi quan tâm đến MINISO từ năm 2013, nhưng đã chú ý đến Diệp Quốc Phú từ năm 2010, khi chuỗi cửa hàng tiện lợi Aiyaya House ra đời.

Khoảng thời gian từ năm 2010 đến năm 2016, tôi muốn gọi nó là “Hai thời đại của chiến lược gia Diệp Quốc Phú”.

Thời đại đầu tiên mang tên: Thời đại “Aiyaya” của Diệp Quốc Phú.

Vào thời đại đó, Diệp Quốc Phú hết lần này đến lần khác tạo ra những ví dụ vô cùng điển hình cho hai môn học “dự đoán” và “định vị” trong lĩnh vực chiến lược kinh doanh. Diệp Quốc Phú nắm chuẩn xác lỗ hổng của thị trường và bán hàng theo nhu cầu đúng thời điểm, triển khai phục vụ đồng bộ nhanh chóng kịp thời (Như câu chuyện “dạy người bắt cá” trong sách nói đến). Do đó, Diệp Quốc Phú hiển nhiên thu về thành công.

Trong giai đoạn đó, Diệp Quốc Phú thể hiện tài năng kinh doanh của bản thân, đưa kế hoạch ra thực tế, để một cửa hàng bán lẻ có thể phát huy đến trình độ cao nhất.

Thời đại thứ hai, chúng ta gọi nó là: Thời đại “MINISO” của Diệp Quốc Phú.

Vào thời đại đó, Diệp Quốc Phú nắm bắt chính xác năng lực cốt lõi của bản thân và doanh nghiệp của mình, rồi đưa năng lực cốt lõi này vào quy trình vận hành doanh nghiệp, chứ không đơn thuần chỉ trong mảng sản xuất sản phẩm.

Về điểm này, người phụ trách chiến lược của hãng đồng hồ CITIZEN từng nói rất nhiều: “Tôi sản xuất đồng hồ, nhưng sự nghiệp của tôi là chế tạo máy móc tinh vi.”

Đặt quy trình làm trung tâm của doanh nghiệp chính

là mấu chốt giúp Diệp Quốc Phú “lấy một địch trăm”, là hậu thuẫn vững chắc giúp Diệp Quốc Phú thực hiện chiến lược giá thấp, là sự cách mạng lớn trong tư duy, cũng là giải thích cho triết lý kinh doanh của Diệp Quốc Phú nhìn từ góc độ kinh tế học hay từ một góc nhìn khác.

Có thể nói, trong thời đại MINISO, Diệp Quốc Phú đã tạo ra câu chuyện kinh doanh kinh điển. Mọi cố gắng Diệp Quốc Phú bỏ ra chính là hình mẫu để ngành bán lẻ phá vỡ lớp băng. Đồng thời, thành công của anh cũng là một minh chứng vĩ mô về thời đại sinh tử của ngành bán lẻ.

Tất cả chúng ta đều biết, hiện nay nỗi khốn thiêng hụt kinh tế không còn tồn tại nữa, sản phẩm tồn tại nhờ lợi ích nhỏ, nhờ thương hiệu, quốc tế hóa thị trường, tri thức thay thế vốn.

Như vậy, chuyển đổi mô hình trở thành một vấn đề khó của ngành bán lẻ trong thời đại này. Nhưng chuyển đổi mô hình không chỉ là thay lớp vỏ ngoài, cũng không đồng nghĩa với việc sao chép rập khuôn. Các doanh nghiệp đều lo lắng mình sẽ ngã xuống trước cửa ái khó khăn này, và việc ngã xuống đó hầu hết đều do cắt nhầm mạch máu, dùng nhầm phương pháp. Xã hội kinh doanh không cần chúng ta nhào nặn mọi thứ từ đầu, thứ cần được nhào nặn

chính là vai trò của chúng ta khi mạo hiểm những vấn đề nhu kinh nghiệm, khoa học kỹ thuật và quản lý.

Trong cuộc chiến này, doanh nghiệp cần đấu tranh với chính bản thân mình, dùng cái mới thay cái cũ. Đây chính là điều Diệp Quốc Phú vẫn đang làm.

## **2. Xuyên qua lăng kính “Internet” nhìn vào ngành bán lẻ**

Khi biết có người muốn viết cuốn sách như vậy, kể về triết lý kinh doanh của Diệp Quốc Phú và MINISO, tôi cảm thấy vô cùng hứng thú nhưng chẳng hề bất ngờ. Bởi như tôi nói ở phần trên, Diệp Quốc Phú đã trở thành một tấm gương điển hình trong ngành bán lẻ, phân tích thành công của anh ấy dù để giải thích cho một thời đại hay đưa ra gợi ý cho những doanh nghiệp khác đều có ý nghĩa rất quan trọng.

Nhưng có ý nghĩa nhất, cũng là điều tôi bất ngờ nhất, chính là tác giả của cuốn sách là một người vô cùng trẻ tuổi sống trong thời đại Internet. Cô ấy viết về con người, xã hội, về khoa học kỹ thuật, về mạng Internet, về hướng dẫn khởi nghiệp; cô ấy cũng kinh doanh online, tham gia quá trình nghiên cứu và vận hành sản phẩm trên mạng, cũng chứng kiến sự trỗi dậy của Internet Marketing.

Qua góc nhìn của cô gái này, tôi đã phát hiện ra một MINISO “vượt mức bình thường” và không giống với những tác giả viết sách tài chính kinh tế khác.

Nhìn nhận vấn đề từ góc độ mới cũng là một môn học không thể thiếu trong chiến lược học. Tôi chợt nhớ đến tuyên ngôn của nhà chiến lược học nổi tiếng Stephen R. Covey: “Tôi cần mạo hiểm một cách có nghĩa, tôi cần ước mơ, tôi cần sáng tạo, tôi cần thất bại, tôi cũng cần thành công. Tôi không muốn bắt chuốc đối thủ, tôi muốn thay đổi toàn bộ quy tắc trò chơi.” Tôi muốn gửi những lời này dành tặng Diệp Quốc Phú và những bạn muốn trở thành nhà chiến lược tài ba.

Sự va chạm về tư duy trong thời đại ai ai cũng muốn tiếng nói, gay gắt không kém gì việc thảo luận về đề tài “thương mại điện tử chiếm vị trí của bán lẻ truyền thống” trong những năm gần đây. Song, đây có lẽ cũng là món quà thời đại Internet trao tặng cho chúng ta.

-Tù Nguyễn-

*Hội phó Hiệp hội Phát triển Thị trường Trung Quốc*

## 1. VỀ LỜI NÓI ĐẦU

Khó đặt bút nhất chính là lời nói đầu. Bởi với một tác phẩm không phải sáng tác văn học, cơ hội để thể hiện tình cảm chủ quan của bản thân vô cùng quý giá...

Có người nói, người khởi nghiệp có hai bảo vật quý báu: Thú nhất là thời gian, thứ hai là kiên trì.

Còn với việc viết lách, vừa khéo cũng có hai thú quý giá là thẳng thắn và chân thực. Nó quý giá hơn rất nhiều so với những phép tu từ hoa lệ và kỹ thuật viết đa dạng.

Tuân theo nguyên tắc này, ngoài việc kể chuyện khách quan trong toàn bộ nội dung cuốn sách, tôi còn muốn kể lại một lần nữa hành trình “sống sót ngược chiều gió” của MINISO bằng quan điểm và tinh cảm của bản thân mình.

## 2. VỀ MINISO

*MINISO là một “ngọn lửa”.*

Đây là nguyên nhân tôi viết về nó.

Nhận thức này xuất phát từ sự chấp nhất của tôi trong việc viết lách và hội họa. Đối với tôi, viết và vẽ đều giống nhau, so với cái gọi là “thiên phú nói chuyện” và “phương

pháp luận”, bản chất của viết và vẽ đều là một loại “bản năng”, chỉ cần được châm ngọn lửa linh cảm trong linh hồn, nó sẽ bùng cháy. Vậy nội dung chính của việc sáng tác có thể được đơn giản hóa bằng hai từ sau: Diễn đạt.

Tại sao nói MINISO là “ngọn lửa” của tôi?

Đầu tiên, nó xuất phát từ một lần “tình cờ gặp gỡ” đầy duyên phận của tôi.

Vào một ngày nọ, trong lúc đi ngang qua một trung tâm thương mại sang trọng, anh bạn tôi đột nhiên hỏi một câu hơi “quá đáng” như này: Có thể cùng anh đi dạo cửa hàng đó không?

Nhìn theo ngón tay anh ấy chỉ sang, đầu ngón tay dừng ở một biển hiệu màu đỏ chữ trắng, bên trên là ba chữ MINISO sáng lấp lánh. Và lý do của “lời mời” này cũng vô cùng đơn giản, như người bạn của tôi nói: “Em xem đi, trong cửa hàng toàn là con gái, anh là đàn ông đi vào một mình rất ngại.”

Thực tế, sở dĩ MINISO có sức hút với anh bạn tôi hoàn toàn là vì ấn tượng đầu tiên mà cách trung bày trong cửa hàng mang lại. Dù là các loại đồ trang điểm bày la liệt trên những kệ, trên bậc hay là vô số món đồ với giá 10 tệ, tất

cả đều khiến người ta liên tưởng đến những “trang sức 2 tệ”, “đồ chơi 10 tệ” bày bán la liệt khắp các phố to ngõ nhỏ năm nào. Và ở những nơi đó, con gái luôn là khách hàng chủ yếu.

Việc anh bạn tôi coi trọng MINISO càng khiến tôi này sinh hứng thú với thương hiệu này, khiến những ngày tháng về sau, khi nhiều lần đứng chung với những cô, những dì ngoài 50 tuổi trong cửa hàng, khi càng nhiều người đến MINISO mua đồ là nam lọt vào tầm mắt tôi, trong lòng tôi chợt nảy sinh “ngọn lửa” linh cảm: “Cửa hàng này như thế nào mà già trẻ gái trai đều thu hút thế?”

Kỳ thực như tôi thường nói, sản phẩm thiết kế xuất sắc rất nhiều, sở thích của mỗi người già trẻ gái trai không giống, song mẫu thiết kế sản phẩm xuất sắc chỉ có một: thắt chặt tiêu phí, tăng chất lượng mẫu thiết kế.

Nếu so sánh các mẫu thiết kế này với bản thân các sản phẩm của MINISO, có thể nói dùng bốn từ “hàng đẹp giá rẻ” để hình dung.

Những mẫu thiết kế sản phẩm này gần như chạm mức lý tưởng của người tiêu dùng, nó không kén chọn khách hàng, không sợ khác biệt về gu thẩm mỹ. Bởi có một điều vĩnh viễn không bao giờ thay đổi, đó là: Chẳng có ai không

thích “hàng tốt” giá rẻ.

Do đó, lựa chọn công thức này để áp dụng với MINISO hoàn toàn thành công. Nó không chỉ làm dấy lên lòng nhiệt thành trong lòng tôi để nghiên cứu về doanh nghiệp này, đồng thời cũng làm dấy lên “ngọn lửa” khó đếm trong lòng người tiêu dùng.

Một đốm lửa nhỏ có thể lan ra thiêu cháy cả cánh đồng.

Dễ dàng nhận thấy, “ngọn lửa” này lan ra là điều tất yếu.

Đồng thời, thời cơ lan tỏa cũng rất đúng lúc.

Một mô hình kinh doanh liệu có tiềm lực hay không, trước hết phải xem nó có bổ sung được những điều mô hình kinh doanh sẵn có đang thiếu sót hay không.

Sự ra đời của MINISO rất có màu sắc kịch hóa, nhò vào lợi thế thời đại, nhò vào trận cuồng phong của hai ngọn núi lớn:

Một ngón núi mang tên thương mại điện tử, một ngọn núi mang tên bán lẻ truyền thống.

Giống như nền tảng thương mại điện tử Taobao đã chứng kiến cho sự phát triển và lớn mạnh của thương mại

điện tử, đem đến nguy cơ phải đóng cửa hàng loạt của thị trường offline, khiến ngành bán lẻ truyền thống không thể không thay đổi.

Cùng với sự cạnh tranh ngày một gay gắt của hai dòng kinh doanh, vết nứt giữa hai ngọn núi cũng sâu thêm, hình thành vết lõm khó có thể tu sửa. Nó xuất phát từ việc giá cả tăng cao và mất kiểm soát của thương mại điện tử, cũng đến từ việc khó khăn trong thay đổi tư duy kinh doanh và khó đơn giản hóa hệ thống cung ứng.

Sự xuất hiện của MINISO vừa vặn bổ sung vào chỗ trống đó.

MINISO là “ngọn lửa” sáng rực rõ bên trong vết nứt sâu, llop ngoài cùng của ngọn lửa thể hiện phuong huóng cải cách của ngành bán lẻ, bên trong ngọn lửa ẩn chứa tinh túy và bí mật của tư duy Internet cùng ngành thương mại điện tử.

Khi tôi càng hiểu về MINISO, tôi càng cảm nhận được doanh nghiệp này khác với những doanh nghiệp bán lẻ truyền thống như thế nào, dù phải đối diện với vô số doanh nghiệp làm thương mại điện tử vẫn đúng mục tự tin như thế nào, cùng với dấu ấn độc đáo, trào lưu mới, tốc độ, dám nghĩ dám làm và thời trang mà thời đại này ban tặng.

Từng chiêu từng chiêu của MINISO đều vô cùng rực rõ sáng chói.

### 3. VỀ “INTERNET +” VÀ “INTERNET + +”

Gần đây, thường có người hỏi tôi: Có phải bạn viết cuốn sách này dành cho những nhà kinh doanh bán lẻ truyền thống?

Đúng, nhưng cũng không đúng.

Những ai trong ngành bán lẻ truyền thống đọc cuốn sách này, hiển nhiên không vấn đề. Song tôi thấy, chỉ cần là người có hứng thú và muốn nghiên cứu sâu từ “Internet +” đều có thể tìm được ý tưởng dẫn dắt cho bản thân từ “mô hình MINISO”.

Hai năm gần đây “Internet +” rất thịnh hành, dường như đã trở thành một loại “hiện tượng quốc dân”, hơn nữa còn rất nhanh đã thay thế vị trí của một cụm từ đang thịnh hành khác là “tư duy Internet”.

Dường như “dấu cộng” nhỏ đó chứa đựng sức mạnh vô cùng lớn, có thể bao trùm bất kỳ lĩnh vực nào chúng ta nghĩ đến, như: nông nghiệp, tài chính, bất động sản, y học, giao thông...

Nó chứa đựng mỗi mặt trong nhu cầu cơ bản về đời sống của con người. Năm 2011, trào lưu dịch chuyển hóa Internet lan ra khắp đất nước Trung Quốc, xu thế này ngày càng phát triển.

Tôi thường nói, mỗi loại mô hình kinh doanh hoặc sự ra đời của mỗi giai đoạn kinh doanh đều cần có “cơ hội”. Trước khi “Internet +” và “tư duy Internet” được nhắc đến, cơ hội này chính là bối cảnh cho hàng nghìn hàng vạn doanh nghiệp cần nâng cấp và chuyển đổi, còn sự bùng nổ của mô hình “Internet +” sau này chính là cơ hội mới để các doanh nghiệp truyền thống phá kén và đứng lên.

Thực tế theo tôi thấy, “phá kén” ở đây còn khó hơn so với việc “đứng lên”. Bởi một doanh nghiệp truyền thống muốn phá kén và thay đổi cũng cần có môi trường thích hợp cùng tư duy đi trước thời đại; cần có quyết tâm “tự chặt đôi tay” và dũng khí “chấp nhận nguy hiểm”. Đây quả thật là thử thách lớn đối với đại đa số doanh nghiệp “truyền thống” vốn đã quá quen và hài lòng với thực tại.

Do đó, với doanh nghiệp như vậy, “Internet +” chính là một trò lừa bịp. Không ít trong số họ hiển nhiên đã rơi vào ảo mộng, duồng như chỉ cần xây dựng thêm một nền tảng Internet cơ bản đắp lên mô hình kinh doanh cũ là có thể

vươn cao đôi cánh thời đại thông tin, là có thể thoát khỏi vũng bùn để tìm đường sống mới, vừa có thể thu hút các nhà đầu tư bạc tỷ, vừa có thể thu hút người tiêu dùng phải đua nhau chạy theo.

Như vậy, “Internet +” là vũ khí sắc bén thúc đẩy chuyển đổi và nâng cấp mô hình kinh doanh, trở thành chiếc áo khoác bên ngoài hào nhoáng nhưng không chân thực. Do đó, sau khi “Internet +” xuất hiện, phong trào “Internet –“ cũng ra đời. Phong trào này ý nói hãy cởi đi vẻ bề ngoài giả tạo của “Internet” và để nó trở về đúng bản chất vốn có.

Doanh nghiệp kinh doanh truyền thống MINISO ra đời trong cơ hội như vậy. Nhưng nòng cốt của MINISO không đơn thuần chỉ là “Internet +”, cũng không đơn giản là “Internet –”. Theo tôi thấy, nó giống nhu “Internet + +”.

Đây là một định nghĩa không được chuẩn xác lăm của tôi, lấy cảm hứng từ ngôn ngữ lập trình “C++”.

“++” nghĩa là thêm một dấu cộng nữa. Trong ngôn ngữ “C++”, nó mang ý nghĩa vô cùng tốt đẹp, là một ngôn ngữ rất lý tưởng hóa “vừa có tính kiêm nhận, vừa có tính mở rộng”.

Chúng ta đặt hai dấu cộng đằng sau “Internet”, tức là chỉ ra tính triệt để của tư duy Internet và sự đầy đủ

của “mô hình MINISO”, có ý nghĩa tham khảo với nhiều doanh nghiệp cùng với sự phổ cập của nó.

Nói cách khác, MINISO là một doanh nghiệp bán lẻ “không theo thương mại điện tử”, triết lý kinh doanh được đưa ra sẽ càng gần với bản chất của Internet hơn.

Bất kể là sự “giản”(đơn giản) của chuỗi cung ứng, “đoản”(ngắn) của các kênh hay là “bình” (công bằng, ngang bằng) của quản lý, “nhanh” (nhanh chóng, tốc độ) của sự thay đổi sản phẩm, mỗi một chiêu thức MINISO tung ra đều đánh trúng chỗ hiểm, phá bỏ quy tắc ngầm trong lĩnh vực kinh doanh truyền thống, càn quét toàn diện về tư duy Internet trong một môi trường tưởng như không liên quan gì đến “online”.

Nó là một “trọng tài”, kéo mặt đối lập “online” và “offline” dậy, tuyên bố với với cả thế giới rằng, nòng cốt kinh doanh của cả hai đều cùng một gốc và không thể tách rời.

Nó là một mặt gương, khiến cả kinh doanh truyền thống cùng thương mại điện tử đều rơi xuống và soi xét lại, khiến những tệ nạn của cả thị trường “online” lẫn “offline” đều phải tự hổ thẹn, khiến chúng ta phải nhìn nhận lại bản thân và nhận thức lại thời đại này.

Tôi tin rằng, nó là sự khởi đầu của một thời đại mới, sự khởi đầu này sẽ thai nghén ra khả năng vô hạn trong lĩnh vực kinh doanh truyền thống của Trung Quốc.

-Đường Nhất Thân-

**MINI  
SOU**

**CUỘC CÁCH MẠNG  
BÁN LẺ TOÀN CẦU**

# 01

KHI KINH DOANH TRUYỀN THỐNG  
GẶP THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Tất cả đều là số phận  
Tất cả đều là mây khói  
Tất cả đều là mờ đầu không có kết thúc  
Tất cả đều là sự kiếp tìm thoáng chốc vụt qua  
Tất cả hy vọng đi đôi cùng giải thích  
Tất cả tín ngưỡng đi đôi cùng oán than  
Tất cả bùng nổ đều mang theo tĩnh lặng trong phút chốc  
Tất cả tử vong đều mang theo tiếng vang vọng dài lâu

----- *trích thơ Bắc Đảo*

Đó là lý do mà kinh doanh truyền thống không thể không đổi mới, không thể không đổi mới. Kinh doanh truyền thống không đổi mới sẽ bị thay thế bởi kinh doanh điện tử.

Có người nói rằng thương mại điện tử bóp chết số phận của những cửa hàng trong thực tế, có người nói rằng kinh doanh truyền thống sắp trở thành gió thổi mây bay.

Có người nói rằng sự trỗi dậy của thương mại điện tử chẳng qua chỉ là mở đầu không có kết thúc, có người nói rằng việc thay đổi của mỗi mô hình kinh doanh đều là sự kiểm tìm thoảng chốc vụt qua của thời đại.

Chúng ta, những người lắng nghe thời đại, lắng nghe sự “lên mạng” tràn đầy những bong bóng nổ tung, bắt lấy những tiếng vang vọng thở dài từ những cửa hàng phải đóng cửa.

May mắn là, không ít cửa hàng bán lẻ chịu đầy kích thích và chấn động giống như thơ của Bắc Đảo “tất cả hy vọng đi đôi cùng giải thích”.

Đây cũng là lý do tôi ngồi đây và kể về câu chuyện truyền kỳ của thời đại này.

## 1. HAI CANH BẠC

Nếu muốn tôi nói lời tổng kết giống nhu phát biểu cảm tưởng cho tất cả những gì đã đạt được ngày hôm nay, vậy thì nhận được lời cảm ơn của tôi đầu tiên chắc chắn là Internet.

Cảm ơn nó đã kéo tôi ra khỏi đáy giếng, để tôi biết không chỉ có Mã Vân và Lưu Cường Đông trên thương trường, giống như chốn giang hồ không chỉ có mình Tây Môn Xuy Tuyết và Diệp Cô Thành.

Cảm ơn nó đã đập tan suy nghĩ sai lầm “thương trường rất xa vời với chúng ta” do lời truyền “thương trường như chiến trường”, kéo tôi ra khỏi những cuộc chiến tàn khốc chốn thương trường từ những thước phim cũ, để tôi thật sự được trò chuyện cùng nhân vật chính trong những câu chuyện về thương trường thông qua mạng Internet.

Cảm ơn nó đã mang đến đội quân mang tên thương mại điển tử, là chất xúc tác làm bùng nổ cuộc chiến giữa lực lượng mới với ngành bán lẻ truyền thống đã kéo dài suốt 20 năm. Từ đó, khiến cả xã hội nghiên cứu và chạy theo mô hình thương mại thành công này.

Tuy nhiên, cần cảm ơn nhất, chính là nó đã giúp tôi –

một người kể chuyện của thời đại này có lời để nói, có sách để kể về nhân vật đã làm mưa làm gió trên thương trường trong lúc này.

Nếu muốn kể chuyện tỉ mỉ chỉ trong một cuốn sách, chắc chắn phải cô đọng súc tích, nội dung dễ hiểu, tránh những quá cao siêu.

Do vậy, cuốn sách này tuy chỉ liên quan đến một cuộc thay đổi, một kiểu mẫu, một người tiên phong, nhưng tôi vẫn tình nguyện được bắt đầu câu chuyện bằng hai nhân vật thú vị mà người người đều biết.

Mà hai nhân vật điển hình khiến người người phải nhắc đến trong câu chuyện này không ai khác chính là CEO Lôi Quân – người sáng lập công ty XiaoMi và Đổng Minh Châu – Chủ tịch Gree Group với vấn đề về mô hình kinh doanh, dẫn đến “vụ cá cược” trị giá 1 tỷ nhân dân tệ.

Trên thực tế, “canh bạc” mở màn với lực lượng hùng hậu và kết thúc được dàn xếp ổn thỏa càng giống như “chiến tranh và hòa bình” với kết thúc là “vở kịch của thời đại” kéo dài suốt 3 năm. Do đó, chúng ta hoàn toàn có thể cắt nó thành nhiều thước phim nhỏ, dễ dàng phân tích ngọn ngành nhờ những bài báo dài cả nghìn chữ từ các phương tiện truyền thông.

## Phần 1 – Năm 2013: Oan gia ngõ hẹp, khiêu khích tại lễ trao giải “Nhân tài kinh tế Trung Quốc”

XiaoMi: “*XiaoMi’ có thể làm đại diện cho ngành Internet*”.

Gree: “*Xin lỗi, anh chỉ là một người làm về di động.*”

## Phần 2 – Năm 2014: Đối đầu trực tiếp

XiaoMi: “*Trong 5 năm, tổng doanh thu của tôi chắc chắn vượt qua Gree.*”

Gree: “*Nếu thua XiaoMi, tôi sẽ biếu anh ta 1 tỷ nhân dân tệ.*”

## Phần 3 – Năm 2015: Liên minh anh hùng, sự phát triển và mở rộng của cuộc chiến

Wanda: “*Tôi muốn liên minh với Gree.*”

Yahoo 360: “*Tôi muốn bắt tay với Gree.*”

Midea: “*XiaoMi là đối tác tốt nhất của tôi.*”

XiaoMi: “*Có Midea, chiến thắng Gree là điều phải bàn.*”

Gree: “*Chúc hai công ty lùa đảo hợp tác thành công.*”

## Phần 4 – Kết thúc: Hòa bình đến thật bất ngờ

XiaoMi: “*Chiến lược của XiaoMi không phải đối đầu mà là hợp tác.*”

Gree: “*Vụ cá cược ban đầu không tính, chỉ là nói mồm thôi.*”

XiaoMi: “Tất cả chiến lược của chúng tôi đều vì toàn thể.”

Gree: “Nếu vẫn là bạn, vậy thì, hãy làm lại từ đầu.”

(Hết phim)

Nếu trước giờ bạn vẫn không hứng thú cách thức “PK” và “đấu võ mồm” của 2 ông lớn cờ bạc này, vậy thì vở kịch đến đây là kết thúc. Còn độc giả nào am hiểu tường tận về “cuộc chiến” giữa thương mại điện tử và thương mại truyền thống, chắc hẳn cũng nhìn ra được manh mối gì đó. Bởi cuộc chiến này diễn ra trên Internet, nên từ ngoài nhìn vào có phần hài hước, nhưng đằng sau câu chuyện kết thúc bình yên, chắc hẳn ẩn chứa một bí mật.

Từ góc độ bối cảnh, cơ cấu vốn cổ đông của Gree là điển hình của doanh nghiệp nhà nước, hình thức đầu tư cũng rất truyền thống, hoàn toàn không liên quan gì đến Internet; trong khi đó bối cảnh văn hóa của XiaoMi luôn đi theo con đường Internet lại có một bệ đỡ bán lẻ toàn cầu mang tên Alibaba đằng sau.

Từ góc độ lập trường, một XiaoMi luôn coi trọng “sự phát triển online”, được gọi là doanh nghiệp thương mại điện tử đứng thứ ba Trung Quốc tuyệt đối không phải hư danh. Trong khi đó, Gree luôn tập trung vào việc phát

triển những cửa hàng chuyên bán đồ điện gia dụng, “kinh doanh truyền thống” và “cửa hàng bán lẻ” chính là thương hiệu của họ.

Từ góc độ địa vị, theo Báo cáo Tài chính quý 1 năm 2016, doanh thu của Gree tăng 0,56% so với cùng kỳ năm trước. Nếu tính tổng thu nhập năm 2015, nó sụt giảm so với năm trước đó 40 tỷ nhân dân tệ. Đây là con số không hề khả qua. Trong khi đó XiaoMi được định giá 40 tỷ USD trong 4 năm, tốc độ phát triển kinh người cũng không thể che giấu được sự thật mát mẻ rằng, số lượng tiêu thụ của điện thoại XiaoMi trong năm 2015 không đạt mục tiêu, chỉ tăng vỏn vẹn 5% so với năm 2014.

Tùy góc độ động cơ, sự giãn co giữa thương mại điện tử và kinh doanh truyền thống ở Trung Quốc là nguyên nhân dẫn tới vụ cá cược này có thể chỉ là một việc tình cờ trong cuộc chiến giữa ảo (online) và thật (offline). Còn động cơ kết thúc vụ cá cược, chúng ta không thể nghi ngờ có liên quan đến sự tụt dốc về doanh thu năm 2015 của cả Gree và XiaoMi.

Nhìn từ góc độ đội nhóm, tập đoàn Wanda của tỷ phú Vương Kiện Lâm vốn là doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực thương mại truyền thống nên ủng hộ Gree hoàn toàn

là điều không cần bàn cãi. Trong khi đó, Chủ tịch Qihoo 360 – ông Chu Hồng Y, người vẫn luôn cho rằng doanh nghiệp của mình không có gene thương mại điện tử, luôn kiên trì với phương thức “thu phí sau” để kiếm lời lựa chọn đúng cùng trận tuyến với Gree cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Còn tập đoàn Midea sau khi trải qua giai đoạn chuyển đổi từ thương mại truyền thống sang thương mại điện tử với tốc độ nhanh chóng lựa chọn bắt tay với XiaoMi tuyệt đối có thể gọi là “thuận nước đẩy thuyền”. Đến đây, chúng ta hoàn toàn có thể phân biệt rõ ràng sự hình thành liên minh hai phe “online” và “offline”.

Tựu chung, trận chiến đẫm máu từ một câu cá cược của XiaoMi và Gree đơn giản mà nói chăng qua chỉ là cuộc chiến giữa ảo (online) và thật (offline), cuộc chiến của “thương mại điện tử” và “thương mại truyền thống”. Nguyên nhân sâu xa trong đó, không thể vài ba câu nói hết được, chúng ta sẽ để bàn sau.

Đối với một người sáng lập, việc họ thích ứng với trào lưu của thời đại, tuân thủ nguyên tắc “đẹp không bằng dị” để kết bè kết phái không phải chuyện hiếm gặp. Do đó, nếu cứ bàn đi bàn lại, sẽ khó tránh khỏi cảm giác cũ rích. Đặc biệt là cuộc chiến của thương mại điện tử với

thương mại truyền thống không thể chỉ một câu phân rõ thắng bại.

Dù vậy, vẫn luôn có những “người lãnh đạo” muốn bước qua vũng nước đục này.

Nếu nói ván cược giữa XiaoMi và Gree “điển hình” và “cụ thể”, vậy thì một ván cược khác trong chiếu bạc thương mại điện tử lại “quy mô” và “trùu tượng” hơn nhiều. Khác với người trước đơn đấu một mình, người sau lại vô cùng khí thế, biến cuộc chiến 1-1 thành cuộc chiến giữa nhiều bên. Cái họ cược với nhau không phải là tập đoàn nào với tập đoàn nào, doanh thu tháng nào năm nào, mà là tương lai của toàn bộ lĩnh vực thương mại điện tử với bán lẻ truyền thống.

Thú vị hơn, nhân vật chính của cuộc chiến này chỉ sợ chuyện không thể lớn thêm, luôn châm ngòi thổi gió, khiến sự việc ngày một đặc sắc.

Người chúng ta nói đến, chính là chủ tịch Wanda – Vương Kiện Lâm cùng với chủ tịch Alibaba – Mã Vân.

**Màn 1 – Năm 2012: Bắt đầu sóng gió tại lễ trao giải “Nhân tài kinh tế Trung Quốc của năm”**

*Mã Vân nói: “Thương mại điện tử sẽ thay thế địa vị của các*

Khi kinh doanh truyền thống gặp thương mại điện tử  
của hàng kinh doanh truyền thống."

Vương Kiện Lâm nói: "Tôi không cho rằng thương mại điện tử có thể thắng trong cuộc chiến này."

Mã Vân nói: "10 năm sau thương mại điện tử sẽ chiếm hơn 1/2 thị trường bán lẻ của Trung Quốc."

Vương Kiện Lâm nói: "Có quá nửa được hai không còn cần thời gian khảo nghiệm."

Mã Vân nói: "Ván này tôi cược 100 triệu NDT."

Vương Kiện Lâm nói: "Tôi sẽ theo đến cùng, quyết không lùi."

Màn 2 – Năm 2013: Chết yếu, một trận cười, một giấc mộng

Vương Kiện Lâm nói: "Vụ cá cược chỉ là đùa vui, không tính."

Mã Vân nói: "Tôi giữ im lặng, không nói gì hết."

Màn 3 – Năm 2014: Cuộc chiến ngầm, sự dung hòa giữa thị trường online – offline

Mã Vân nói: "Ông không biết, tôi vẫn như hổ rình mồi với thị trường bán lẻ truyền thống."

Vương Kiện Lâm nói: "Ông không hiểu, thực ra tôi vẫn trông đợi mòn mỏi thị trường thương mại điện tử."

*Mã Vân nói: “Tôi muốn góp cổ phần hợp tác làm ăn trên thị trường offline với tập đoàn YinTai.”*

*Vương Kiện Lâm nói: “Tôi muốn lôi kéo Tencent, Baidu cùng mở rộng thị trường online.”*

*Mã Vân nói: “Việc tôi muốn làm là cùng đầu tư thành lập công ty thương mại điện tử mới.”*

*Vương Kiện Lâm: “Tôi cũng vậy.”*

### **Màn 3 – 2015: Anh ta là ai?**

*Diệp Quốc Phú: “Nếu kinh doanh truyền thống thất bại, tôi sẽ chi tiền thay Vương Kiện Lâm.”*

(còn tiếp)

Sở dĩ nói vẫn còn tiếp là vì cuộc chiến vốn dĩ chuyển từ ngoài sáng vào trong tối bởi một câu hứa hẹn trước truyền thông, trước công chúng của Diệp Quốc Phú mà một lần nữa lại được lên sàn diễn. Một người trong cuộc như Mã Vân cũng chưa từng đưa ra câu trả lời chắc chắn về kết quả của vụ cá cược, vậy mà một người đến sau như Diệp Quốc Phú lại tình nguyện thay Vương Kiện Lâm đã nói “không chơi nữa” đưa ra con số trăm triệu tiền cược để hạ màn. Vậy nên, tính đến năm 2022, cuộc đọ sức giữa thương mại điện tử và thương mại truyền thống một lần nữa bắt đầu.

Về phần kết quả ra sao, chúng ta chỉ có thể mỏi mắt mong chờ.

Có người nói, cách làm của Diệp Quốc Phú không sáng suốt chút nào. Bởi nhu phần trước đã nói, sự “bội ước” của Vương Kiện Lâm cũng nhu sự “ngầm đồng ý” của Mã Văn cho thấy dã tâm của hai ông lớn với cả kinh doanh online lẫn offline. Người trước muốn bước chân vào lĩnh vực của người sau, người sau muốn lấn sân sang nghiệp vụ của người trước. Nhìn từ một góc độ nào đó, điều này cho thấy xu thế “kết hợp giữa online và offline” trong tương lai, cũng chứng thực một câu nói xưa: “Không có kẻ thù vĩnh viễn, chỉ có lợi ích vĩnh viễn.”

Do đó, dù ai muốn chặn ngang vụ cá cược gần như sắp lui vào dĩ vãng, không cần nghi ngờ gì nữa đều là một hành động tấn công tốn sức, không thông minh chút nào. Còn hành động của Diệp Quốc Phú, không khác gì vung tiền qua cửa sổ.

Cũng có người nói, Diệp Quốc Phú đang tự marketing cho chính bản thân để tạo sự nổi tiếng. Dù sao, so với “song hùng ngành thương mạnh truyền thống” hay “tam bá trên Internet” sớm đã nổi tiếng nhờ cá cược, Diệp Quốc Phú chỉ có thể xem là nhân tài mới nổi trước mặt công

chúng. Ngoài ra, anh ấy cũng không có được vẻ “đẹp trai” như đồng sáng lập MINISO – Trần Âu, cũng không có cái “lạ” của chủ tịch Alibaba. Không thích cá cược, cũng chẳng phát ngôn gây sốc, chẳng trách không ít cư dân mạng sau khi nhìn ba chữ “Diệp Quốc Phú” trong các tiêu đề các bài báo đều phất thốt lên: “Anh ta là ai?”

Nếu nói 2 canh bạc phần trước được kể một cách quá khoa trương, quá ảo và không thực tế, vậy tiếp theo sau đây, tôi sẽ thay đổi ngòi bút, chuyển sang viết về Diệp Quốc Phú. Bởi câu chuyện của anh ấy có liên quan trực tiếp đến “cuộc chiến giữa online và offline”, thậm chí còn hấp dẫn hơn câu chuyện cá cược của hơn 10 doanh nghiệp lớn trước đó.

## **2. DIỆP QUỐC PHÚ**

Ngày 10 tháng 6 năm 1998, anh ấy lên chuyến xe xuôi về phía nam trong buổi chiều tà đầu hại.

*Lúc đó, Mã Vân đang học tại Học viện Công nghiệp Điện tử Hàng Châu.*

*Lúc đó, Lôi Quân đã trở thành Tổng giám đốc công ty Kingsoft.*

*Lúc đó, sự nghiệp của Đồng Minh Châu tại công ty điện máy*

Gree Châu Hải ngày một phát triển.

Lúc đó, tập đoàn Wanda của Vương Kiện Lâm chỉ là một công ty nhỏ về nhà đất ở quận Tây Cương, thành phố Đại Liên.

Lúc đó, Diệp Quốc Phú mới tốt nghiệp trường Đại học Truyền thông Trung Quốc vẫn chỉ là một chàng trai trong số bao người đến phương Nam làm việc.

Anh ấy cũng giống chúng ta, xuất thân bình thường, nhưng không cam chịu sống tầm thường.

Anh ấy giống bất cứ người trẻ nào vừa rời ghế đại học, cô đơn và mờ màng.

Anh ấy giống đại đa số những người khởi nghiệp, lựa chọn dấn thân vào công thương nghiệp và mở cửa hàng buôn bán thật để bước vào thương trường.

Anh ấy giống bất cứ người nào mở cửa hàng bán lẻ, lòng đầy nghi ngờ, bất an khi cơn sóng thương mại điện tử cuồn cuộn kéo đến.

Nhưng anh không giống bất cứ người nào trong số họ, giữa lúc thương mại điện tử đang cao trào còn bán lẻ thoái trào, Diệp Quốc Phú giống như một lực lượng trung kiên, là doanh nghiệp bán lẻ còn sống sót giữa cơn bão, thậm chí ngày một vững chắc, chẳng thể lung lay.

Có người nói, “người thành công đều là người hoang tưởng”, câu nói hoàn toàn đúng với Diệp Quốc Phú.

Khác với Midea ra sức lôi kéo để “lên mạng” hay Wanda ra sức xâm chiếm thị trường online, Diệp Quốc Phú vẫn kiên trì để thương hiệu bán lẻ hàng tiêu dùng ứng dụng phong cách thời trang MINISO giữ vững trận tuyến offline, không hề thỏa hiệp. Thậm chí, anh còn buông lời ngạo mạn: “Chúng tôi không làm thương mại điện tử! Chúng tôi cũng không sợ thương mại điện tử!”

Còn lý do vì sao Diệp Quốc Phú đủ cam đảm “đối nghịch” trong lúc Alibaba đang làm mưa làm gió, chúng ta sẽ dựa vào các con số để phân tích kỹ từng chút một.

(1) *MINISO thành lập năm 2013 nhưng đã mở tới 1.600 chuỗi cửa hàng trên toàn cầu trong chưa đầy 3 năm. MINISO phủ kín hơn 200 quốc gia và khu vực từ Dubai (Ả Rập) cho tới Los Angeles (Mỹ), Firenze (Ý), Tây Ban Nha, Hồng Kông, Bắc Kinh, Thương Hải...*

(2) *Doanh thu đột phá 5 tỷ NDT trong chưa đầy 2 năm. Doanh thu dự kiến năm 2016 là 10 tỷ NDT.*

(3) *Năm 2016, tài khoản chính thức của MINISO trên Wechat xếp 64 trong bảng xếp hạng 500 tài khoản Wechat*

“mạnh” nhất Trung Quốc, với số người theo dõi lên tới trăm triệu, số lượng người hâm mộ hơn 12 triệu người, trở thành một trong những tài khoản có sức ảnh hưởng nhất trên Wechat.

Không thỏa hiệp hay nhẫn nhượng, không có giả tưởng hay nguy cơ trùng trùng. Khi cuộc chiến online – offline giống như vũng nước xoáy không ngừng nuốt lẩn nhau, khi thương mại điện tử tỏ ra càng đánh càng hăng so với thương mại truyền thống, MINISO của Diệp Quốc vẫn là thế lực không đối thủ trong ngành thương mại truyền thống, có thể nói là vô cùng đẹp đẽ.

Do đó, chúng ta sẽ không khó hiểu trước phát ngôn và lập trường của Diệp Quốc Phú, càng không có lý do để nghi ngờ vì sao người này lại “tiêu tiền nhu rác”, dám thay Vương Kiện Lâm trả tiền cược, dù cho đó thật sự là vì tự tin hay chỉ để tạo sự chú ý.

Ai nói rằng, bán lẻ truyền thống sẽ chết?

Diệp Quốc Phú dùng chính hành động thực tế để đáp trả lại làn sóng thương mại điện tử: “Tôi, căn bản không tin điều này!”

### **3. ONLINE VÀ OFFLINE**

Chúng ta không sùng bái những thứ khổ-nạn-mỹ học liên quan đến khởi nghiệp, cũng không tạo ra những thứ hạt giống cho tâm hồn liên quan đến thành công. Bí mật chiến thắng của Diệp Quốc Phú, nói ra hoàn toàn không phải thú gì siêu hình, đó chỉ là thành tâm thành ý biến những kinh nghiệm, kỹ năng của mình thành một thứ “quyền lực cứng” giúp MINISO bỗng chốc nổi tiếng.

Thú “quyền lực cứng” này không phải không thể bắt chước, cũng tuyệt đối không thích hợp sao chép y nguyên. Do đó, muốn hiểu rõ về Diệp Quốc Phú, chúng ta cần nhắc lại những gì đã nói qua trước đó một lần nữa. Rốt cuộc, ai sẽ là người thắng cuộc trong cuộc chiến online và offline, từ đó đánh giá thời đại này một cách khách quan nhất, một lần nữa nhìn lại về mối quan hệ giữa hai thị trường online – offline một cách khách quan nhất.

Thực tế, câu chuyện xung quanh vấn đề online và offline không phải mới bắt đầu nổ ra năm 2015. Người ta đã bàn tán về nó từ năm 1997, khi thương mại điện tử bắt đầu manh nha tiến bước vào thị trường. Nhưng vấn đề liên quan đến việc đổi chơi gay gắt giữa thị trường online và offline nghe quá nhiều, sẽ khiến người ta nghĩ đến khái

niệm “nam nữ khác biệt” thường nhắc đến trong xã hội phong kiến cũ.

Đối với khái niệm “nam nữ khác biệt”, sự u mê về khái niệm thân thể khác biệt đã làm xao nhãng mục đích muốn tìm kiếm sự “tương đồng” trong quá trình nam nữ chung sống cùng nhau, thông qua việc nhầm mạnh sự “khác biệt”, “riêng biệt” mà tránh được xung đột về giới tính. Đồng thời, cũng dựa vào một loại phương thức rất tự nhiên mà đẩy “nam” và “nữ” sang hai phía đối lập.

Về mối quan hệ giữa hai thị trường “online” và “offline”, chúng ta thường dần làm mờ đi việc kiểm tìm điểm chung hay “cộng sinh”, thổi phồng sự khác biệt dẫn đến sống còn. Chúng ta muốn đào ra sự liên hệ giữa việc thương mại điện tử ngày đi lên, còn thương mại truyền thống dần ảm đạm, một lần nữa dựa vào vài lời “khác biệt” hoặc “đối lập” để giải thích gọn gàng mọi nguyên nhân. Đương nhiên, so với “mâu thuẫn giới tính”, sự xung đột của hai thị trường online – offline này “ác liệt” hơn nhiều.

Vậy rốt cuộc nó ác liệt đến nhường nào?

Chúng ta có thể thử phân tích một điểm để đánh giá toàn bộ, từ một câu chuyện nhỏ sau đây.

Đến nay tôi vẫn nhớ rõ một bài viết trên Wechat của bạn bè:

“Còn chưa lái xe xuống hầm đã nhìn thấy một tấm biển ngũ quăng cáo hoạt động tri ân từ 3.3 ~ 31.3 trước khi cửa hàng đóng cửa mà lòng vừa kinh ngạc vừa muôn phần xót xa!”

Tọa độ hướng về trung tâm thương mại Hoa Đường (Ito Yodako) ở Tả An Môn.

Lúc đó đang là tháng 3 đầu xuân, mấy con số này vừa vặn thích hợp với tiết trời mưa phùn lâm thâm u buồn.

Tôi không phải là người Bắc Kinh, nên vào lúc đó, căn bản chưa từng nghe nói về trung tâm thương mại Hoa Đường, càng không biết Tả An Môn người bạn đó nhắc đến năm ở đâu.

Cho đến khi một người bạn học gốc Bắc Kinh kể cho tôi nghe câu chuyện về chiếc bút chì kim được thiết kế tinh xảo và thực phẩm chín thơm ngon nổi tiếng, tôi mới cảm nhận được một thứ tình cảm đặc biệt về chuỗi bán lẻ bách hóa gia dụng này.

Thế nên vài tháng sau, khi trung tâm thương mại Hoa Đường ở khu Tả An Môn “chính thức đóng cửa”, tôi vẫn

vì nó mà cảm thấy tiếc nuối.

Tuy nhiên, đối với một trung tâm thương mại phải đóng cửa liên tiếp 4 cửa hàng trong vòng một năm, đó không đơn thuần chỉ là sự tiếc nuối. Sự đau khổ trong quyết định đó, tuyệt đối không thua kém gì việc “cao xuong trị bệnh”.

Thực tế, so với việc cải cách thay đổi bên trong Hoa Đường, việc một cửa hàng bán lẻ bán đồ cực lớn trong nước cũng đột ngột “đóng cửa” nhu trào lưu càng khiến người ta chú ý hơn. Do đó, chúng ta càng không thể đơn giản giải thích việc thất bại của Hoa Đường là do “sai lầm trong chiến lược” được.

Liên tiếp như vậy, vô số những cửa hàng bán lẻ nổi tiếng ai ai cũng biết đều vì những nguyên nhân nào đó, hoặc “đi trước” Hoa Đường một bước thay đổi, hoặc nối gót đóng cửa theo sau.

Thành phố Bắc Kinh có Ito Yokado và Parkson; thành phố Thuượng Hải có Maison Mode và OPA; thành phố Quảng Châu có Trust-Mart và New CO-OP; thành phố Trường Sa (tỉnh Hồ Nam) có Thế Kỷ Hoa Liên Bách Lệ Tinh và Walmart; Thành Đô có RenRenLe và NOVO; Thẩm Dương có Isetan và Central...

Theo thống kê, chỉ trong nửa năm đầu 2015, tổng cộng những doanh nghiệp kể trên đã đóng cửa 121 cửa hàng bán lẻ.

Tôi không thể không thừa nhận, ngành bán lẻ từ sau năm 2011 như bị một loại “virus” vô hình nào đó xâm nhập và lây lan, đến mức không có cơ hội sống. Shopping Mall (trung tâm thương mại) vắng như chùa bà đanh, cửa hàng ven đường không ai nhòm ngó, một loạt “cửa tiệm bán lẻ” trở thành “nhà xác” lạnh lẽo không người. Tình cảnh này giống hệt với game mobile nổi tiếng toàn thế giới năm 2014-2015: Plague Inc. (Gieo rắc dịch bệnh).

Sự sụp đổ của “ông trùm” trung tâm thương mại khiến ngành bán lẻ như mùa hè biến thành mùa đông, đồng thời làm những chuyên gia và học giả nghiên cứu về ngành bán lẻ dậy sóng.

Chúng ta rất khó thoát ra khỏi màn sương mù rối ren đó. Phó tổng thư ký hiệp hội Thương mại hàng hóa Trung Quốc Phạm Diễm Như trái lại, trình bày tương đối sâu sắc: “Trung tâm thương mại đóng cửa do tình thế lớn thay đổi.”

Một câu nói đơn giản khái quát, nhưng lại không rõ ràng về định nghĩa của “tình thế”.

Có người kết hợp sự thay đổi của cái gọi là “tình thế lớn” với khác biệt về khu vực, cho rằng sự thất bại của chuỗi trung tâm thương mại Hoa Đường chẳng qua cũng chỉ như một loại quả, hai tên gọi nếu ở hai miền nam bắc không giống nhau. Giả sử, nếu Hoa Đường khác xuất hiện ở một vùng phía Nam nhu Thành Đô, chắc chắn tình hình sẽ lạc quan hơn nhiều.

Còn phía báo giới truyền thông lại giải thích theo một cách khác: “Nguyên nhân tình thế thay đổi là do sự xâm nhập của thương mại điện tử, các cửa hàng online sẽ chiếm lĩnh và thay thế thị trường offline, khiến kinh doanh truyền thống thoái trào. Dù ở đất Nam hay đất Bắc, tình hình đều không thể lạc quan.

Rất nhanh, những con số liên quan được tung ra, bất cứ bài báo nào cũng trở thành bằng chứng chứng minh điều ở trên, tuyên bố sự phát triển mạnh mẽ của ngành bán lẻ trên Internet. Từ tháng 1 đến tháng 9/2015, tổng kim ngạch ngành bán lẻ trên toàn Trung Quốc rơi vào 19,3 nghìn tỷ NDT, trong đó doanh thu bán lẻ trên mạng là 2,6 nghìn tỷ, tăng 36,3% so với cùng kỳ năm trước. Vào dịp “lễ độc thân” 11.11, Tmall thu được 91,2 tỷ NDT. Tính hết năm 2015, doanh thu bán lẻ online trên toàn Trung Quốc đạt hơn 4 nghìn tỷ NDT.

Ai ai cũng biết, ưu thế “tuyệt đối” của bán hàng online nằm ở giá rẻ và sự nhanh chóng tiện lợi. Trong thời đại thích “nhẹ”, “nhỏ” và “tối giản” này, kinh doanh offline quả thực là “sản phẩm vốn lớn”.

Đối với khách hàng, mạng di động phổ cập giúp cho người ta không cần bước chân ra khỏi nhà vẫn kiếm được hàng “ngon bổ rẻ”. Một loạt các thiết bị di động như Apple, Google, Samsung, XiaoMi... giống như “mở đường” cho TMall và JD, giúp “mua sắm online” trở thành sự lựa chọn hàng đầu làm vừa lòng khách hàng.

Đối với doanh nghiệp, không cần chọn mặt bằng thuê nhà, không cần lo khủng hoảng bong bóng bất động sản, thậm chí còn được hưởng thụ những đại ngộ nhu “thuế ít” nếu mở cửa hàng trên Alibaba. Thương mại điện tử với đặc tính “yêu cầu thấp” và “tự chủ cao” khiến không ít người có tâm lý “thử một chút dù sao cũng chẳng tốn mấy đồng” ùn ùn kéo lên mạng.

Như vậy, giải thích từ phía báo giới truyền thông vô cùng thuyết phục.

Thế là, sau khi các cửa hàng truyền thống đóng cửa hàng loạt, người ta bắt đầu coi thương mại điện tử là “đầu sò” hiển nhiên dẫn đến điều này. Nếu phải đi sâu vào tìm

hiểu danh tính kẻ đầu sỏ, người “chủ mưu” đầu tiên không phải ai khác chính là Mã Vân luôn miệng tuyên bố phải “đánh sập toàn bộ” các cửa hàng kinh doanh truyền thống.

Thế là, thời đại trải qua cải cách này được truyền thông và cư dân mạng gọi là “thời đại thương mại điện tử”, bao gồm cả Google. “Kinh doanh online” dường như trở thành người thắng cuộc ở thời đại này.

Thế là, trong vòng 10 năm, những người khởi nghiệp, những doanh nghiệp thay đổi mô hình kinh doanh trong nguy khốn ùn ùn chen chân bước vào “thành phố” mang tên thương mại điện tử.

Thế là, bên tai chúng ta bắt đầu tràn ngập những câu chuyện xương máu về sự thất bại của một liên minh kinh doanh truyền thống nào đó, cùng với những câu chuyện huyền thoại về những người trẻ tuổi từ 9x đến 2000 có doanh thu tháng vượt qua cả thu nhập của Phạm Băng Băng nhờ kinh doanh tên Taobao. Nhu vậy xem ra, kinh doanh truyền thống chỉ có thể ngồi chờ chết. Lối thoát duy nhất của họ là thay đổi tư duy và xây dựng lại nền tảng khiến họ phát triển: Internet.

Sự nổi dậy của thương mại điện tử thực sự sẽ khiến thị trường truyền thống diệt vong như lời đồn sao?

Câu tuyên bố hùng hồn của Diệp Quốc Phú trước đó đã sớm cho chúng ta một đáp án thuyết phục.

So sánh với những công ty một năm liên tiếp đóng cửa 4 cửa hàng, những con số thực tế của MINISO quả thật khiến người ta kinh hãi, cho thấy sự ra đời của một “truyền kỳ” trong lĩnh vực bán lẻ truyền thống.

Hơn nữa, sự so sánh giữa việc một trung tâm thương mại lâu đài nhu Hoa Đường phải đóng cửa, với một thương hiệu “nhỏ nhở” nhưng liên tục khai trương như MINISO càng khiến thành công của MINISO trở nên nổi bật.

Trên thực tế, nếu đặt mối quan hệ giữa “online” và “offline” trong ngày nay, đại đa số mọi người sẽ suy nghĩ không công bằng về nó. Tuy chúng ta không thể xem nhẹ việc tính đến đầu năm 2016, số mặt hàng bán trên Taobao lên đến hơn 1 tỷ, số người bán hàng cũng vượt qua 10 triệu người; Chúng ta cũng không thể không chú ý đến một số nền tảng thương mại điện tử khác như jd.com, yhd.com, Suning.com, vip.com... đều phát triển với tốc độ đáng kinh ngạc. Nhưng càng khiến chúng ta phải chú ý hơn là, thương mại điện tử ngày nay không còn là thần thoại như 10 năm trước, đến đâu cũng quý giá. Sự phổ biến của mạng Internet và tư duy mua sắm của con người thay đổi

khiến lĩnh vực thương mại điện tử giờ đây trở nên giống “kinh doanh truyền thống”. “Truyền thống” ở đây nghĩa là khái niệm và phương thức kinh doanh của nó dần hoàn thiện, ngày một vững chắc; “Truyền thống” ở đây cũng có nghĩa là nó cũng phải vượt qua không ít hoài nghi, thử thách và thay đổi, đồng thời chuẩn bị tốt nhất có thể giáng một cú hích thật mạnh lên thị trường như kinh doanh truyền thống năm xưa.

Trên thực tế, trong quá trình dài thay đổi từ “ngành mới” thành “ngành cũ”, điểm bất cập của thương mại điện tử cũng dần xuất hiện.

Đối với khách hàng ngày nay, kiếm tìm và lựa chọn một sản phẩm hài lòng trên một nền tảng thương mại điện tử quá nhiều thông tin, con số là điều vô cùng “tốn công tốn sức”, không khác việc chúng ta phải chạy đi chạy lại chọn đồ trong các cửa hàng trên các con phố buôn bán ngày trước; việc rèn luyện bản lĩnh phán đoán và lựa chọn giữa một thị trường thương mại điện tử không ít quy tắc ngầm để “lên top”, “tăng lượng bán” không khác việc ngày trước chúng ta phải hao tâm tổn trí để phân biệt hàng thật hàng giả trong trung tâm thương mại và các cửa hàng bán lẻ.

Đối với doanh nghiệp ngày nay, bản chất của sự cạnh

tranh trên thị trường thương mại điện tử đã trở thành cuộc đua về số lượng, vì nó mà lo lắng không nguôi, chẳng khác gì việc mất ăn mất ngủ để thuê nhà và chọn địa chỉ mở cửa hàng ngày trước là bao. “Số lượng” khiến cho các chủ cửa hàng trở thành nô lệ của Internet; sự bùng nổ của thương mại điện tử khiến cho giá thuê mặt bằng “ảo” trên mạng cũng ngày một tăng cao như giá thuê cửa hàng “thật”; cạnh tranh khốc liệt khiến ngày càng nhiều chủ hàng thương mại điện tử phải bùi ngùi thừa nhận giống các chủ cửa hàng bán lẻ ngày trước: “làm ăn không dễ nữa rồi”.

Do đó, việc mệt mực theo đuổi “trào lưu thương mại điện tử” đã không còn đủ để miêu tả tình hình trước mắt; “quan hệ đối địch” đơn thuần cũng không đủ để khắc họa trùu tượng về vị trí cửa thị trường online và offline. Từ một góc độ nào đó, người trước (thương mại truyền thống) chẳng qua là “kiếp trước” của người sau (thương mại điện tử), còn người sau là “kiếp này” của người trước.

Do đó, khi chúng ta bày tỏ sự hâm mộ không ngót với việc MINISO chỉ dùng vỏn vẹn 3 năm ngắn ngủi mở cửa “1.600 cửa hàng” và “vu vè 5 tỷ NDT”; khi báo giới liên tục dùng tiêu đề “MINISO lấy miếng pho mát của ai?” để

mở ra đề tài về “cuộc chiến online – offline”; khi mô hình của MINISO nhu “đối nghịch” giữa thời đại thương mại điện tử đang xung vương xung đế, thì đối với người sáng lập ra MINISO Diệp Quốc Phú, đó chẳng qua là “hành động theo tình thế” mà thôi.

“Vì sao anh không làm thương mại điện tử?”

“Vì sao anh không sợ thương mại điện tử?”

Đối diện với chất vấn như vậy, Diệp Quốc Phú trả lời rất đơn giản: “Ở nước ngoài, thương mại điện tử chỉ là một kênh tiêu thụ mà thôi.”

Có lẽ trong mắt Diệp Quốc Phú, hai thị trường online – offline như hình với bóng, từ trước đến nay không hề đứng ở hai phía đối lập, thú thị trường này tôn sùng là tư duy Internet, nếu Internet xa rời tư duy, chỉ được gọi là “kênh” bán hàng bình thường.

Như vậy, cách Vương Kiện Lâm và Mã Vân làm phai nhòa vụ cá cược, ngầm tiến vào lĩnh vực của nhau tuy không thẳng thắn êm đềm như Diệp Quốc Phú, nhưng cũng là hành động tuân theo xu thế.

Và ý kiến được những người đương thời xếp vào “thiểu số” lại vô tình trùng hợp với chuyên gia dự đoán xu hướng

quốc tế đầy thâm niê, ông chủ tạp chí thời trang danh tiếng “VIEW” David Shah: “Thương mại điện tử và thương mại truyền thống” chưa chắc sẽ bài trừ nhau trong tương lai, ngược lại có thể thu hút lẫn nhau. Tương lai, nhất định là một quá trình từ từ dung hợp.”

Mô hình kinh doanh không thể tách rời cơ cấu xã hội. Giữa lúc Internet phát triển tràn lan, giá trị hàng hóa tăng cao một cách hứa hứa, Diệp Quốc Phú vẫn có suy nghĩ, kiên trì và lựa chọn của riêng mình.

#### **4. ĐỐI MẶT VỚI INTERNET, “Tôi” NÂY SINH DO DỰ**

Có người nói, giữ vững sự nghiệp còn khó hơn gây dựng sự nghiệp. Vậy thì, giữa kiên trì và lựa chọn, điều gì khó hơn?

Trong môi trường giáo dục luôn coi trọng “kiên trì” và “cố chấp”, sức mạnh của việc “lựa chọn” dường như không liên quan đến “sống chết” nữa.

Tuy nhiên, đối với một MINISO ra đời chưa đầy 3 năm, chưa kịp nhắc đến “kiên trì” đã nổi tiếng khắp trời nam đất bắc, việc lựa chọn chiến lược đúng đắn giúp thương hiệu này như lựa chọn được một con đường nhanh nhất, mượn lực để rồi lùi một bước tiến hai bước, chiếm lấy cơ

hội. Do đó, chúng ta có thể nói, “lựa chọn” là bàn đạp quan trọng nhất với sự thành công của MINISO.

Nói đến đây cần làm sáng tỏ, chúng tôi luôn muốn phá vỡ thói liên quan đến “thương mại điện tử sẽ thay thế thương mại truyền thống” tuyệt không có nghĩa muốn mọi người đều tham gia bán hàng truyền thống.

Có thể chuẩn bị một vài góc nhìn đúng đắn về quan hệ giữa thị trường online – offline trong tương lai vô cùng quan trọng, nhưng mô hình kinh doanh xuất sắc chắc chắn không phân biệt thị trường online hay offline. Như vậy, việc đang lựa chọn không ngừng dung hòa online và offline trái lại trở nên càng khó khăn hơn.

Đúng trước vấn đề khó khăn này, Diệp Quốc Phú đã đưa ra đáp án tốt bằng cách tạo ra MINISO mà không hề do dự chần chờ. Do đó, trước khi giải bài toán hóc búa này, một người có kinh nghiệm kinh doanh một chuỗi cửa hàng bán lẻ như Diệp Quốc Phú đã chuẩn bị một bản câu hỏi rất dài và phức tạp liên quan đến mô hình chuỗi cửa hàng cho chính mình. Bản câu hỏi này có tác dụng vô cùng quan trọng tới việc quyết định vị trí và lập trường của một nhãn hiệu. Cùng đó, nó giống như mạch tư duy tường tận, dẫn dắt Diệp Quốc Phú ra khỏi ma trận của sự do dự.

Tuy Diệp Quốc Phú vẫn chưa đưa ra một đáp án rõ ràng và chuẩn xác cho vấn đề này bằng văn bản, nhưng nó không hề làm trở ngại đến việc chúng ta dựa vào con đường anh ấy đã đi để làm rõ vấn đề. Bộ câu hỏi thần kỳ thích hợp với mọi ngành nghề, có thể giúp cho bất cứ ai đang do dự giữa ranh giới của online hay offline đưa ra lựa chọn của họ, nghiên cứu đi theo mô hình của Diệp Quốc Phú.

## 1. Tại sao hàng loại nhãn hiệu truyền thống lại thay đổi mô hình kinh doanh sang thương mại điện tử?

Trên thế giới này không có một đáp án nào vô căn cứ, cũng chẳng có lựa chọn nào không lý do. Nếu nói 100 doanh nghiệp chuyển đổi mô hình kinh doanh đều có 100 lý do, vậy thì đằng sau 100 lý do đó có thể ẩn chứa một vài điểm mâu thuẫn chính buộc họ phải lựa chọn.

Ở phần trước, chúng ta đã có một nghiên cứu rộng về ưu thế của thương mại điện tử, nếu tổng kết lại lần nữa, nó không nằm ngoài nguyên nhân điện tử thay thế vật chất giúp chi phí giảm bớt; công nghệ thông tin phong phú, công khai giúp giao dịch minh bạch; hay bản chất của Internet giúp mọi thứ đều mở cửa và mang tính toàn cầu...

Đơn giản mà nói, chính là hai điểm sau: Chi phí giảm, khách hàng tăng.

Tuy nhiên, nếu chỉ dựa vào hai điều này mà hy sinh mạo hiểm để chuyển đổi mô hình cũng không khỏi quá loa rồ. Chúng ta cần biết, một doanh nghiệp bán lẻ truyền thống không phải ngày một ngày hai liền có thể đặt chân vào thương trường và buôn bán phát đạt. Không có lý do gì để người ta vì lợi ích trước mắt mà dễ dàng mạo hiểm “bỏ nửa giang sơn” để khiến mặt hồ đang tĩnh lặng bỗng nổi sóng. Nếu 100 doanh nghiệp đều bằng lòng gánh chịu loại nguy hiểm này, vậy lý do duy nhất chỉ có thể là: “Một nửa giang sơn” của họ đang đứng trước tình trạng nguy nan cho dù có thay đổi hay không.

Chúng ta đã nhắc đến xung đột giữa hai thị trường online và offline ở phần trước, vậy vấn đề mà doanh nghiệp bán lẻ đang gặp phải hiện nay rõt cuộc nhu thế nào?

Vào lúc mạng Internet chưa phát triển, vào lúc mua sắm trên mạng chưa ập đến như một cơn sóng lớn, tin tức không chuẩn xác, thời gian khác biệt khiến một số sản phẩm truyền thống đều cố định một giá vốn ban đầu. Tuy nhiên, tốc độ phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử cùng với việc mua sắm trên mạng trở nên phổ biến rộng khắp khiến cuộc chiến giá cả giữa các doanh nghiệp không chỉ là chính sách xúc tiến (Promotion), mà đồng thời còn

tác động đến những sản phẩm cùng loại “vô tội” thậm chí là doanh nghiệp cùng loại, khiến họ bị “ép buộc” phải tham gia chiến dịch này, hay còn gọi là sử dụng một phần nhung tác động đến toàn bộ.

Cùng đó, Internet làm mờ sự khác biệt về thời gian mà các kênh truyền thống đem đến, sau khi một doanh nghiệp cho ra sản phẩm mới, hàng loạt sản phẩm nhái cũng xuất hiện khiến người ta không kịp trở tay. Tình trạng này khiến các ông lớn như Apple cũng không thể tránh khỏi. Chỉ vài giờ sau khi Apple Watch lên kệ, một cửa hàng ở thành phố Thâm Quyến ngay lập tức bày bán sản phẩm giá rẻ với mẫu mã tương tự trên Internet.

Tất cả đều khiến lợi nhuận kinh doanh bán lẻ truyền thống không ngừng giảm sút, khách hàng bỏ đi dần. Nếu nhìn nhận đơn giản, phương án xử lý dứt khoát gọn gàng nhất, chính là “học cái hay của đối thủ để chiến đấu với đối thủ”, dựa vào ưu thế của Internet để tiến vào thị trường online, quyết đấu với đại quân thương mại điện tử từng kiển doanh trại của bản thân tan tác, báo thù rửa hận, khuếch trương thanh thế, lấy lại lợi nhuận và khách hàng đã mất, thậm chí còn kéo theo thị trường offline phát triển.

Nhưng, làm như vậy có thật sự được không?

## 2. Thay đổi mô hình kinh doanh sang thương mại điện tử sẽ phải đổi mới với những vấn đề nào?

Có người nói, đổi với một vài doanh nghiệp truyền thống chịu tổn thất nặng nề từ Internet, không làm thương mại điện tử rất có khả năng là “chờ chết”, làm thương mại điện tử lại có khả năng là “tìm chết”. Hy vọng phá kén sống lại là tốt, nhưng những người thay đổi mô hình kinh doanh để không chịu tổn thất do thương mại điện tử mang đến sẽ gặp phải rất nhiều vấn đề mâu thuẫn từ việc “mùa nào thức nấy”.

Bất kể là kinh doanh online hay offline, đổi với một cửa hàng mà nói, những vấn đề tồn đọng nhìn từ góc độ khách quan đều không nằm ngoài một số phương diện như “tư duy”, “chuỗi cung ứng” hay “chiến lược”...

Nhìn từ góc độ tư duy, không ít điểm bán và cửa hàng bán lẻ muốn khai thác lĩnh vực thương mại điện tử mõi, hoặc là “tự cho mình hơn người” nên “không thèm quan tâm” đến thương mại điện tử, hoặc là “tự xem nhẹ bản thân” nên “suy nghĩ quá mức” về thương mại điện tử. Thú vị hơn, hai thái độ hoàn toàn khác nhau lại dẫn đến một kết quả giống nhau: phương thức kinh doanh họ mở ra chỉ đơn thuần là đem những sản phẩm bán ngoài cửa hàng đẩy lên mạng tiêu thụ.

Như vậy, thương mại điện tử trở thành một kênh mới để bán lẻ, không có chút mới mẻ nào. Công thức vận hành “bình cũ rượu mới” rất khó để quan tâm đến sự phát triển và ưu thế của thương mại điện tử, đồng thời cũng không có lợi cho việc gia tăng tầm quan trọng của bộ môn thương mại điện tử. Thế là, vô số vấn đề liên quan đến bao bì sản phẩm và quản lý nhân sự phát sinh theo. Điều này rất giống với một câu chúng ta từng nhắc đến ở phần trước: “Nếu Internet dứt bỏ tư duy, nó chỉ còn là một kênh bán hàng bình thường.”

Từ vấn đề chuỗi cung ứng, thương mại điện tử và phong cách “chủ nghĩa tối giản” của nó hoàn toàn chiến thắng các doanh nghiệp truyền thống. Về điểm này, tôi có một ví dụ rất tốt để kể cho các bạn.

Em họ ở quê của tôi là nhân viên của một nhãn hiệu đồ ăn vặt lớn trên Tmall. Công ty kiếm được rất nhiều tiền nhờ vào món mứt hoa quả giá rẻ, bao bì thiết kế đẹp và sáng tạo. Công ty tự nhận thầu vườn trái cây, tự thuê nhân công làm nông, tự xây dựng xưởng, tự bán lẻ trên mạng, trực tiếp tiếp cận với khách hàng, có thể nói là một tay làm hết.

Còn một người bán khác làm trong công ty kinh doanh

thực phẩm truyền thống cũng kể cho tôi nghe về quy trình vận hành sản phẩm mứt hoa quả của công ty cô ấy, từ cung ứng đến tiêu thụ bao gồm: nhà vườn – thu mua trái cây – gia công mứt – bán buôn – bán lẻ - người tiêu dùng.

Dễ ràng nhận ra, quy trình phức tạp dẫn đến gánh nặng về giá cả. So với thương mại điện tử, sức cạnh tranh của truyền thống không cần bàn đến. Do đó, việc chuyển đổi mô hình kinh doanh, làm sao để tối ưu hóa chuỗi cung ứng và tăng sức cạnh tranh với thương mại điện tử trở nên vô cùng quan trọng.

Từ vấn đề chiến lược, doanh nghiệp kinh doanh truyền thống “tinh thông” chiến lược lâu dài hơn so với thương mại điện tử rất nhiều, hoàn toàn chiếm ưu thế ở thị trường “offline”. Nhưng một khi đưa lên thị trường “online”, e rằng đó lại là một cục diện khác.

Một anh bạn thu nhập 5 vạn tệ/tháng, mở cửa hàng trên Taobao buôn bán rất tốt, nói với tôi: “Anh đang trải qua ngày tháng ăn bữa hôm lo bữa mai”.

Câu nói đầy bức xúc này rất hợp ý với điều Trần Niên – Nhà sáng lập chuỗi sản phẩm VANCL từng lên tiếng: “Tôi mãi mãi không biết được ngày mai Internet sẽ xảy ra chuyện gì.”

Quả thật, chiến lược kéo dài 3 ~ 5 năm của một doanh nghiệp Internet trong thời đại Internet không hề có ý nghĩa thực tế. Bất kể là Alibaba hay Tencent đều phải chịu áp lực từng phút từng giây trong thời đại Internet thay đổi từng ngày như thế này. Do đó, với thương mại điện tử, chiến lược chiến thuật chỉ được tính bằng đơn vị tháng, đơn vị tuần mới có thể duy trì sự bắt kịp thời đại của doanh nghiệp. Đứng trước cánh cửa chuyển đổi mô hình, những ngày tháng nhàn nhã yên ổn của bán lẻ truyền thống đã một đi không trở lại.

Tựu chung, những tiết lộ về “muôn màu chuyển đổi cơ cấu” chỉ là một phần của tảng băng. Nghiên cứu của chúng ta vẫn còn thô sơ và vĩ mô, nếu tiếp tục đào sâu hơn, nghiên cứu thêm về “cuộc chiến giá cả của nền tảng thương mại điện tử” và “chuyện ẩn bên trong việc marketing thương mại điện tử” e rằng vài vạn chữ không đủ nói hết. đương nhiên, những vấn đề chi tiết này không nằm trong phạm vi bàn đến của cuốn sách. Bất kể như thế nào, nếu một doanh nghiệp kinh doanh truyền thống muốn chuyển đổi mô hình và phát triển thị trường “online” một cách nhanh chóng đều khó tránh khỏi điểm mâu thuẫn ta vừa bàn ở trên. Tùy tiện bước chân vào thị trường thương mại điện tử chẳng khác nào tự xây mồ chôn chính mình.

Chúng ta phải nhớ rằng, “tiên phong” (đi trước) và “tiên liệt” (chết trước) chỉ khác nhau một chữ.

### **3. Các doanh nghiệp thương mại điện tử “bức tử kinh doanh truyền thống” trong miệng công chúng nhìn nhận ra sao về các doanh nghiệp kinh doanh truyền thống?**

Tuy rất hiếm thấy một doanh nghiệp thương mại điện tử lớn đưa ra lời bình luận khách quan về kinh doanh truyền thống trên mạng, nhưng thông qua những trường hợp phát sinh trong thực tế, chúng ta rất dễ kiểm tìm đáp án từ mặt trái.

Để có câu chuyện kể dưới đây, tôi phải cảm ơn người bạn “vạn năng” của mình.

Đầu năm 2016, một bạn học nữ rất có khí chất văn nghệ sĩ của tôi mặc một chiếc váy làm từ vải bông mang màu sắc cổ xuơng buồm vào một trung tâm mua sắm University Village nằm ở phía bắc trung tâm thành phố Seattle, Mỹ. Ở đó có nhà sách Amazon.

Nhờ cô ấy, tôi được “tận mắt” chứng kiến kênh bán lẻ lớn nhất thế giới Amazon đã tiến thêm một bước sau khi “bức tử” các cửa hàng sách giấy.

Rất nhanh, trang thương mại điện tử chuyên về sách

DangDang ở Trung Quốc cũng tuyên bố sẽ mở 1.000 cửa hàng offline trong vòng 3 năm, giá bán như giá online.

Có thể chúng ta chẳng thể hiểu vì sao những ông lớn khởi nghiệp từ bán lẻ sách trên mạng một mặt bóp chết sinh mạng của những cửa hàng sách offline, một mặt lại xây dựng những cửa hàng sách offline khác thuộc về mình. Tuy nhiên, nếu chúng ta nhìn xa hơn, chúng ta có thể thấy hiện tượng này không chỉ xuất hiện trong ngành sách.

Một ví dụ rất điển hình khác là nhãn hiệu thời trang INMAN thuộc tập đoàn HUIMEI Quảng Châu. Nhãn hiệu này ra đời từ Internet, nổi tiếng nhờ chương trình “Quần áo mới của nữ thần” và dựa vào phong cách thiết kế đơn giản thanh lịch nên rất được người tiêu dùng nữ yêu thích. Tháng 7/2015, INMAN bắt đầu chiến dịch O2O tên gọi là “INMAN + nghìn thành phố vạn cửa hàng”, xây dựng số lượng lớn cửa hàng offline trên toàn quốc. Sau khi chiến dịch mở đầu thuận lợi, cuối năm 2015 họ tiếp tục ký kết thành công với hơn 200 cửa hàng offline khác và dự định xây dựng khoảng 10.000 cửa hàng trên toàn đất nước Trung Quốc trong thời gian từ 2016 – 2020.

Cùng với xu hướng thương mại điện tử hai năm gần đây, ngày càng nhiều nhãn hiệu phát triển nhờ thương mại

điện tử đã tìm kiếm một cõi đi về mới trên thị trường offline. Do đó, những ông lớn trong ngành như Mã Văn một mặt vẫn tự tin tuyên bố sự lớn mạnh, trào lưu trong tương lai, thị trường trong tương lai của thương mại điện tử, một mặt khác lại “âm thầm” làm các hoạt động ngầm khác liên quan đến thị trường offline.

Vậy, thương mại điện tử nhìn nhận thế nào về kinh doanh truyền thống?

Trong lúc tranh giành sống chết, bất cứ ai cũng không thể phủ nhận, thị trường offline là một chiếc bánh ngon vô cùng hấp dẫn người khác.

#### 4. Tại sao họ lại mở cửa hàng offline?

“Nhìn nhận thế nào” và “tại sao làm” là hai vấn đề.

Ví như tôi từng lưu luyến chợ bán sỉ quần áo trên đường Thất Phố ở Thượng Hải, chúng kiến một thành phố vắng bóng người chen chúc qua lại vào buổi sáng sớm, cũng từng nghe bạn bè nói có người thân làm chủ cửa hàng quần áo kiếm được bộn tiền nhò lượng khách tấp nập.

Lại như tôi từng lạc vào thế giới muôn màu của MINISO, vui quên lối về giữa những món đồ nhỏ mang phong cách Nhật Bản, càng nghe nhiều hơn những

lời khen ngợi dành cho “mô hình MINISO” và “thần thoại” Diệp Quốc Phú.

Do đó, đối với tôi, bán quần áo có thể kiếm tiền, gia nhập liên minh MINISO cũng có thể kiếm tiền, nhưng trước mắt, tôi sẽ không đi bán quần áo, cũng không gia nhập MINISO. Bởi vì con đường “kiếm tiền” muôn màu muôn vẻ, đâu đâu cũng có, bất kể là bán quần áo hay gia nhập liên minh. Ngoài việc “kiếm tiền”, nhưng không thể thực hiện những điều còn lại khiến tôi chẳng cách nào thỏa mãn nhu cầu bằng các con đường khác.

Nếu nói như vậy, nguyên nhân đội quân thương mại điện tử đông đảo không hẹn mà gặp cùng nhau “đánh lén” thị trường offline dường như không đơn giản chỉ là “con rắn tham lam” ăn “quả trứng gà” nũa.

Nói cách khác, chúng ta có thể dũng cảm dự đoán, do thị trường “online” vốn không có ưu thế trời cho, các thành viên trong bộ lạc thương mại điện tử lần lượt gặp phải những vấn đề cấp bách có thể giải quyết bằng “offline”.

Tại đây, tôi sẽ tiếp tục lấy Amazon làm ví dụ, và nói không chừng “vấn đề” bí mật kia lại được ẩn chứa trong hai bức ảnh liên quan đến Amazon.



Cửa hàng sách Amazon Books đầu tiên trên thế giới ở Seattle, Mỹ

Nhìn vào bức ảnh, chúng ta khó có thể phát hiện cửa hàng sách bày bán la liệt đủ loại sách kia có điểm gì khác biệt với những cửa hàng sách truyền thống khác chúng ta đã biết. Có lẽ điểm thu hút chúng ta nhất trong tấm ảnh chẵng qua chỉ là cách trang hoàng vô cùng đơn giản hoặc là anh chàng Âu Mỹ đẹp trai đang cầm sách trên kệ lên đọc.

Nhung nếu bạn là khách hàng quen thuộc của các cửa hàng sách, lại có thể đọc hiểu tiếng Anh, đồng thời chú ý thêm một chút, bạn sẽ nhận ra vấn đề tồn tại trong đó.

Thứ nhất, mỗi cuốn sách đều được bày sao để khách hàng nhìn thấy bìa và bị hấp dẫn bởi nó chứ không phải gáy sách;

Thứ hai, tại các khu vực sách được bày la liệt, các loại sách sẽ được chia ra theo đầu mục như “sách dạy nấu ăn được yêu thích nhất”, “sách được đánh giá trên 4,5 điểm”...

thay vì chia theo thể loại sách truyền thống nhu: “sách kinh tế”, “sách chính trị”, “sách văn học”...

Một khi tiếp tục khai thác, chúng ta sẽ dễ dàng nhận ra mỗi một chi tiết thiết kế bên trong Amazon Books đều chú trọng vào hai chữ “trải nghiệm” của người tiêu dùng. Nếu chúng ta phát huy thiên phú nhu “Thám tử lùng danh Conan”, chắc chắn chúng ta sẽ chú ý đến những tấm bảng thông tin màu đen dưới mỗi cuốn sách ở đây to gấp đôi những tấm bảng bình thường chỉ ghi tên và giá sách ở nơi khác. Thật vậy, Amazon Books vô cùng “quan tâm chu đáo” lựa chọn phản hồi của độc giả và đưa thông tin đó lên bảng cùng với tên và giá sách.

Triết lý cốt lõi của cửa hàng sách này là lấy người tiêu dùng làm gốc. Phó tổng giám đốc Amazon Books – Jennifer Cast khi tiếp nhận phỏng vấn của phóng viên Thời báo Seattle đã nói một câu khiến người tiêu dùng cảm thấy vô cùng ấm áp: “Nếu chỉ bày gáy sách ra bên ngoài, chúng tôi sẽ cảm thấy rất có lỗi với khách hàng.”

Điều gì đã thúc đẩy Amazon theo đuổi và nâng tầm “trải nghiệm khách hàng” đến mức độ cao như vậy?

Không cần nghi ngờ, đó chính là thiếu sót vốn có của thị trường “online” – sự thiếu hụt về trải nghiệm khách hàng.

Xét từ góc độ chủng loại sản phẩm, ông lớn của ngành thương mại điện tử - Amazon ngoài bán sách báo và đồ dùng hàng ngày, còn sản xuất và bán nhiều sản phẩm điện tử khác như Kindle, Fire TV, Echo, Fire Tablet... Dựa vào kinh nghiệm sống của tôi, khi khách hàng mua sản phẩm điện tử mà bản thân họ không hiểu rõ, họ sẽ kỳ vọng vào việc được dùng thử và trải nghiệm thật. Việc “nhìn hình mua hàng” trên mạng giống như bài tập “miêu tả tranh” trẻ con hay phải làm. Chỉ dựa vào vài bức tranh để phán đoán sẽ khiến người ta khó xác định và lựa chọn. Vì vậy, việc đưa trải nghiệm thực tế vào các cửa hàng “offline” chính là cách giải quyết vấn đề tốt nhất.

Xét từ góc độ hành vi tiêu dùng, các cửa hàng sách ngoài đời thực, thậm chí là cả ngành bán lẻ truyền thống tuyệt đối không chỉ đóng vai “nhà cung cấp sản phẩm” như thị trường “online”. Và những khách hàng dùng chân tại các cửa hàng đó không chỉ làm công việc “vận chuyển hàng hóa”. Lấy cửa hàng sách làm ví dụ. bất kể là loại mang màu đậm màu sắc nghệ thuật Đài Loan như “Eslite Bookstore” hay thể hiện cuộc sống tốt đẹp như “Fang suo commune”... thì thành công của họ đều bắt nguồn từ những dấu ấn màu sắc văn hóa riêng. Con người ta sẽ

được thử cảm giác rong chơi quên lối về giữa biển sách, từ đó không còn ý nghĩa “tốc chiến tốc thắng” như khi mua hàng trên mạng.

Với những trải nghiệm văn hóa đa dạng, hành vi mua sắm tùy lúc tùy hứng ở thị trường “offline” nhiều hơn so với thị trường “online”, giúp doanh nghiệp và người tiêu dùng có một kênh tiếp cận trực tiếp và hữu hiệu hơn. Loại tiếp cận này sẽ kéo dài và phát triển đến mức thị trường “online” không bao giờ có thể bổ khuyết.

Xét từ góc độ lưu lượng khách hàng, thị trường thương mại điện tử với tốc độ công khai và lưu truyền thông tin nhanh chóng đã kéo theo sự xuất hiện của rất nhiều mặt hàng giống nhau về cả chất lượng, việc cạnh tranh ngày càng tăng lên, dẫn đến hậu quả là số khách hàng “online” có hiện tượng “thắt nút cổ chai” về gia tăng số lượng.

Lúc này, việc mở cửa hàng “offline” để tăng thêm trải nghiệm khách hàng trở thành diệu kế có thể giúp xoay chuyển tình thế.

Vì vậy, “thương mại điện tử” không còn đối đầu trực tiếp với “kinh doanh truyền thống nữa”, cũng không “gây ông đập lưng ông”, “tự gây khó dễ cho bản thân” mà chuyển sang tiếp nhận sự thiếu sót của thị trường “offline”,

thừa nhận ưu thế của thị trường “offline”, có thể nói vô cùng sáng suốt.

## 5. “Tôi” là ai?

Trước giờ tôi vẫn phản cảm với việc mô hình hóa, thuyết giáo hóa.

Tuy nhiên, để có thể trình bày vấn đề “online – offline” một cách rõ ràng, tôi không thể không kèm nén sự “phản cảm” đó lại để tiếp tục kể tràng giang đại hải như phần trước.

Để tránh cho nhiều bạn độc giả phản cảm giống tôi, tôi sẽ liệt kê ra đây vài kết luận đồng thời là đáp án dễ hiểu cho bốn câu hỏi đã nhắc đến ở trên.

Kết luận số 1, “thương mại điện tử” có ẩn chứa nguy hiểm, chuyển đổi mô hình kinh doanh cần thận trọng;

Kết luận số 2, không phải tất cả các loại sữa bò đều gọi là “Milk Deluxe”, không phải tất cả sản phẩm chuyển sang kinh doanh “online” đều thành công;

Kết luận số 3, vấn đề thiếu hụt về trải nghiệm của thương mại điện tử không thể nào bổ sung, mô hình kinh doanh offline đầy tính trải nghiệm khiến thị trường online phải chạy theo dài.

Kết luận số 4, mạng Internet là một kênh bán hàng cũ, nhưng tư duy Internet là một mô hình kinh doanh mới.

Việc lựa chọn đâu là đáp án trong số bốn kết luận đó, e rằng mỗi người mỗi khác. Nhưng nhận biết nền tảng của bản thân, hiểu sản phẩm của bản thân, thuận thế mà làm mới có thể thành công.

## **5. SỰ NỔI DẬY CỦA MỘT CỬA HÀNG KINH DOANH TRUYỀN THỐNG - SỰ RA ĐỜI CỦA MINISO**

Ở phần này, tôi thấy không gì mở đầu hợp hơn bốn từ “tiếp nối phần trước”.

Ở phần trước, thiếu một câu kết luận “muốn biết mọi chuyện ra sao, hãy đợi hạ hồi phân giải” như trong tiểu thuyết kiếm hiệp.

Bởi một câu “mỗi người mỗi khác” nghe hơi qua loa, nên nhiều người hẳn sẽ mong đợi muốn biết quá trình tư duy và thực hiện điều đó của Diệp Quốc Phú.

Kỳ thực, về sự ra đời MINISO, về việc lựa chọn đi theo thị trường online hay offline, Diệp Quốc Phú chỉ nói vỏn vẹn bốn câu này.

Câu đầu tiên: “Tôi đã kinh doanh bán lẻ truyền thống hơn 10 năm rồi.”

Câu thứ hai: “Tôi đưa không khí trải nghiệm rộng khắp các cửa hàng bán lẻ.”

Câu thứ ba: “Tôi quyết định lựa chọn thị trường “offline” từ mô hình kinh doanh mới của thị trường “online”.”

Câu thứ tư: “Tôi đương nhiên giữ vững lập trường, cải cách ngành bán lẻ truyền thống tối cực hạn.”

Muốn phác họa việc khởi nguồn của MINISO dựa vào bốn câu này e hơi sớm. Dương nhiên chúng ta có thể bỏ qua câu thứ tư và chỉ nghiên cứu về 3 câu còn lại.

## 1. “Tôi đã kinh doanh bán lẻ truyền thống hơn 10 năm rồi”

Chúng ta đều biết, Diệp Quốc Phú không phải người mới trong lĩnh vực bán lẻ. Trong ngành, rất nhiều doanh nghiệp và nhà bình luận đều thích gọi sự ra đời của MINISO là “khởi nghiệp lần hai”.

Trước giờ “khởi nghiệp lần hai”, nhãn hiệu “Aiyaya” Diệp Quốc Phú vận hành hơn 10 năm vẫn đang phát triển rất tốt. Tổng thể, sự công kích của thị trường thương mại điện tử khiến “Aiyaya” gặp phải vấn đề thắt nút cổ chai, nhưng vẫn chưa ảnh hưởng đến gốc rễ. Do đó, chúng ta

không thể phủ nhận với thành công của “Aiyaya”, Diệp Quốc Phú đã đặt những viên gạch lớn làm nền móng xây dựng “giang sơn” của mình trong lĩnh vực bán lẻ, đồng thời đó cũng là ưu thế và tích lũy của anh.

Nhu vậy, khác với tình trạng “không thay đổi sẽ chết” của nhiều doanh nghiệp khác, nếu Diệp Quốc Phú thật sự lựa chọn theo thương mại điện tử, anh sẽ không thể không chặt đứt “đôi vai khổng lồ” do bản thân tạo dựng nên.

Nhu bản thân Diệp Quốc Phú từng nói: “Bởi tôi xuất thân từ việc kinh doanh truyền thống, kinh doanh truyền thống là thế mạnh của tôi, nên tôi rất có lòng tin với thị trường này.”

Một lựa chọn tốt không chỉ dựa vào thời thế mà còn phải xem nền tảng của bản thân ra sao.

## 2. “Tôi đưa không khí trải nghiệm rộng khắp các cửa hàng bán lẻ”

Chúng ta vẫn luôn thảo luận vấn đề về “trải nghiệm”, trong khi Diệp Quốc Phú lại quan tâm đến điều nhỏ hơn: Đặc tính sản phẩm của tôi liệu có khiến nó càng dễ bị tấn công bởi sự khiếm khuyết về trải nghiệm của thị trường

“online”? Đồng thời, liệu nó có trở thành ưu thế trải nghiệm của thị trường “offline”?

Lúc này chúng ta không thể tùy tiện đưa ra kết luận trước khi sáng lập MINISO, Diệp Quốc Phú có ý muốn sản xuất vật dụng thường ngày ứng dụng thời trang. Nhưng từ bản thân “Aiyaya”, ta có thể thấy nhu cầu về trải nghiệm vô cùng lớn của loại sản phẩm này, cùng với nỗ lực của Diệp Quốc Phú trong việc thực hiện nó.

Từ năm 2002, khi “Aiyaya” ra đời, Diệp Quốc Phú đã đặt tôn chỉ kinh doanh là “mang đến niềm vui mua sắm cho khách hàng” và “nâng cao chất lượng cuộc sống của khách hàng”. Vì điều này, Diệp Quốc Phú đã mở rộng chủng loại hàng hóa từ “đồ trang sức” như khuyên tai, dây chuyền, lắc tay, nhẫn... sang đồ trang điểm, đồ chơi, văn phòng phẩm... Ngoài ra, Diệp Quốc Phú cũng bỏ rất nhiều công sức cho việc trang trí cửa hàng và đào tạo nhân viên. Cửa hàng “chất lượng cao” cùng nhân viên có “tố chất cao” khiến mỗi cô gái bước chân vào “Aiyaya” đều bị thu hút bởi bầu không khí đầy tính thời trang của nó. Nhưng, điều quan trọng nhất vẫn là Diệp Quốc Phú thay đổi phương thức quản lý theo kiểu “chống trộm” ở cửa hàng trang sức truyền thống sang bày hết ra để khách

hàng dùng thử tùy thích. Như vậy, niềm vui khi mua sắm sẽ được thể hiện rõ nét hơn. Và đây cũng chính là điều thương mại điện tử không làm được.

Thực tế, sau khi “mô hình MINISO” của Diệp Quốc Phú gặt hái thành công toàn diện, có người đã hỏi anh ấy: “Anh gây dựng MINISO để mong muốn điều gì?”

Sau vài giây suy nghĩ, Diệp Quốc Phú nói một câu như sau: “Giải phóng một thế hệ trẻ.”

Coi trọng “cảm nhận” và nhấn mạnh “trải nghiệm” là ước nguyện ban đầu của Diệp Quốc Phú khi dấn thân vào bán lẻ. Và những sản phẩm hàng tiêu dùng ứng dụng phong cách thời trang vốn đã mang đến “cảm nhận” và “trải nghiệm” khác với những mặt hàng khác. Điều này giúp tạo ra ưu thế lớn khi Diệp Quốc Phú xây dựng cửa hàng offline.

### **3. “Tôi quyết định lựa chọn thị trường “offline” từ mô hình kinh doanh mới của thị trường “online””**

Trong một lần phỏng vấn, phóng viên đã hỏi nhu sau: “Có rất nhiều người không hiểu nguyên do MINISO có sức hút như vậy. Vì sao lại thế?”

Diệp Quốc Phú trả lời: “Bởi vì họ đã trúng độc của các

doanh nghiệp truyền thống quá nặng nề vẫn dùng tư duy kiểu cũ để suy nghĩ vấn đề này.”

“Tư duy kiểu cũ”, dùng để chỉ “tư duy bán lẻ truyền thống”.

Trong phần trước, chúng ta đã bàn luận khá sâu về ưu và nhược điểm của hai thị trường online – offline. Song, bất kể từ mô hình tư duy, mô hình quản lý hay từ chuỗi dây chuyền, tất cả đều là “hiện tượng phổ biến” mà không phải “hiện tượng tất nhiên” ở thị trường online và offline.

Điều này giống với hành vi tính cách của một đứa trẻ, rất cả đều do bản tính trời sinh và mô trường lớn lên quyết định, chứ không phải dạy dỗ mà nêu.

“Học tư duy” và “tham khảo mô hình” đều là kết quả của việc tranh luận giữa hai vấn đề online – offline, không hoàn toàn là “ai đúng ai sai”.

Do đó, sản sinh ra tư duy chất lượng, tinh luyện và tiêu hóa tư duy đó từ hai môi trường online – offline mới là điều cốt lõi để chiến thắng.

Thật ra, bản thân Diệp Quốc Phú không hề nói bốn câu ở trên. Hai câu đầu chỉ là tôi giả định theo sự thật khách quan, còn hai câu sau là triết lý kinh doanh của MINISO,

cùng với “sự nghiệp vĩ đại” Diệp Quốc Phú đang gây dựng từng giờ từng phút.

Tổng kết lại, cũng chính là tiêu đề của phần này: Sự nổi dậy của một cửa hàng kinh doanh truyền thống.

Hai từ “nổi dậy” chúng ta nhắc đến ngày hôm nay, phía trước nó chắc chắn là “suy tàn”.

Giờ đây không còn ai hoài nghi về viễn cảnh của thương mại điện tử, giống như 20 năm trước không ai hoài nghi về tương lai của ngành bán lẻ.

Chúng ta, những người thường đợi khi sự việc đã xảy ra rồi mới dự đoán, chẳng thể nào biết trước được sự nổi dậy hoặc suy tàn, mà chỉ phù hợp để nghiên cứu một hiện tượng thành công nào đó. Vì vậy, đúng trên lập trường của những người “không trực tiếp làm nhung hay nói lý thuyết”, chúng ta thường “nói những điều vĩ mô đao to búa lớn”.

Nếu bỏ đi những thứ “vĩ mô”, “đao to búa lớn” kia, chúng ta chẳng qua cũng chỉ là một thế hệ bị ảnh hưởng bởi mô hình MINISO của Diệp Quốc Phú; chẳng qua cũng chỉ là những người tiêu dùng sản phẩm ứng dụng thời trang nhanh do Diệp Quốc Phú tạo ra. Cả một thời cấp hai của tôi đều dùng để chứng kiến Diệp Quốc Phú tạo ra nhãn hiệu đồ trang sức “Aiyaya” (đồng thời tôi cũng

là một fan cứng của nhãn hiệu đó); Còn trong thời đại thương mại điện tử dần phổ cập như vậy giờ, tôi cũng rất “vinh hạnh” trở thành một trong số 12 triệu người hâm mộ của MINISO.

Có lẽ chúng ta dùng nhiều thời gian đến đâu cũng chẳng thể nói rõ liệu MINISO có đem lại cho hơn 12 triệu người hâm mộ trong đó có bạn, có tôi một cuộc sống tốt đẹp và giải phóng một thế hệ hay không.

Dù vậy, trong cuộc cách mạng mạnh mẽ về mô hình kinh doanh này, tất cả dường như đều không quá quan trọng.

Bất kể thế nào, MINISO cũng ra đời rồi.

Sự ra đời của MINISO, mang đến cho ngành bán lẻ truyền thống nhiều triển vọng.

MINISO là kết quả của một cuộc đảo lộn tư duy, đồng thời là mở đầu của một thời đại.

**02**

**KHƠI NGUỒN:  
CỦ CÀ RỐT  
MỌC GIỮA ĐÔNG CẢI TRẮNG**

Không phải tất cả cây lớn  
đều bị mưa bão quật ngã;  
  
Không phải tất cả hạt giống  
đều không tìm được nơi gieo trồng;  
  
Tất cả của hiện tại đều đang thai nghén cho tương lai,  
tất cả của tương lai đều sinh ra từ ngày hôm qua.  
  
Hy vọng và vì nó đấu tranh,  
xin hãy để tất cả lên vai bạn gánh vác.

----- *Diệc Đinh (Nhà thơ Trung Quốc)*

Đây là cây đại thụ đã sống sót giữa cơn bão thương mại điện tử, đây là hạt giống sinh ra ở Nhật Bản nhưng nảy mầm trên đất Trung Quốc.

Đây là một câu chuyện về sự khởi nguồn của MINISO, nó thai nghén tương lai của vô số doanh nghiệp kinh doanh truyền thống buộc phải thay đổi, nhưng đã lớn lên trong ngày hôm qua của bản thân.

## **1. “SÁNG TẠO” TỪ “BUÔN BÁN” VÀ “KHÔNG NGỪNG”**

Tiêu đề nhỏ đọc lên giống bài về này bắt nguồn từ lần giải thích hai chữ “buôn bán” của Diệp Quốc Phú trong một buổi diễn thuyết. Anh ấy nói: “Buôn bán, chính là sáng tạo không ngừng.”

Tôi rất sợ cùng người khác nghiên cứu vấn đề liên quan đến “sáng tạo”, bởi bản chất sáng tạo sinh ra từ sự hư cấu,

“bắt nguồn từ cuộc sống nhưng cao hơn cuộc sống”, đó chẳng qua chỉ là một tính từ nghe êm tai nhưng không thực tế. Vì thế, đến tận hôm nay, tôi cũng không thể chỉ dựa vào một câu nói này của Diệp Quốc Phú mà lý giải suy nghĩ của anh ấy với hai từ “sáng tạo”.

Tuy nhiên, tôi vẫn rất đồng ý với cách định nghĩa lại hai từ “buôn bán” của Diệp Quốc Phú tiên sinh. Bởi rất nhiều ví dụ thực tế xảy ra xung quanh chúng ta đã nói cho tôi rằng:

Phải đem “buôn bán” trở thành “sáng tạo không ngừng” mới có thể thật sự đưa “buôn bán” trở nên “phát triển không ngừng”.

Bằng chứng chứng minh điều này trên thương trường nhiều không kể xiết.

Bạn hẳn cũng từng nghe qua một thương hiệu khá thú vị mang tên “Ba Con Sóc (Three Squirrels)” rồi chứ?

Nếu bạn chú ý đến Logo của Ba Con Sóc, vậy chắc chắn bạn đã bị hình ảnh ba chú sóc đáng yêu với bề ngoài không giống nhau nhưng cũng rất giống nhau thu hút.

Có lẽ bạn sẽ không ngờ rằng, doanh nghiệp với ba con vật lông xù khiến người ta vừa nhìn đã yêu này từ khi ra

đời năm 2012 đến nay đã dần trở thành nhãn hiệu thực phẩm kinh doanh thương mại điện tử có lượng tiêu thụ lớn nhất Trung Quốc.

Cùng với việc giành được tình cảm của khách hàng, Ba Con Sóc cũng lọt vào mắt xanh của vô số quỹ đầu tư mạo hiểm. Lần lượt, thương hiệu này được IDG đầu tư 1,5 triệu USD vào vòng series A và Capital Today đầu tư 6 triệu USD vào vòng series B. Năm 2015, Ba Con Sóc được FREES FUND đầu tư 300 triệu NDT. Đến nay, Ba Con Sóc được định giá khoảng 4 tỷ NDT, trở thành nhãn hiệu thương mại điện tử được định giá cao nhất trên mạng Internet. Trong buổi báo cáo tài chính, người sáng lập Ba Con Sóc – CEO Trương Liêu Nguyên từng nói đùa: “Thật ra tôi vốn không cần số tiền đầu tư này, nhưng tôi muốn ủng hộ Lý Phong (người sáng lập FREES FUND) khởi nghiệp. Ban đầu tôi chỉ muốn 100 triệu, nhưng cuối cùng lại được 300 triệu.”

Vậy, rốt cuộc Ba Con Sóc đã làm gì?

Nhu đã nói ở trên, đây là một doanh nghiệp thực phẩm kinh doanh thương mại điện tử. Nếu nói đơn giản cụ thể hơn thì, chúng ta có thể miêu tả như sau: Bán quả cứng.

Nếu quay ngược thời gian về 15 năm trước, lúc đó thị

trường bán quả cứng theo cân còn phát triển mạnh mẽ, những gian hàng trong các cửa hàng bán lẻ có giá cả bình dân, mua bán dễ dàng, còn có thể tự do nếm thử chọn lựa, ngoài dịp lễ tết, nó cũng có thể khơi gợi nhu cầu mua sắm ngẫu nhiên của khách hàng. Đương nhiên, nó cũng không hề có thương hiệu gì cả.

Sau năm 2001, thị trường quả cứng đóng túi bỗng nổi lên nhờ “hạt dưa QiaQia”, thỏa mãn nhịp sống nhanh cùng nhu cầu thời thượng của thanh niên cũng như dân văn phòng. Họ quan tâm đến đặc điểm và chất lượng sản phẩm chứ không chọn hàng theo giá cả. Nhiều khi, họ mua hàng không phải để tiếp khách hay thỏa mãn ham muốn ăn uống, mà theo đuổi chất lượng cuộc sống cùng trải nghiệm vui vẻ.

Như vậy, thị trường bán quả cứng theo cân truyền thống cùng thị trường bán quả cứng đóng gói thời thượng thỏa mãn nhu cầu và thói quen tiêu dùng của những nhóm người khác nhau. Sự phát triển của Internet cũng dần thúc đẩy các nhãn hiệu bán quả cứng “đua nhau lên mạng”. Do đó, bất luận là xây cửa hàng offline hay mở cửa hàng online, muốn tìm một con đường bằng phẳng để thành công trong thị trường quả cứng này đã khó càng khó hơn.

Nhung Ba Con Sóc luôn luôn tìm thấy sự đột phá, đó chính là hạt hồ đào.

Khi Ba Con Sóc còn chưa nổi tiếng, những loại như đậu phộng, hạt dưa, óc chó và hạt dẻ cười gần như chiếm trọn thị trường quả cứng Trung Quốc.

Hương vị của hạt hồ đào gần giống với quả óc chó và hạt dẻ cười, lại thơm hơn đậu phộng và hạt dưa, quan trọng hơn cả, loại quả cứng được mệnh danh là “Hồ đào Mỹ” này có vỏ mỏng và giòn, có thể dễ dàng dùng tay không để tách.

Ba Con Sóc “mới mẻ khác biệt” lựa chọn hạt hồ đào làm sản phẩm chủ đạo, có thể nói là đã tìm ra chấm xanh giữa một biển quả cứng màu đỏ.

Mỗi người đều biết, một trong những khuyết điểm trước hết của nền tảng thương mại điện tử chính là thiếu sự trải nghiệm thực tế, một cửa hàng trực tuyến vừa không thể dựa vào trang hoàng hay không khí để giành chiến thắng, vừa rất khó dựa vào nhân viên bán hàng hay dịch vụ để tạo sự đột phá. Thậm chí, có người còn nói như sau: “Taobao là vũng bùn chết của sản phẩm”.

Song, Ba Con Sóc vốn quen với sự đột đáo đã tìm ra “điểm mới mẻ” từ “không khí” và “sự phục vụ”.

Đối với mạng Internet mà nói, khác hàng có thể là giả tưởng, thế giới có thể là giả tưởng, vậy thì sự trải nghiệm cũng có thể là giả tưởng. Không gian “hai chiêu” và ngôn ngữ cosplay (gọi tắt là ngôn ngữ C) bùng nổ trong thế hệ sau 2000 đã cho thấy điều này. Trong những nhóm chat QQ của học sinh trung học, chủ đề nói chuyện phiếm của họ có thể xoay quanh cả một vũ trụ nhỏ, cho thấy một góc khác của cuộc sống. Chương Liêu Nguyên dựa vào điều này, đặt ra 2 nguyên tắc cho nội bộ doanh nghiệp như sau:

- (1) Tất cả đội ngũ chăm sóc khách hàng của Ba Con Sóc đều phải coi mình là những chú sóc nhỏ, gọi khách hàng là chủ nhân, phục vụ cho chủ nhân một cách đáng yêu nhất có thể.
- (2) Tất cả nhân viên của Ba Con Sóc đều phải mở đầu bằng từ “Sóc”, sau đó dần dần bồi dưỡng thành văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp.

Thế là, bạn có thể trông thấy một cảnh tượng thú vị như thế này trong đội nhóm Ba Con Sóc: Chương Liêu Nguyên nghiêm túc nhận mình là “Sóc bố”, còn một nhân viên chăm sóc khách hàng 37 tuổi ngồi trước màn hình máy tính gõ phím trò chuyện với khách hàng “Chào chủ nhân, em là sóc nhỏ”.

Thế là, những khách hàng luôn được người bán gọi thân mật là “tình yêu, honey” như chúng ta sẽ không thể nào nhó được cửa hàng nào với cửa hàng nào, nhưng lại không thể quên Ba Con Sóc luôn tự gọi họ là “Sóc” và gọi ta là “Chủ nhân”.

Sáng tạo là gì?

Với Ba Con Sóc, sáng tạo chính là **chọn một lối đi khác hoàn toàn với đám đông**.

Chúng ta có thể thấy “sáng tạo” “không ngừng” chính là để các doanh nghiệp “buôn bán” “không ngừng”.

Nhưng đọc đến đây, chắc hẳn sẽ có độc giả khó tính với những con chữ thắc mắc: Nói dài nói dài nhưng toàn nói về chuyện hai công ty thương mại điện tử dùng sáng tạo trong sản phẩm và sáng tạo về văn hóa để phát triển quy mô của họ, điều này liên quan gì đến một doanh nghiệp kinh doanh truyền thống như MINISO? Đây chẳng phải đang khen ngợi thương mại điện tử hay sao?

“Online” là một từ thời thượng và mang tiết tấu nhanh, là một “vương quốc sáng tạo” đích thực, không khó để liệt kê ra những ví dụ áp dụng sáng tạo để thành công. Còn đối với doanh nghiệp “Offline” truyền thống, dám mạnh dạn

lật đổ cái cũ để sáng tạo cái mới vẫn rất hiếm thấy.

Thử suy nghĩ một chút, nếu hai ví dụ trên xảy ra với những doanh nghiệp bán lẻ truyền thống, và MINISO cũng đi theo bước chân của họ, học theo những điểm “sáng tạo” để thu hút sự chú ý của người khác, vậy thì ta sẽ không cần phải thảo luận xem MINISO liệu có đạt được thành tựu như ngày hôm nay, mà chỉ cần nói xem MINISO đã sáng tạo đổi mới như thế nào thì việc sáng tạo ra sao sẽ không còn là đề tài tham khảo có ý nghĩa với chúng ta nữa.

Khi “văn hóa sáng tạo” trên Internet bắt đầu bão hòa, trào lưu “theo đuổi cái mới” cũng dần đi xuống, “sáng tạo” chúng ta hay nhắc đến trong quá khứ không còn là “sáng tạo” nữa.

Giống nhu Chuong Liêu Nguyên đã nói: “Thành công của Ba Con Sóc nằm ở chỗ, mỗi bước đi của chúng tôi đều theo nhịp điệu phát triển của Internet. Giờ có cho chúng tôi 100 triệu NDT, chúng tôi cũng không thể tạo ra Ba Con Sóc thứ hai được.”

Nhung cũng đừng quên, MINISO là số một về bán lẻ truyền thống.

Chuyện họ theo đuổi việc “sáng tạo không ngừng”

phức tạp và kéo dài hơn rất nhiều so với câu chuyện kể trên. Hãy cho tôi một chút thời gian, tôi sẽ kể cho các bạn nghe luôn đây.

## 2. ĐẾN NHẬT BẢN XEM THỦ

*Hỏi: Việc đầu tiên Diệp Quốc Phú làm trước khi MINISO ra đời là gì?*

Đáp: Đến Nhật Bản.

*Hỏi: Ngoài manga và gái đẹp, Nhật Bản còn gì để xem chứ?*

Đáp: Xem hàng hóa, xem hàng hóa Nhật Bản; xem người, xem người Trung Quốc.

Có thể nhiều người sẽ cảm thấy đoạn đối thoại trên thật dài dòng và chẳng liên quan, nhưng những người thực sự từng đến Nhật và trải nghiệm cảm giác mua sắm điên cuồng sẽ vô cùng thấu hiểu.

Trên thực tế, người Trung Quốc bắt đầu chú ý đến hàng hóa bán lẻ của Nhật từ sau năm 2013.

Ngành thương mại điện tử của Trung Quốc lúc bấy giờ đang trong giai đoạn quan trọng để thay đổi. Sự nổi dậy của Wechat và XiaoMi khiến ông lớn Alibaba phải rung chuyển. Hình thức thanh toán qua di động bắt đầu phổ

cập cũng cho thấy tiềm lực phát triển mạnh mẽ của mạng di động. JUMEI, JD và Alibaba lần lượt ra đời cho thấy sự bắt đầu của một thời đại mới... Thương mại điện tử ở Trung Quốc đã đạt đến đỉnh cao. Song, khiến người ta không thể hiểu nổi là, ngành thương mại điện tử ở Nhật Bản có lịch sử phát triển mạnh mẽ hơn Trung Quốc rất nhiều, giữa thời đại Internet phát triển bùng nổ vẫn không thể nào so sánh với bán lẻ truyền thống, thậm chí còn tình nguyện làm một chiếc lá xanh, là một “dịch vụ kèm theo” cho các cửa hàng bán lẻ.

Thương mại điện tử ở Nhật Bản, ban đầu được gọi là mô hình “kinh doanh thông tin”. “Thông tin” ở đây chỉ tin tức được trao đổi và truyền đạt thông qua tivi, phát thanh, tạp chí. Trong thời đại chưa có thiết bị điện tử có thể giúp người mua và người bán lập tức trao đổi buôn bán, hình thức thông qua giấy tờ để giới thiệu và tiếp nhận đơn hàng này giống với marketing cách khong. Và hình thức buôn bán này đã bắt đầu phát triển ở Nhật Bản vào năm 1876, sau khi chế độ bưu chính cận đại của nước này được hình thành.

Năm 1970, Nhật Bản bắt đầu lưu hành việc mua sắm qua đài phát thanh và mua sắm qua tivi và phát triển mạnh mẽ trước cả khi mạng Internet được phổ cập.

Năm 1998 khi công ty Alibaba chính thức thành lập, tổng nguồn thu từ giao dịch thương mại điện tử của Nhật Bản đã vượt qua 87.000 triệu Yên Nhật.

Nhưng điều không ai ngờ tới là, khi Nhật Bản chính thức bước vào thời đại Internet, thương mại điện tử ở nước này lại phát triển vô cùng chậm chạp, không những tỉ lệ thâm nhập thấp mà quy mô và sức phát triển còn kém hơn rất nhiều so với Trung Quốc. Thậm chí, chất lượng của các nhóm người tiêu dùng còn không thể so sánh bằng Trung Quốc. Một báo cáo cho thấy, ở Nhật Bản, lực lượng chủ đạo tham gia nền tảng thương mại điện tử không phải những người trẻ yêu thích thời trang và đam mê cái đẹp, mà là những người già đi lại khó khăn và không muốn bước chân ra khỏi cửa.

Thông qua phân tích sự phát triển của thương mại điện tử ở Nhật Bản, chúng ta có thể thấy, Nhật Bản “lạc hậu” hơn Trung Quốc rất nhiều trong việc phát triển “nền tảng online”, nhưng không có nghĩa là Nhật Bản “lạc hậu” hơn trong việc phát triển thương mại điện tử.

Kết hợp cả ngành công nghiệp bán lẻ vài chục năm vẫn “kiên cố không thể phá vỡ” của Nhật Bản với ngành bán lẻ “không người chống lưng” ở Trung Quốc, Mã Vân chỉ

dùng một câu nói đã chỉ ra được mấu chốt trong đó:

“Kinh doanh online” của Trung Quốc “hiện đại” hơn so với Nhật Bản, vừa vặn còn do kinh doanh bán lẻ truyền thống của Trung Quốc “lạc hậu” hơn so với Nhật Bản.

Vậy, so với ngành kinh doanh bán lẻ “lạc hậu” của Trung Quốc, Nhật Bản rốt cuộc “hiện đại” hơn ở điểm nào?

## 1. Cung ứng

Tại Trung Quốc, mô hình “mua sắm nhẹ nhàng” “giao hàng tận nhà” của nhiều doanh nghiệp lớn nhỏ hầu hết đều thuộc độc quyền của thương mại điện tử. Nếu bạn chung tình với việc ra ngoài cửa hàng và thích dạo phố đi bộ, vậy thì bạn sẽ không thể tránh khỏi việc ra ra vào vào các cửa hàng, các trung tâm thương mại và xách theo túi lớn túi bé, dù mua được đồ về nhà cũng cảm thấy toàn thân mỏi mệt.

Còn ở Nhật Bản, “phục vụ nhanh” là tiêu chuẩn thấp nhất của ngành bán lẻ, mọi cửa hàng bách hóa đều áp dụng dịch vụ giao hàng và phát triển các kênh bán hàng online. Nếu bạn “tự mình” xách theo mười mấy thậm chí là mấy chục chiếc túi đựng đồ về nhà, vậy bạn có thể nhờ cửa hàng đóng gói vận chuyển tận nơi. Dịch vụ này không giới hạn

với các món đồ gia dụng cồng kềnh, mà quần áo, giày dép, túi xách hay các vật dụng hàng ngày cũng có thể trực tiếp được vận chuyển đến nhà khách hàng hoặc các khách sạn.

Ngoài ra, hệ thống thương mại điện tử kèm giao hàng của Nhật Bản được thành lập dựa trên nền tảng của các cửa hàng tiện ích. Tại Nhật, dịch vụ đóng gói ở cửa hàng tiện lợi có thể bao gồm cả gửi đồ qua bưu điện, còn các cửa hàng bán lẻ có thể áp dụng hình thức vận chuyển gần của các cửa hàng tiện lợi. Tiêu này có nghĩa là, hệ thống thương mại điện tử và thương mại truyền thống ở Nhật có mối quan hệ cộng sinh mà không phải là cạnh tranh đến mức “người sống kẻ chết”.

## 2. Phân phối

Đọc hết phần trên, chắc hẳn vẫn sẽ có độc giả tỏ ra nghi ngờ về mối quan hệ giữa hệ thống thương mại điện tử kèm giao hàng và các cửa hàng tiện lợi. Bởi nếu Nhật Bản áp dụng phương thức giao hàng gần của các cửa hàng tiện lợi, nó cũng đồng nghĩa với việc mức độ phân bố của những cửa hàng này còn nhiều hơn so với các điểm đặt chuyển phát nhanh ở Trung Quốc.

Sự thật là vậy.

Mức độ phân bố của các cửa hàng nhỏ lẻ bên Nhật Bản quả thật khiến người ta phải kinh ngạc.

Lấy ví dụ ở thành phố Osaka, mô hình kinh doanh bao gồm các khu phố thương nghiệp, hệ thống bến xe và sự phân bố các cửa hàng tiện lợi. Thông thường các con phố thương nghiệp đều tập trung ở những địa điểm sầm uất nằm giữa trung tâm thành phố, được kết nối với nhau bằng hệ thống tàu xe, ở mỗi bến đều có các cửa hàng tiện lợi, Shopping Mall hay siêu thị. Từ đó hình thành mạng lưới các hệ sinh thái thương nghiệp trên mặt đất và dưới lòng đất.

Chỉ nói riêng về các cửa hàng tiện lợi, Nhật Bản có hơn 52.000 cửa hàng tính đến tháng 3 năm 2015. Trong đó, số lượng cửa hàng ở Tokyo chiếm nhiều nhất, ba thương hiệu quy mô nhất là Seven Eleven, Lawson, Family Mart có tới hơn 5.700 cửa hàng ở Tokyo. Trong cuộc chiến giữa các cửa hàng tiện lợi, có thể nói là “đi vài bước liền thấy một cửa hàng”.

Sống trong môi trường chỉ cần bước chân xuống nhà đã có thể mua sắm tiện lợi, việc lựa chọn mua sắm online do “lười” hoặc “chỉ thích ở trong nhà” rất khó trở thành hiện thực.

### 3. Trải nghiệm

Nhắc đến “mua hàng offline”, chắc chắn không thể bỏ qua việc “trải nghiệm” chúng ta đã nói qua rất nhiều lần.

Điểm đột phá và quan trọng giúp thị trường “offline” ở Nhật chiến thắng thị trường “online” là, ngành bán lẻ ở nước này đã phát triển đến trình độ cao nhất.

Từ góc độ đồng bộ trong phục vụ nhu, miễn phí đồ xe cho khách, lấy xe cho khách, xách hành lý, đẩy xe trẻ nôi trẻ em, dùng thang máy chuyên dụng cho khách ngồi xe lăn... đây đều là những điều không thể thiếu ở các cửa hàng bách hóa tại Nhật. Không ít cửa hàng cho phép khách dắt theo chó, để giúp khách hàng có thể trải nghiệm chất lượng tốt nhất mà vẫn đảm bảo sạch sẽ, những cửa hàng này đã cung cấp bồn rửa chân chuyên dụng cho thú cưng của khách. Gần đây, khi số lượng khách du lịch người Trung Quốc đến Nhật ngày càng nhiều, hầu hết các cửa hàng ở Tokyo đã trang bị tổng đài phục vụ bằng tiếng Trung Quốc, chuyên dùng để trợ giúp khách nước này.

Từ góc độ sản phẩm, sự đa dạng hàng hóa của các cửa hàng ở Nhật tuyệt đối không kém nền tảng thương mại điện tử. Tại nước này, chúng ta thường xuyên bắt gặp những cửa hàng văn phòng phẩm, cửa hàng đồ chơi, thậm

chỉ là cửa hàng bán ô nón cao 3-4 tầng. Và bên trong cửa hàng, sản phẩm được cập nhật và thay đổi liên tục theo xu hướng. Lấy ví dụ về sự cạnh tranh kịch liệt giữa các cửa hàng tiện lợi trong lĩnh vực thực phẩm, nhãn hiệu cửa hàng tiện lợi nổi tiếng ở Nhật là Circle K Sunkus mỗi tuần đều cho ra mắt 5-8 sản phẩm đồ ngọt đến với khách hàng. Còn Family Mart mỗi tuần đều có buổi gặp mặt và thảo luận phát triển giữa các đối tác sản xuất đồ ngọt.

Từ góc độ chất lượng, chất lượng sản phẩm của những cửa hàng bán lẻ ở Nhật Bản luôn khiến khách hàng cảm thấy yên tâm hài lòng. Các nhà máy luôn suy nghĩ tính toán để cho ra những sản phẩm chất lượng tốt, các nhà kinh doanh luôn khống chế chất lượng sản phẩm, tuyệt đối không làm việc qua loa đại khái. Nếu chúng ta mua phải sản phẩm lỗi trong cửa hàng, không những được bồi thường mà còn nhận được một lá thư xin lỗi đến từ giám đốc cùng một món quà tuyệt đẹp. Song, sự theo đuổi chất lượng sản phẩm của các cửa hàng bên Nhật không chỉ dừng lại ở tiêu chuẩn “không thiếu cân, hụt ký” hay “không có sản phẩm khiếm khuyết”. Theo đuổi những sản phẩm với thiết kế đẹp nhất về mặt thẩm mỹ cũng là một trong những nguyên nhân các cửa hàng bán lẻ ở Nhật có

thể sống sót và tiếp tục lớn mạnh. Lấy Otokomae Tofu - một trong những bài học về thương hiệu sản phẩm luôn được kể trên giảng đường làm ví dụ, cửa hàng đậu phụ thủ công được kế thừa và phát triển mấy chục năm này đã sáng tạo ra một hệ thống thị giác độc đáo, ra mắt những sản phẩm chất lượng cao như “đậu non lắc”, “đậu chiên cắt miếng dày”..., tạo nên “đế quốc đậu phụ thủ công Nhật Bản” vừa ngon miệng vừa hấp dẫn.

Từ góc độ không khí mua sắm, Nhật Bản coi trọng vị trí của ngành hàng hơn bản thân ngành hàng đó. Vì vậy, thiết kế bài trí cùng không khí mua sắm được coi là “quan trọng của quan trọng”. Lấy trung tâm thương mại Matsuya được coi là thương hiệu dẫn dắt xã hội tiêu dùng Nhật Bản làm ví dụ, với sự thiết kế của nhà thiết kế Kenya Hara, màu trắng chủ đạo kết hợp với thủy tinh làm cả trung tâm thương mại như sáng bừng lên, hoàn toàn phù hợp với nguyên lý sáng tạo “thời trang ứng dụng”. Hay một cửa hàng khác ở ngoại ô Tokyo sử dụng hoa làm đê tài, đặt một cửa hàng bán lẻ lộ thiên ngay trong quảng trường tên gọi Garden Walk, từ vỉa hè đến nóc nhà đều được trang trí toàn hoa cỏ tuyệt đẹp. Ở Nhật Bản, các trung tâm thương mại kết hợp cùng các nhãn hàng để truyền hơi thở về một

cuộc sống chất lượng cao cho khách hàng, tăng thêm lạc thú mua sắm cho khách hàng, khiến hành vi mua sắm vốn có của khách hàng trở thành một hoạt động giải trí lớn đáng để mong đợi.

Từ nhu cầu về tình cảm, người Nhật Bản với tinh thần luôn muốn mọi thứ đã tốt càng tốt hơn có thể khiến một cửa hàng kinh doanh kéo dài cả trăm năm. Trong mắt họ, kinh doanh không phân biệt “lớn” hay “nhỏ”, mà “kéo dài không ngừng” mới là điều khiến họ cảm thấy thỏa mãn. Suy nghĩ “đã tốt càng tốt hơn” là lý do để các cửa hàng ở Nhật Bản duy trì thịnh vượng và kéo dài sự sống. Một số thương hiệu truyền thống của đất nước này cũng nhờ đó mà được kế thừa và phát triển. Bản thân những thương hiệu đó cũng tự nhiên trở thành chỗ dựa tình cảm cho khách hàng.

#### 4. Giá cả

Mọi người đều biết, ngành bán lẻ ở Nhật Bản phải cạnh tranh vô cùng mạnh mẽ. Điều này cũng được thể hiện qua một số ví dụ đã nêu ở trên. Cạnh tranh ác liệt đã khiến các cửa hàng ở Nhật trở thành “sản nghiệp lợi nhuận thấp”. Trong hoàn cảnh như vậy, chỉ có những cửa hàng “đại hạ giá” mới có cơ hội cạnh tranh và sinh tồn.

Một ví dụ vô cùng thực tế chính là chuỗi cửa hàng MINISO với giá chỉ 10 tệ, có cùng huyết thống với một nhãn hiệu bán lẻ khác ở Nhật có giá sản phẩm dưới 200 Yên (khoảng 10 tệ), chúng ta không thể phủ nhận, giá của nó thật sự rất thấp.

Trái với cảnh phát triển hưng thịnh trong nước, MINISO ở Nhật Bản lại vô cùng bình thường, không gây được bất cứ sự chú ý nào. Nên biết, những cửa hàng bán lẻ có giá 100 yên đã thâm nhập vào khắp các phố to ngõ nhỏ ở Nhật Bản từ lâu, để có thể sống sót giữa thời đại “lợi ích nhỏ” này, các cửa hàng bán lẻ đã bày ra vô số thủ đoạn.

Trong đó, chiến lược thường gặp nhất là đánh vào “số lượng”. Đó có thể là tìm kiếm một số nhà sản xuất nổi tiếng trong nước để nhập hàng “số lượng lớn”, một lần mua đứt “số lượng lớn” các sản phẩm của một số nhà sản xuất vừa và nhỏ, hoặc tiến hành sản xuất “số lượng lớn” thông qua nguồn nhân công giá rẻ tại các xưởng đặt trong và ngoài nước, sau đó tận dụng mọi phương pháp có thể để tiêu thụ hàng hóa với “số lượng lớn”.

Ngoài ra, để tiết kiệm vốn và nhân lực, các cửa hàng 100 yên ở Nhật cũng đồng thời đưa ra vô số chiêu bài, chiêu nào cũng hiểm hóc. Về vấn đề này, chúng ta sẽ đề cập

ở phần sau, phần nói về quá trình xây dựng thương hiệu MINISO và chuỗi cung ứng.

Nói tóm lại, việc các cửa hàng bán lẻ ở Nhật Bản theo đuổi giá thành thấp không làm giá cả sản phẩm ở hai thị trường online và offline biến động nhiều.

Có thể sánh ngang chất lượng sản phẩm trên mạng, cũng có được sự phân bố dày đặc như các sản phẩm trên mạng, đồng thời cũng vượt qua trải nghiệm tuyệt vời của các sản phẩm trên mạng và cân bằng giá với các sản phẩm giá rẻ trên mạng.

Bốn điểm này hỗ trợ lẫn nhau, không thể thiếu điểm nào, trở thành mấu chốt chiến thắng của ngành bán lẻ ở Nhật Bản.

Song, một mục tán dương và sùng bái đặc điểm của ngành bán lẻ Nhật Bản là hành động mạo hiểm và vô trách nhiệm, bởi bất cứ tấm gương nào được đưa ra làm mẫu nhưng không gắn liền với xã hội và đặc điểm quốc gia, trực tiếp được đưa vào học tập, vay mượn đều không phải “chiến thắng lớn”, mà đó chỉ là minh chứng cho việc “mỗi nơi mỗi khác”.

Để tránh rơi vào vũng bùn lớn trên, chúng ta không

thể không làm một phép trừ khách quan cho những thành tựu của ngành bán lẻ Nhật Bản, chỉ có trừ đi những ưu thế vượt trội do tính chất và chế độ đặc biệt của Nhật Bản mang lại mới có thể đưa ra kết luận nòng cốt về sự thay đổi và sao chép, có thể yên tâm “nhập khập” những “bí kíp bán hàng” của đất nước này.

### *1. Thu thuế thương mại điện tử*

Tại Trung Quốc, nếu bạn là một chủ cửa hàng trên Taobao, tôi rất muốn hỏi bạn một câu: “Bạn đã từng nộp thuế chưa?”

Một người bạn của tôi mở cửa hàng trên Taobao, xuất phát điểm từ hùng thú với nghệ thuật. Tôi từng muộn cửa hàng của cô ấy để bán một số đồ dùng văn phòng và đồ thủ công mỹ nghệ. Tuy không bì nổi với những tiệm đắt khách ngày thu về 50.000 tệ/tổng giao dịch, nhưng những hôm khám phá, tôi cũng kiếm được 1.000 ~ 2.000 tệ. Và trong thời gian cô bạn tôi vẫn còn kinh doanh cửa hàng, hai từ “thu thuế” chưa bao giờ xuất hiện trong đầu cô ấy.

Thực tế, không phải chỉ mình bạn tôi nhu vậy. Ở Trung Quốc, suy nghĩ “mở cửa hàng online không cần đóng thuế” đã trở thành một điều “hiển nhiên” trong cộng đồng người bán hàng trên Taobao.

Năm 2013, thời gian diễn ra Đại hội Đại biểu Nhân dân toàn quốc và Hội nghị Chính hiệp toàn quốc, khi trả lời phỏng vấn của báo giới ở Đại hội Đại biểu Nhân Dân, ông Vương Điền – chủ tịch hội đồng quản trị tập đoàn Bộ Bô Cao (Better Life Group) đã cho biết, mua sắm trên mạng “không cần hóa đơn, không mất thuế” đã trở thành một quy tắc ngầm.

Có “chuyên gia” từng rất nghiêm túc nói rằng: “Trung Quốc có đánh thuế các doanh nghiệp thương mại điện tử hay không hiện vẫn còn là vấn đề đang trong quá trình thảo luận.”

Theo lý thuyết, việc thu thuế này vốn không cần bất cứ cuộc thảo luận nào. Bởi bất cứ doanh nghiệp và cá nhân nào kinh doanh cũng cần nộp thuế theo quy định pháp luật, và luật thuế hiện hành đủ để đối phó với những hành vi trốn thuế. Những người luôn miệng nói làm thương mại điện tử không nộp thuế, chung quy đều là những người “sáng suốt giả hồ đồ” mà thôi.

Dựa vào tình hình trong nước Trung Quốc, điểm khó trong việc thu thuế thương mại điện tử nằm ở chỗ “khó giám sát”.

Chính bởi giao dịch qua mạng không có giấy tờ chứng

minh, có thể che dấu và mang tính xuyên quốc gia nên cơ quan thuế rất khó nắm bắt quá trình giao dịch trên nền tảng thương mại điện tử; đồng thời doanh thu bán hàng thương mại điện tử rất dễ giấu và làm giả, thậm chí với một số cửa hàng thường xuyên chuyển nhượng, xác định ai là chủ thể phải nộp thuế vô cùng khó khăn. Còn kinh doanh cá nhân như người bạn của tôi, dường như đã nằm ngoài quy định quản lý nộp thuế.

Do đó, ngành thương mại điện tử ở Trung Quốc trước mắt vẫn như cũ liên quan đến hành vi trốn thuế, lậu thuế.

Do đó, dựa vào chính sách ăn cổ tức của nhà nước trở nên lớn mạnh như Alibaba quả là điều may mắn.

Còn công việc giám sát và quản lý thu thuế thương mại điện tử, vẫn đang trong quá trình tìm kiếm và phát triển.

Hiện tượng này đẩy mạnh mở cửa hàng trên mạng ở Trung Quốc, cũng khiến ngành thương mại điện tử “thoát” khỏi nhóm “nộp thuế” của thương mại truyền thống, là một trong những nguyên nhân quan trọng tạo thành khác biệt lớn về giá giữa kinh doanh online và offline.

Tại đất nước Nhật Bản đã phát triển thương mại điện tử từ sớm, sau khi công bố phương châm chỉ đạo liên quan đến hoạt động thương mại điện tử năm 1998, chính phủ

nước này đã tiến hành thu thuế đối với các doanh nghiệp thương mại điện tử và ngày một ổn định theo từng năm. Có thể nói, so với Trung Quốc, việc quản lý thuế thương mại điện tử ở Nhật Bản vô cùng hoàn thiện, do đó ưu thế giá của của các doanh nghiệp thương mại điện tử ở Nhật không hề rõ rệt. Chỉ cần một điểm này cũng đủ để ngành bán lẻ truyền thống có không gian phát triển.

Chúng ta không thể không thừa nhận, chính sách thuế thương mại điện tử rõ ràng, phổ biến ở Nhật cũng là một điều kiện giúp ngành bán lẻ nước này dẫn đầu.

Chúng ta càng cần biết, so với Nhật Bản, các doanh nghiệp bán lẻ còn phải đi một con đường vô cùng gian nan nếu muốn giá thị trường offline ngang với thị trường online.

## 2. *Diện tích đất nước*

Mạng lưới mua sắm phủ dày các địa phương ở Nhật luôn được bàn tán không ngớt. Dù sao việc “đi mua sắm không cần mang túi”, “ra đường liền có hàng” đối với bất kỳ ai cũng là một điều vô cùng hưởng thụ.

Thậm chí, rất nhiều người từng ca thán trên mạng rằng: “Tại sao Trung Quốc không học tập điều này?”

Đương nhiên chúng ta phải nhìn thẳng vào vấn đề: Việc phân bố các cửa hàng bán lẻ phủ khắp đất nước hay mạng lưới vận chuyển hàng hóa thầm kì kia, đều có liên quan đến ưu thế diện tích nhỏ ở Nhật.

Còn Trung Quốc với diện tích lớn, các thành phố cách xa nhau, không dày đặc, để xây dựng “mạng lưới vận chuyển” phát triển như Nhật Bản còn khó hơn so với việc xây Vạn Lý Trường Thành.

Với một cửa hàng bán lẻ, mộng mơ có thể một sức một mình thay đổi thị trường trong nước chẳng khác nào Ngu Công dời núi, hon nua cũng chẳng được đồng tình.

### *3. Phong tục tập quán*

Từ góc độ phân công lao động trong gia đình, các gia đình ở Nhật Bản vẫn theo lối một người đi làm. Còn phụ nữ lấy việc mua sắm trong các cửa hàng, trung tâm thương mại để giết thời gian và giải trí.

Từ góc độ tính cách, người Nhật tương đối bảo thủ, coi trọng riêng tư cá nhân, rất kỵ tiết lộ thông tin cá nhân như tên tuổi, địa chỉ... Do đó, không ít khách hàng người Nhật vẫn giữ thái độ nghi ngờ với việc mua bán trên mạng.

Từ góc độ hệ thống thanh toán, hệ thống thanh toán ở

Nhật không phát triển, đa phần các giao dịch trên mạng đều được thanh toán theo một phương thức chuyển khoản cực “cũ”.

Ba nguyên nhân trên đều phù hợp với đặc điểm nước Nhật, giúp các giao dịch mua bán offline luôn vượt xa online.

Còn các doanh nghiệp bán lẻ ở Trung Quốc không có ưu thế như vậy, muốn đoạt lại mảnh đất từ tay thị trường online sẽ phải bò ra gấp nhiều lần sức lực.

Các cửa hàng bán lẻ ở Nhật phát triển mạnh mẽ nhờ vào ưu thế trời cho và sự phân bố về sau, nếu thật sự phải làm một phép trù, bỏ đi việc “giao hàng tận nhà” và “phân bố cửa hàng dày đặc”, rồi trừ thêm ưu thế giá thành do văn hóa Nhật Bản mang lại, tiếp theo đẩy lực lượng mua sắm chủ đạo trong các cửa hàng là phụ nữ ra khỏi vòng xoáy này, kết quả đạt được chắc chắn sẽ khiến người ta phải tuyệt vọng!

“Tiện lợi” và “giá thấp” dường như đã trở thành hai điều không cần bàn cãi.

May mắn, thứ còn lại chính là “hy vọng” dưới đáy hộp pandora – sự trải nghiệm.

Cụ thể hơn, đó chính là: Cố gắng về mặt thiết kế bao bì sản phẩm và tạo ra không khí mua sắm. Cho dù kết luận chạm đến nồng cốt của “bán hàng offline”, nhưng với những người nhòm ngó bí quyết của ngành bán lẻ Nhật Bản và lại không thể không bỏ qua “một nửa giang sơn” như chúng ta mà nói, không thể nào không thất vọng. Nó giống với cuốn bí kíp võ công tuyệt thế “Quỳ hoa bảo điển”, có thể học nhưng cách học duy nhất lại khiến người ta phải tiến thoái luống nan: dẫn đao tự cung.

Đối mặt với cục diện nhu vậy, nhưng Diệp Quốc Phú đã tìm được cách thức thành công vô cùng kỳ diệu sau khi đi lấy chân kinh từ Nhật Bản về. Anh ấy nói: “Tôi cần trải nghiệm, cũng cần giá thành thấp. Sinh ra không bằng người, đành dựa vào bù đắp sau này thôi!”

Nhưng thế gian liệu có cho ta toàn vẹn đôi đường?

Tình hình mỗi nước khác nhau, bù đắp về sau liệu có dễ?

Trên thực tế, Diệp Quốc Phú đã thoát khỏi suy nghĩ bế tắc từ lâu. Anh từ bỏ lựa chọn con đường vay muộn rộng rãi, áp dụng chiến thuật “quanh co”, lựa chọn tham khảo “điểm nhỏ” từ “toàn diện”, phàm có thể học đều không chối từ. Đồng thời, nhờ chế độ sản xuất, công xưởng đều dễ dàng, mô thức vay muộn từ Nhật Bản áp dụng trên đất

nước Trung Quốc phát triển vô cùng mạnh mẽ.

Chúng ta tạm thời không nhắc đến phần nội dung mang màu sắc truyền kỳ nào. Bởi nghiên cứu về ngành bán lẻ Nhật Bản cũng chỉ giống như phần lời dẫn và mở bài của một bộ sử thi khổng lồ, một nét chấm phá cho toàn bộ, ý niệm nó truyền đạt ra ngoài chính là nguồn động lực cho “mô hình Diệp Quốc Phú” chạy đua. Sau khi thâm nhập sâu hơn vào quá trình marketing, nguyên lý thương hiệu cùng chuỗi cung ứng của MINISO, chúng ta sẽ thấy việc thay đổi mô hình kinh doanh của Diệp Quốc Phú có bóng dáng của các chiến lược đến từ Nhật Bản.

### 3. “TÔI” VÀ MIYAKE JUNYA

Trình Giáo Kim có ba tuyệt kỹ đánh búa:

**Bổ đầu, rốc răng, móc lỗ tai.**

Diệp Quốc Phú có hai chiếc bàn chải:

**Trải nghiệm tốt, giá cả thấp.**

Diệp Quốc Phú hiểu rất rõ, bản thân không định mò một con phố đi bộ mà là một trung tâm mua sắm, học theo các trung tâm thương mại ở Nhật Bản thiết kế những hoạt động quy mô lớn, để phủ lên những trải nghiệm mua sắm nhảm chán, lỗi thời. Tuy trong những năm tháng lâu

dài về sau, anh ấy đã tạo ra không ít đế tài trang hoàng đặc sắc, nhìn lại những cửa hàng đẹp đẽ tinh xảo, nơi nào cũng đạt thành tích phi phàm, nhưng trong thời khắc mấu chốt MINISO chuẩn bị phá kén ra đời, Diệp Quốc Phú hiểu rõ, điều quan trọng nhất lúc này, chính là phải vãn hồi thiết kế của chính mỗi sản phẩm.

Có lúc, một sản phẩm được chế tác hoàn mĩ, làm ra vì chính người dùng, mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt đẹp, còn ghi điểm hơn cả “trang trí bên ngoài”.

Vậy thì, hãy để cho một người không phải nhà thiết kế nhưng lại làm trong ngành trang sức vật dụng thường ngày như Diệp Quốc Phú đặt ra thử thách mới.

Hắn sẽ có người cảm thấy, đây căn bản không thể gọi là thử thách, những sản phẩm xuất sắc ở Trung Quốc nhiều như mây, đội ngũ phụ trách mua sắm thời trang chuyên nghiệp của Diệp Quốc Phú đang vận hàng “Aiyaya” trong suốt 10 năm cũng ngày càng thuần thực và lớn mạnh, họ theo sát từng bước chân của thời đại, dựa vào chiến lược “thời trang ăn liền (fast fashion)” và thẩm mỹ đặc biệt để thu về thành công liên tục. Do đó, với một người đã có nền tảng căn bản như Diệp Quốc Phú, đến một xưởng sản xuất sản phẩm lớn nhỏ bất kỳ mang đại một thứ về cũng có thể

thắng lợi vang, hoàn toàn không phải việc gì to tát.

Nhưng Diệp Quốc không thể làm như vậy.

Anh ấy muốn tạo ra sản phẩm mang dấu ấn cá nhân, từng món từng món đều phải độc đáo mới lạ, tinh xảo đẽ, không thể tìm thấy hay mua được trên các nền tảng thương mại điện tử. Diệp Quốc Phú muốn tạo ra một thương hiệu giống cửa hàng đồng giá 100 yên ở Nhật, mô phỏng sự an toàn và khống chế toàn bộ từ thiết kế đến quy trình kinh doanh như ngành bán lẻ ở Nhật, nắm trong tay hoàn toàn nguồn lực thiết kế và quyền định giá. Như vậy mới có thể vừa tạo nên tính độc đáo cho sản phẩm, đồng thời giảm giá sản xuất đến mức thấp nhất, đào bào ưu thế về giá cả.

Diệp Quốc Phú cần một nhà thiết kế xuất sắc phụ trách thương hiệu. Nhà thiết kế này phải có tư duy thời trang khác người, có phong cách thiết kế mới mẻ tự do, có khiếu thẩm mỹ và ánh mắt độc đáo, hơn nữa có thể phụ trách đảm bảo chất lượng và độc đáo trong từng chi tiết sản phẩm khi mà Diệp Quốc Phú khống chế toàn bộ cục diện trong tay.

Do đó, Diệp Quốc Phú kết bạn với Miyake Jyunya.

Miyake Jyunya là thần thánh phương nào vậy?

Trang web chính thức của MINISO giới thiệu như sau:

Miyake Jyunya, tốt nghiệp từ cái nôi đào tạo nhà thiết kế lớn nhất Nhật Bản “Học viện thời trang Bunka” (BUNKA FASHION COLLEGE). Giống như Kenzo Takada (Người sáng lập thương hiệu Kenzo), Issey Miyake, Yohji Yamamoto, Junko Koshino, sau khi rời giảng đường đại học, anh nhanh chóng bộc lộ tài năng của bản thân trong lĩnh vực thiết kế. Miyake Jyunya là người khởi xướng trào lưu tiêu dùng hàng loại ưu vào cuộc sống trên toàn cầu; là người đứng đầu mới và là nhà thiết kế của trường phái “cuộc sống tự nhiên” ở Nhật; là nhà thiết kế của nhiều thương hiệu thời trang nổi tiếng trên thế giới; là người sáng lập thương hiệu MINISO nổi tiếng thế giới. Anh nổi tiếng với phong cách thiết kế đơn giản, tự nhiên và chất lượng, đồng thời được vinh danh “sứ giả của sự tự nhiên” trong lĩnh vực bán lẻ sản phẩm gia đình, thư giãn.

Từ đoạn giới thiệu trên, có thể thấy Miyake Jyunya vừa là người có tên tuổi và cũng rất thủ đoạn. Nếu nghiên cứu sâu, chắc chắn mọi người vẫn sẽ có cảm giác hiểu biết nửa vời về ba từ “đơn giản, tự nhiên, chất lượng”.

Tại Nhật, những đế tài mang tính thiền nhu “tự nhiên” và “cuộc sống” rất thịnh hành. Và trước MINISO đã có một

thương hiệu nổi tiếng toàn cầu khác áp dụng tính “thiền” vào trong thiết kế sản phẩm, đó chính là thương hiệu MUJI.

Nếu nghiên cứu về sự ra đời của thương hiệu này, chúng ta sẽ phát hiện, tuy bối cảnh ra đời của MUJI hoàn toàn khác với MINISO, nhưng hành động của hai bên đều không hẹn mà nêu. Đồng thời, cả hai chuỗi cửa hàng này đều được đánh giá là “đi ngược chiều gió” trong việc sáng tạo sản phẩm chất lượng mang tầm quốc tế.

Giống với MINISO, năm MUJI “phá trứng ra đồi” cũng phải trải qua thời kỳ kinh doanh offline trũng xuống, chỉ khác một điều là từ lúc thai nghén MINISO đã xác định sẽ phải chịu sự tấn công của mạng Internet, còn MUJI phải đối diện trực tiếp với khủng hoảng kinh tế toàn cầu và khủng hoảng năng lượng nghiêm trọng ở Nhật năm 1980.

Dưới tình thế nhu vậy, nhu cầu của con người với loại hàng hóa “đẹp mà giá mềm” tăng lên gấp bội. Mà MUJI khi ấy giống hệt MINISO bây giờ, đều tạo ra một cú “phá vòng vây” trong nghịch cảnh vô cùng ngoạn mục.

Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng khi đó, một thương hiệu luôn coi trọng tính ứng dụng như MUJI đã đơn giản hóa bao bì sản phẩm, đồng thời cắt bỏ luôn việc mở rộng sản phẩm, sau đó giảm giá thành sản xuất, toàn

bộ chi phí sản xuất đều sử dụng cho sản phẩm. Điều này đã giúp sản phẩm trở nên “có giá trị”. Hành động thực sự cầu thị cùng tư duy dùng đúng tác dụng đó có thể nói hoàn toàn giống với “chủ nghĩa tối giản” chúng ta đang tuyên dương hiện nay.

Với sự dẫn dắt của phong thúc tư duy này, MUJI từ một ngôi sao trong lĩnh vực bách hóa gia dụng đã dần lột xác trở thành một thương hiệu dẫn dắt trào lưu.

Nó tôn sùng thương hiệu, biểu tượng cùng sự đơn giản hóa của bao bì, tập trung nhấn mạnh về thiết kế mang tính đồi thường, cuộc sống hóa; bỏ phúc tạp lấy đơn giản, trở về với hình dáng ban sơ, tôn trọng linh hồn của vạn vật. Tinh thần thiết kế đó, tuy khác mà giống với tinh thần “vô thanh thăng hữu thanh” của Bạch Cửu Di; đồng thời nó cũng gần giống với quan điểm về Mỹ học của Lão Tử: Âm thanh tốt nhất là không có âm thanh, hình ảnh tốt nhất là vô hình.

Nó đưa quan hệ vi diệu của thú chúng ta gọi là “tự nhiên” và “cuộc sống” thăng hoa thành một văn loại văn hóa cao hơn giữa cảm tính và lí tính, gọi là “trống rỗng” (Emptiness).

Bởi vì “trống rỗng” nên nó không cần giải thích nhiều, cũng không chịu sự kìm hãm của văn hóa khu vực, mà

càng bước càng xa, càng bước càng rộng trên con đường tự duy tiên phong.

Điều này giống với quan niệm thiết kế của Diệp Quốc Phú, đồng thời bổ trợ thêm “quan niệm giá thấp” của anh, khiến chúng ta không thể không lại một lần nữa xem xét về cuộc “hội ngộ” giữa Diệp Quốc Phú và Miyake Jyunya.

Chúng ta có thể nói, chính quan niệm thiết kế của Miyake Jyunya đã thu hút Diệp Quốc Phú. Nhưng tôi tin rằng, so với việc “gió chiều nào xoay chiều ấy”, Diệp Quốc Phú đã suy nghĩ kỹ lưỡng cũng như có cái nhìn đầy đủ về thị trường. Nếu không phải Miyake Jyunya lọt vào tầm mắt của anh ấy mà là một người khác, vậy đó chắc chắn cũng phải là một nhà thiết kế khác đi theo chủ nghĩa “tự nhiên” và “cuộc sống”.

Đó là ngẫu nhiên, cũng là tất nhiên.

Nếu nói việc sao chép mô hình thương mại khiến MINISO của Diệp Quốc Phú có cùng quan hệ huyết thống với ngành bán lẻ truyền thống ở Nhật, vậy thì nguyên tắc thiết kế “trống rỗng” cùng “chân thật” khiến MINISO có linh hồn của ngành bán lẻ truyền thống Nhật Bản.

Với tình huống thông thường, dùng đoạn văn trên để

sử dụng làm kết luận của một bài văn hoàn toàn thích hợp. Nhưng nó lại không thích hợp với tinh thần giải trí trong thời đại giải trí. Kết luận kiểu tất cả đều vui như vậy không xứng với tiêu đề “Tôi và Miyake Jyunya” mang đậm tính hóng chuyện.

Những nghi ngờ về Miyake Jyunya nhiều vô số, thông tin về anh ấy trên mạng xã hội ít ỏi vô cùng. Mặc dù từ năm 2016 thông tin về anh đã được bổ sung trên mạng Internet, nhưng những bài báo liên quan cũng chỉ điểm qua vài điều. Gần như các thông tin đều ám chỉ, người nắm quyền và lựa chọn định vị thiết kế cho MINISO là Diệp Quốc Phú.

Với đề tài “hiếm gặp” như thế này cùng với phép ẩn dụ sau nó, chúng ta vẫn nên để lại ở chương 8 thì tốt hơn.

#### **4. AI NÓI CỦ CẢI BẮT BUỘC PHẢI MỌC TRONG VƯỜN CẢI?**

Nếu bạn có hai mảnh đất phì nhiêu, một mảnh đặt tên “vườn củ cải”, một mảnh kia đặt tên “vườn cải thảo”.

Một buổi sớm bình thường không có gì đặc biệt, bạn đột nhiên nảy sinh ý tưởng kỳ lạ, dự định trồng một ít củ

cải cho kịp vụ thu hoạch mang ra chợ bán lấy tiền.

Bạn cẩn thận lựa chọn từng hạt giống, mang đến vườn củ cải, lúc chuẩn bị gieo hạt bạn chọt liếc nhìn sang vườn cải thảo bên cạnh rồi sững sờ, chần chừ, xoắn xuýt. Bởi bạn phát hiện, vườn cải thảo bên cạnh tuy có cùng chất đất khác nhau, nhưng giá trồng trọt lại thấp hơn, diện tích to hơn, sức người nhiều hơn, chất lượng thu hoạch tốt hơn...

Bạn bắt đầu nghi ngờ và tự hỏi: Tôi nên trồng củ cải trong vườn cải thảo, hay trồng củ cải trong vườn củ cải đây?

Tôi nghĩ, đa số người thông minh đều chọn vế trước. Nhưng nếu trồng củ cải trong vườn cải thảo, vậy có thể dự đoán tương lai, loại thực vật “toàn thân đỏ tươi, lá non mềm xanh muốt” mọc ra từ vườn cải thảo nên gọi là củ cải hay cải thảo đây?

Nếu hỏi câu này ở vùng Tây Bắc quê tôi, chắc chắn tôi sẽ bị các trưởng bối với bàn tay thô ráp xù xì vỗ vào sau gáy và mắng: “Con bé ngốc, củ cải với cải thảo còn không phân biệt được sao!?”

Chúng ta không ngốc, đương nhiên đều biết loại thực vật “toàn thân đỏ tươi, lá non mềm xanh muốt”, sinh

trưởng từ hạt cải gọi là củ cải. Nhưng kỳ lạ là, nếu đặt câu hỏi này trên người MINISO, chúng ta sẽ trở thành những “cô bé ngốc” không phân biệt nổi “củ cải” với “cải thảo”.

Đầu năm 2016, khi tôi đăng bài hỏi hơn 2.000 người bạn trong danh sách bạn bè trên Wechat về sản phẩm của MINISO, có hơn 10 người trả lời vô cùng dứt khoát và giống nhau: “Thương hiệu nhái sản xuất trong nước/Nghe nói là hàng nội địa/Hàng nội địa khoác áo hàng Nhật...”

Một 8x, 9x tiêu biểu được mệnh danh thanh niên nghệ sĩ, quen dùng những “tù ngũ bóng bẩy” + “tiếng Anh” + “ngôn ngữ mạng” đã phát biểu cảm tưởng nhu sau: “Đợi chờ một làn gió Đông Doanh<sup>(1)</sup>, mẫu mã Phù Tang<sup>(2)</sup> và có hương vị hoa anh đào lãng mạn, ai ngờ lúc cầm trên tay mới biết là hàng “nhái” “made in China”. Chán!”

Còn có một người bạn thân thiết khác trực tiếp gọi điện thoại cho tôi chia sẻ: “Biết không? MINISO đăng ký thương hiệu ở Quảng Đông đó! Là một thương hiệu Trung Quốc đúng nghĩa!”

Thực tế, những điều bạn bè tôi chia sẻ về thú họ biết, hoàn toàn giống với những hoài nghi của động đồng mạng với MINISO khi đó. Những hoài nghi này đều tập trung

---

(1)(2): Ý nói đến Nhật Bản

vào hai điểm: “định vị thương hiệu” và “hàng Trung Quốc”.

Vậy, thương hiệu là gì?

Trong bài giảng môn Marketing, chúng ta có thể thấy hai từ “thương hiệu” được giải thích và định nghĩa như sau:

Định nghĩa rộng thì, “thương hiệu” là một tài sản vô hình có giá trị kinh tế, sử dụng khái niệm trừu tượng hóa, độc đáo và có thể phân biệt để biểu thị sự khác biệt, từ đó ảnh hưởng và chiếm một vị trí nhất định trong tâm trí mỗi người.

Còn theo định nghĩa hẹp, “thương hiệu” là tên gọi chung của một loại “tiêu chuẩn” hoặc “quy tắc” mang tính hai mặt trong và ngoài, thông qua bốn phương diện suy nghĩ, hành vi, thị giác, thính giác tiến hành tiêu chuẩn hóa, quy tắc hóa để trở nên độc đáo duy nhất, có giá trị, mang tính dài hạn và là một hệ thống có thể nhận biết (Hệ thống này còn được gọi là hệ thống nhận diện thương hiệu CIS – Corporate Identity System).

Những lý thuyết giải thích phía trên quá phức tạp và rắc rối, nhưng nếu chúng ta chắt lọc dần dần, một số từ khóa quan trọng sẽ hiện ra gồm: đặc biệt, quy tắc, lâu dài và vô hình.

Nói đơn giản, “thương hiệu” là mức độ nhận biết của người tiêu dùng với bản thân một sản phẩm. Đương nhiên, điều này cũng lệ thuộc mức độ nhào nặn thương hiệu cùng sự hoàn thiện không ngừng của người sáng lập thương hiệu đó.

Đối với MINISO, có lẽ chúng ta sẽ dùng rất nhiều bài viết để nghiên cứu về sự vay mượn mô hình kinh doanh c Nhật Bản của thương hiệu này và không thể bỏ qua định vị của các tầng văn hóa.

Nếu chúng ta lại một lần nữa dùng chân trong cửa hàng của MINISO, lựa chọn quên đi sự thật sản phẩm “made in China”, để kiểm tìm những “độc đáo”, “quy tắc” trong đó, mang đến cho chúng ta ấn tượng “lâu dài” cùng khí chất “vô hình”, chúng ta sẽ phát hiện ra điều gì?

Chỉ cần dựa vào điều này, một hiện tượng chúng ta không thể không thừa nhận được miêu tả sinh động như sau: “Năng lực sản xuất của Trung Quốc rất mạnh, nhưng năng lực thị trường và năng lực thương hiệu lại rất kém.”

Điều đáng tiếc là: “Năng lực sản xuất có thể tăng lên dễ dàng, nhưng năng lực thương hiệu lại rất khó tăng lên.” Đối diện với “cục xương” khó nhằn này, chỉ có thể cố “cắn đến mòn răng và chảy máu”.

Cách nhìn của Diệp Quốc Phú càng bi quan hơn: “Ít thì 30 năm, nhiều thì 50 năm, thậm chí ngoài những sản phẩm đại diện cho Trung Quốc như lá trà, gốm sứ, những thương hiệu Trung Quốc khác rất khó ra ngoài Trung Quốc, tiến vào thị trường quốc tế”.

Đây, chính là hình thái xã hội tôi luôn nhấn mạnh.

Đây, cũng chính là hiện thực tàn khốc dựa trên hình thái xã hội Trung Quốc.

Tuy nhiên hành động sáng tạo của Diệp Quốc Phú đã trở thành ánh sáng niềm tin cho hiện trạng “đen tối” này. Do đó, chúng ta cần phải cảm ơn “phát ngôn kinh người” sau đây của Diệp Quốc Phú: “*Doanh nghiệp Trung Quốc không thể thoát khỏi ao làng trong thời gian ngắn, nhưng những nhà doanh nghiệp Trung Quốc hoàn toàn có thể.*”

Đây là một cách giải thích đơn giản và hoàn toàn mới cho chiến thuật “muộn thuyền ra khơi”.

Ý nghĩa truyền thống của “Muộn thuyền ra khơi” chúng ta hay hiểu giống với chính sách “thuyền mua giá trên trời” của Chủ tịch Tập đoàn Geely Lý Thu Phúc: chính sách thu mua.

Còn chiến lược “muộn thuyền ra khơi” ngày nay của

Diệp Quốc Phú, lại thể hiện một tinh thần khai thác cái mới – “tinh thần sáng tạo”, kết hợp với người nước ngoài xây dựng nên một chiếc “thuyền lớn”, đập tan lời nguyền thương hiệu Trung Quốc, sau đó dong buồm đi khắp thế giới.

Liên quan đến khuôn mẫu này, trên mạng có một ví dụ rất thú vị: Người Trung Quốc ngồi “thuyền” rời khỏi đất nước, cùng với một người nước ngoài xinh đẹp sinh ra một đứa “con lai” xinh đẹp vô ngần, đủ để vạn người mê. Cô nàng không chỉ có ngoại hình đẹp, mà còn phù hợp với tiêu chuẩn thẩm mỹ của người Trung Quốc, hơn nữa nhất cử nhất động đều để lộ phong thái dị quốc.

Thế là, thế giới này có thêm một “con lai” quốc tế hóa nhưng do Trung Quốc sản xuất – MINISO;

Thế là, khi chúng ta còn u mê ngờ vực về “hạt củ cải” Diệp Quốc Phú rắc trong “vườn cải thảo” rốt cuộc là “củ cải” hay “cải thảo”, khi tất cả chúng ta đều vùi đầu chăm chỉ trồng “củ cải” trong “vườn cải”, thì Diệp Quốc Phú đã đi tiên phong, phá vỡ tư duy truyền thống, tìm ra một con đường mới rộng lớn khang trang.

Anh ấy đã trồng thành công củ cải “lai” trong “vườn cải thảo”.

## 5. THỦ BÁN RA LÀ MỘT PHƯƠNG THỨC SỐNG CHẤT LƯỢNG

Diệp Quốc Phú có thể trồng củ cải, chúng ta cũng trồng được.

Cho nên, chúng ta hân hoan xách những sọt củ cải chạy băng băng trên đường để kịp ra chợ bán lấy tiền.

Nhưng lúc này chúng ta lại phát hiện, Diệp Quốc Phú – người chiếm tiên cơ trồng ra loại củ cải “giá thấp chất lượng cao” đang dùng tư thái “bất biến ứng vạn biến” và không vội ra tay.

Chúng ta nói: “Mai đi bán củ cải thôi! Củ to! Tươi mới! Giòn tan! Cực ngọt!”

Diệp Quốc Phú vừa nghiên cứu chiếc máy ép hoa quả mới mua vừa chậm rãi nói: “Tôi định bán củ cải sợi, củ cải ép, viên vitamin củ cải. Tóm lại, tôi không bán củ cải mà bán giá trị dinh dưỡng cùng cách nhìn dưỡng sinh từ củ cải!”

Đương nhiên, Diệp Quốc Phú không trồng củ cải, việc làm ăn của anh ấy không liên quan chút nào đến “củ cải”. Nhưng đối với Diệp Quốc Phú, cách làm đua “buôn bán hàng hóa” nâng cấp lên thành “buôn bán tinh thần”, phá

bỏ giới hạn giữa hàng hóa và hàng hóa, ngành nghề với ngành nghề, có thể nói là thích hợp với bất cứ lĩnh vực nào. Do đó, Diệp Quốc Phú bán được rất nhiều bút chì, bán được rất nhiều vở, bán được rất nhiều son môi, bán được rất nhiều sản phẩm số hóa. Nếu muốn, anh ấy cũng có thể bán được rất nhiều củ cải;

Vậy nên, Diệp Quốc Phú làm du lịch, cũng dám dấn thân vào tiền tệ;

Vậy nên, Diệp Quốc Phú có “Aiyaya” trong quá khứ, có “MINISO” bây giờ.

Tuy nhiên, tôi không muốn nói sâu cách làm có lợi cho việc tạo ra sản phẩm, có lợi cho việc tạo ảnh hưởng rộng, có lợi cho việc hình thành chuỗi sản nghiệp, có lợi cho việc tăng trải nghiệm mua sắm, có lợi cho việc xây dựng cộng đồng người hâm mộ và khách hàng trung thành này.

Bởi với Diệp Quốc Phú, dù chiếc sừng của tu duy đã vươn ra thật xa, dù chưa từng phụ lòng bốn chữ “kinh doanh đạo đức”, nhưng trong quá trình dấn thân vào “tinh thần buôn bán”, điều đáng để tán dương và phổ biến nhất, chính là động cơ và tấm lòng ban đầu của anh ấy.

Xuất thân từ người làm công ăn lương, nên Diệp Quốc

Phú hiểu rõ “rời quê hương đến Quảng Châu lập nghiệp” không hề dễ dàng. Đối diện với một thành phố không dành cho mình, hoài niệm quê hương chẳng thể trở về, cả quá trình phiêu bạt cô đơn, tịch mịch, gian nan. Diệp Quốc Phú đã nếm trải cảm giác đó, nên sau khi anh ấy bắt đầu gây dựng chuỗi cửa hàng “Aiyaya” từ việc bắt gặp một nhóm thanh niên trẻ bày sạp hàng bán đồ trang sức, anh ấy không còn định vị cho “Aiyaya” và bản thân một cách đơn giản chỉ “chiến đấu để sống sót”, mà biến thành “mang đến niềm vui cho các thanh niên đi làm thuê”.

Suy nghĩ ấy có hiệu quả như cách anh định vị MINISO hiện tại. Diệp Quốc Phú đã chia sẻ như sau khi nói về hy vọng với MINISO: “Các bạn trẻ hiện nay sống cuộc sống vô cùng áp lực, chúng tôi hy vọng thông qua việc cố gắng giảm giá hàng hóa, giống như việc 10 đồng ngày trước có thể mua được 1 hộp cơm nhưng hiện tại có thể mua hai hộp cơm kèm một quả trứng gà, chỉ số hạnh phúc của các bạn trẻ chẳng phải sẽ tăng lên sao?”

Hay trong một lần diễn thuyết khác, Diệp Quốc Phú đã nói thế này: “Tại sao mọi người đều muốn trở thành kẻ có tiền, cảm giác có tiền chính là muốn mua gì thì mua, mua sao cũng được. Ở MINISO, bạn có thể thực hiện giấc

mơ này.”

“Cảm giác hạnh phúc” và “Cảm giác thỏa mãn” rất khó để diễn tả thành lời đó, kỳ thực chính là bí mật đằng sau sự thành công của MINISO.

Chúng ta thường nói, trên thương trường, kết quả nặng hơn động cơ;

Chúng ta thường nói, “lòng tốt” nào đó, chẳng qua cũng là vì lợi ích cá nhân.

Nhiều người nói, người nghe đều tin là thật.

Thế nên, một trái tim chân thành mộc mạc luôn nghĩ đến người khác trở thành báu vật quý giá nhất thời đại này, từ bán hàng online đến bán hàng offline lại là một món đồ khiếm khuyết nhất.

Thế nên, việc sử dụng lý thuyết về động cơ, nhân quả, đức hạnh trên dòng kẻ đạo đức để đánh giá một doanh nghiệp hoặc một sự việc trong xã hội này trở nên ngày càng khó khăn.

Còn Diệp Quốc Phú dám bán ra phương thức sống chất lượng, giải phóng một thế hệ người trẻ, đã trở thành một ví dụ tốt đẹp về việc “gioe nhân tốt gắp quả lành”.

**Khởi nguồn: Củ cà rốt mọc giữa đồng cải trắng**

Loại “nhân tố” này, cũng trở thành nguồn gốc cho việc MINISO phát triển không ngừng.

**03**

**BẢN THÂN HÀNG HÓA  
VỐN RẤT RẺ,  
CHẲNG QUA CHÚNG ĐƯỢC  
BÁN ĐẮT THÔI!!**

Kỷ băng hà đã qua đi,  
Nhưng sâu đến đâu cũng đều là băng?  
Phát hiện ra núi Hảo Vọng rồi,  
Tại sao các con thuyền trong Biển Chết vẫn ganh đua?

----- **thơ Bắc Đảo**

Khủng hoảng tài chính đã qua đi, nhưng sao ngành bán lẻ vẫn chết?

“Thời đại vốn thấp” của thương mại điện tử đến rồi, tại sao giá hàng hóa vẫn không giảm?

Chẳng lẽ “hàng tốt giá mềm” trong truyền thuyết chỉ là một giấc mộng hão huyền?

Diệp Quốc Phú nói: “Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!”

## **1. SỰ “RUNG ĐỘNG” TỪ MỘT CÂY CHUỐT MI**

Trong điện thoại của Diệp Quốc Phú có một bức ảnh không nỡ xóa. Mỗi lần đối mặt với phóng viên truyền thông, anh gần như đều sử dụng tuyệt chiêu sống sót này. Khi phải mở ảnh ra cho người khác xem, chưa đợi người ta lên tiếng, Diệp Quốc Phú đã giành quyền nói trước, kết hợp cùng biểu cảm kinh ngạc thốt lên: “Rẻ quá!”

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

Do tôi chưa có duyên được nhìn thấy bức ảnh “quý giá” ấy, nên chỉ có thể nhờ một người bạn ở nước ngoài, “ngụy tạo” một bức ảnh tương tự dựa trên miêu tả của Diệp Quốc Phú để mọi người cùng xem.



Đây là hình ảnh một siêu thị ở Mỹ, gian mỹ phẩm bày đồ la liệt nhưng cũng rất gọn hàng. Trên kệ hàng, một cây chuốt mi hiệu L'oreal được dán giá 7,79 USD, đổi sang Nhân dân tệ không quá 66 tệ.

Còn gian hàng chính thức của L'oreal trên Tmall với số

lượng chuốt mi luôn bán được hơn 3.000 cây mỗi tháng, một cây tương đối rẻ cũng phải rơi vào 150 NDT. Uớc tính cao gấp đôi giá ở Mỹ. Một lời đồn trên mạng liên quan đến “Bảng xếp hạng 10 loại hàng hóa bán lãi nhất” năm 2010 dường như cũng chứng thực điều này. Đầu tiên trên bảng xếp hạng đó, chính là tiêu điểm chúng ta đang bàn lúc này: Mỹ phẩm.

Dựa theo bản báo cáo này, phàm là loại mỹ phẩm “đắt tiền” chúng ta hay nhắc đến, giá gia công càng thấp đến kinh người. Nhu phấn mắt Shiseido loại 650 NDT/50g giá sản xuất chưa đến 10 NDT, SK-II được mệnh danh “nước thần tiên” nhiều người yêu thích được bán với giá 560 NDT ở Trung Quốc (năm 2016 đã tăng lên 690 NDT) có giá sản xuất là 6,5 NDT...

Bài viết với ngôn ngữ xác thực, nghiêm túc, tuy là chuyện của 6 năm trước nhưng đến nay vẫn khiến người nghe phải giật mình. Nhưng khiến người ta cảm thấy ngạc nhiên hơn là, bài viết tuy không thể kiểm chứng nhưng tưởng chừng sẽ gây ra một trận sóng to gió lớn lại không đẩy nổi một gợn sóng vào thị trường mỹ phẩm bình lặng. Bài viết đã dần dần biến mất trong lúc người ta chia sẻ và truyền thông và đại đa số người tiêu dùng sau khi đọc

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

xong cũng chỉ nửa tin nửa ngờ cười một cái rồi thôi.

Từ câu chuyện này có thể thấy, thái độ của người tiêu dùng không khác đánh giá của Diệp Quốc Phú là bao: “*Người tiêu dùng Trung Quốc thật bất thường, quan niệm tiêu dùng cũng bất thường không kém. Ở châu Âu, chỉ cần 2-3 euro người ta đã mua được một món mỹ phẩm. Còn ở Trung Quốc, chúng tôi bán với giá 10 NDT thì khách hàng lại không muốn mua, không hề tin tưởng!*”

Vì vậy ở đất Trung Quốc, bạn đừng vì trồm được “củ cải” từ vườn “cải thảo” mà dương dương tự đắc, cũng đừng cho rằng người người nhà nhà đều thích “hàng tốt giá mềm”.

Ngược với điều đó, quan niệm “tiền nào của nấy”, “vật nào cũng có giá trị của nó” đã ăn sâu bén rẽ vào tư duy của người Trung Quốc. Do đó, ngoài phải đổi mặt với câu hỏi khó “củ cải” liệu có phải là “củ cải”, chúng ta còn phải kiểm chứng lý do khách hàng sẵn sàng chấp nhận giá thấp, để “cứu” lấy lòng tin của khách hàng.

Lúc đó, Diệp Quốc Phú muốn đem sự “rung động” mà chiếc chuốt mi L'oreal mang lại dung nhập vào trong sản phẩm để chia sẻ với người dân trong nước, anh cũng đã phát hiện ra chướng ngại lớn nhất, ngoan cố nhất, đó

chính là bản thân người tiêu dùng.

Cái gọi là “nước chảy đá mòn” không phải một sớm một chiều là xong. Để một số lượng lớn khách hàng thay đổi tư duy vốn có của họ ngay lập tức là điều không thể. Nếu muốn bắt đầu vào làm từ bản thân sản phẩm và thương hiệu, cần phải hiểu rõ rằng: Sản phẩm trên thị trường hiện nay đắt ở điểm nào? Tại sao khách hàng lại cảm thấy nó tốt?

## 2. “TIỀN NÀO CỦA NẤY” CHỈ LÀ SỰ LỪA ĐỒI

“Người không biết hàng nhưng tiền biết”, đây là câu một vị trưởng bối cao tuổi ở quê nói với tôi; đồng thời, bà còn bảo tôi thêm một câu như thế này: “Không nghe lời người già, thiệt thời ngay trước mắt”.

Những câu này nói rất đúng, dù sao cũng đúc kết từ kinh nghiệm sống mấy chục năm, người nói “có lòng truyền dạy”, còn người nghe cũng khó tránh khỏi “tin là thật”.

Do đó, liên quan đến vấn đề “đắt” và “tốt”, tôi tình nguyện nói về vế sau trước. Cũng chính bởi tư duy này chi phối, nên dù cạnh tranh nhu thế nào, giá cả sản phẩm

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

trong nước từ offline đến online cũng vẫn rất cao mà không hề giảm xuống.

Thế nào là “tốt”?

“Thuyết văn giải tự” viết: “Tốt, cũng là đẹp.”

Chữ “Tốt” (好) được ghép từ bộ “nǚ” (女) và bộ “tử” (子), vốn dùng để chỉ vẻ ngoài đẹp của cô gái.

Nếu nói “vẻ ngoài đẹp” là tốt, vậy chúng ta cũng không khó để giải thích cho việc “trông mặt bắt hình dong” đầy cảm tính hay trong nhận thức của nhiều người sản phẩm càng “đắt” càng “tốt”.

Bởi vì “đắt”, vốn là một trong những thủ đoạn đóng gói “bền ngoài” sản phẩm.

Nhưng “đắt” trong tín ngưỡng của nhiều người hiện nay, dường như đã là một suy nghĩ khẳng định: “Đắt bởi vì tốt”.

Tu duy đó gần giống với nhận định “bị cưỡng hiếp vì mặc ít” hay “bị người khác lừa vì ngu”.

Nếu phân tích về nguồn gốc của cách suy nghĩ, quan điểm này, không thể không nhắc đến một nhà tâm lý học xuất sắc người Mỹ - Melvin Lerner. Ông và đồng nghiệp của mình đã nghiên cứu kỹ lưỡng về hiện tượng xã

hội Mỹ thập niên 50-60 của thế kỷ 20, đồng thời đã thiết kế ra thí nghiệm đầu tiên trên thế giới liên quan đến “thế giới công bằng” vào cuối những năm 70, và đưa ra một học thuyết “tiếng xấu đồn xa” trong giới xã hội học và tâm lý học: Thuyết thế giới công bằng. (Just-world Theory/Hypothesis)

Học thuyết đưa ra một khái niệm như sau: “Cá nhân có một loại nhu cầu nhu vậy, tin tưởng rằng họ sống trong một thế giới công bằng. Trong thế giới công bằng này, người ta muốn gì được nấy.”

Nói một cách đơn giản hơn, chính là cách chúng ta được giáo dục từ bé: “Thiện có thiện báo, ác có ác báo”, “tay làm hàm nhai”, “có công mài sắt có ngày nên kim”, “phải cho đi mới được nhận lại”...

Chính bởi cách tư duy đó cùng với nhu cầu cá nhân cho phép, chúng ta mới đồng ý tin tưởng: Muốn có được “sản phẩm tốt”, chúng ta cần “trả giá đắt tương đương”.

Vậy nên, quan điểm “tiền nào của nấy” đã trở thành tảng đá ngăn cản mỗi khi chúng ta mua sắm.

Vậy nên, “đắt” trở thành cách chúng ta phán đoán và lựa chọn sản phẩm một cách “trực quan” nhất, “hữu hiệu”

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

nhất và “nhanh gọn” nhất. Chúng ta đơn thuần đánh giá chất lượng qua giá cả, nhưng không hề suy nghĩ điều đó rõ ràng là sự thật khách quan hay kết luận chủ quan.

Vậy nên, “đắt” cũng trở thành một trong những “thủ đoạn” thương nhân thu về lợi nhuận.

Tôn Tiên Hồng – một trong những người sáng lập tập đoàn Mengniu Dairy từng nói như sau: “Thế nào là sản phẩm cao cấp? Làm sao để trở thành sản phẩm cao cấp? Quan trọng nhất chính là giá cả. Nếu giá của bạn cao, bạn chính là sản phẩm cao cấp. Sở dĩ dòng sữa Milk Deluxe của Mengniu thành công, nguyên nhân quan trọng nhất là nhờ chính sách về giá sản phẩm: Nó rất đắt, cũng là loại sữa bò đắt nhất Trung Quốc. Người tiêu dùng đều cho rằng sữa đắt nhất chắc chắn là sữa chất lượng tốt nhất, mà sữa có chất lượng tốt nhất mới có dinh dưỡng tốt nhất, tặng người khác mới mát mẻ.”

Vậy nên, dùng “đắt” làm một loại hình thức đóng gói, vô cùng cao minh.

Đương nhiên, “đắt” ngoài việc là món “đồ chơi” để các doanh nghiệp tùy ý thao túng, còn có không ít nỗi đau không thể nói tương tự ở Trung Quốc.

Điều này cũng tự nhiên dẫn đến một số nguyên nhân chủ yếu khiến giá cả hàng hóa đắt đỏ:

## 1. Giá trị thương hiệu (Brand Premium)

Giá trị thương hiệu, tuyệt đối là một trong những nguyên nhân quan trọng nhất.

Chúng ta đều đã biết thế nào là thương hiệu.

Vậy, giá trị là gì?

Bắt đầu năm thứ nhất đại học, để gom góp tiền mua máy tính xách tay bạn cùng phòng tôi bắt đầu bày bán USB ở cổng trường đại học.

Bạn cùng phòng buôn bán rất tốt, chiều nào sau khi tan học quầy hàng nhỏ cũng buôn bán đắt nhu tôm tươi.

Trong đó, một chiếc USB hình thỏ đặt trong hộp nhựa có dung lượng 32GB được bán với giá 60 NDT. Còn một chiếc khác làm từ thép không rỉ nhãn hiệu Kingston cũng 32GB nhưng không có vỏ bao giá chỉ 32 NDT. Tuy USB hình thỏ luôn được tranh nhau mua hết, nhưng thực tế, cả hai loại USB này đều có giá nhập nhu nhau – 25 NDT.

Đó chính là giá trị.

Cũng chính là điều khiến giá một số sản phẩm cao hơn

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

so với giá bình quân của những sản phẩm cùng loại khác trên thị trường.

Vậy, giá trị thương hiệu là gì?

Thực tế, ngoài bán hai loại USB không tên tuổi ở trên, người bạn cùng phòng của tôi còn bán một loại USB Kingston khác cũng nhập giá 25 NDT với giá 59 NDT. So bề ngoài với một loại USB vô danh bán 32 NDT, chúng ta không khó lý giải về “giá trị thương hiệu”.

Giá trị thương hiệu chính là giá trị gia tăng của sản phẩm. Một sản phẩm của thương hiệu này có thể bán với giá cao hơn so với sản phẩm cùng loại của thương hiệu khác cũng nhờ “giá trị” của thương hiệu đó.

Và “giá trị” này, cơ bản không hề liên quan đến giá thành sản xuất sản phẩm.

Đối với một doanh nghiệp, giá trị của thương hiệu chính là mức độ quan trọng nhất kiểm tra doanh thu của thương hiệu đó. Bởi vậy giá trị thương hiệu là “quy tắc ngầm” mà những người làm trong ngành dù là online hay offline cũng khó có thể nói rõ.

Vậy, người ta sẽ dựa vào những phương diện nào để tính giá trị sản phẩm?

Phần nội dung này sẽ đề cập đến phương diện marketing sản phẩm. Để không kéo dài lan man mà vẫn giúp bạn hiểu được vấn đề, chúng tôi sẽ chuyển nó thành 3 câu hỏi nhỏ gần gũi với cuộc sống để bạn tự suy nghĩ.

Thú nhất: Giá iPhone thường cao hơn iPad, có phải do tính năng tốt hơn không?

Thú hai: Tại sao giá vàng cây nặng ngang nhau ở các hăng đá quý khác nhau lại giống nhau, trong khi giá các món đồ trang sức nặng như nhau lại khác nhau như vậy?

Thú ba: Nắp xe hơi nhà bạn làm từ chất liệu gì?

Đáp án của câu hỏi thứ nhất: Giá cả nằm ở “nhu cầu” chứ không phải tính năng. Nói cách khác, điện thoại được sử dụng nhiều hơn iPad.

Đáp án của câu hỏi thứ hai: Phàm là sản phẩm có thể dùng số liệu khách quan đo đếm đều rất khó đưa ra giá trị, nhưng đánh giá về sản phẩm đó dễ bị các nhân tố chủ quan ảnh hưởng thì giá cả của nó sẽ khác biệt rất lớn. Ở phương diện vàng bạc trang sức, sự đánh giá của khách hàng về thiết kế và giá công đa phần đều bị hạn chế bởi sở thích cá nhân. Do đó, ngoài giá vàng, những loại khác sẽ có khác biệt về giá, thậm chí “giá công thiết kế còn cao

hơn giá vàng”.

Đáp án của câu hỏi thứ ba: Suy nghĩ của người tiêu dùng rất đơn giản và trực tiếp, họ quan tâm đến chất lượng sản phẩm, còn khái niệm về “sản phẩm” chỉ dừng lại ở lớp “thành phẩm”. Ví dụ như người ta luôn coi thường bộ phận tạo thành máy phát động cơ ở ô tô, đây cũng là nguyên nhân hình thành giá trị sản phẩm.

Vậy thương hiệu và doanh nghiệp nằm ngoài “quy tắc ngầm” đều là doanh nghiệp không có lợi nhuận?

Đương nhiên là không, “quy tắc ngầm” chỉ là hiện tượng phổ biến, không phải kết quả tất nhiên. Một ví dụ tốt nhất, chính là đi theo con đường “no brand goods” (sản phẩm không thương hiệu) như MUJI. Để tìm kiếm một ví dụ như vậy ở Trung Quốc, ngoài MINISO của Diệp Quốc Phú chúng ta nhắc đến hôm nay, còn có XiaoMi của Lôi Quân. Trên thực tế, họ đều rất thành công. Đương nhiên, chuyện này để sau nói.

## 2. Thu phí dịch vụ trả sau quá mức

“Thu phí dịch vụ trả sau” dùng để chỉ hành động thu phí của các doanh nghiệp bán lẻ với các nhà cung cấp. Đối với nhiều doanh nghiệp bán lẻ, thu phí dịch vụ trả sau đã

trở thành một trong những nguồn thu kinh tế chủ yếu.

Chúng ta vẫn lấy “trồng củ cải” làm ví dụ.

Doanh nghiệp bán lẻ mờ “gian hàng bán củ cải” quy mô lớn, hàng ngày người đến người đi vô cùng nhộn nhịp. Nhà cung cấp hay chính là “con buôn củ cải” muốn “dựa bóng cây lớn” nên đề nghị cho họ bán “củ cải” trong “gian hàng củ cải” của doanh nghiệp bán lẻ.

Doanh nghiệp bán lẻ rất hào phóng: “Anh cứ bán đi, chỉ cần trả tôi phí sân bãi và phí quản lý là được.”

Đây cũng chính là “phí vào cửa” và “phí ký gửi” giá cao trong truyền thuyết.

Thực tế, những doanh nghiệp bán lẻ hay “chủ gian hàng củ cải” không quan tâm đến việc các nhà cung cấp “con buôn củ cải” cung cấp cho họ củ cải tốt hay củ cải hỏng, củ cải tím hay củ cà rốt.

Ai đến mua củ cải hay giá củ cải cao thấp ra sao họ đều không quan tâm, dù sao “người mua củ cải” cũng chỉ là khách vãng lai thi thoảng mới đến, còn “người bán củ cải” mới là người mang tiền đến cho họ.

Do đó, trong mắt những “chủ gian hàng củ cải” chỉ có một điều duy nhất, đó là: Năm nay tôi có thể thu được bao

nhiêu tiền “phí sân bãi” và “phí quản lý”.

Hành vi môt mục chạy theo “phí vào cửa” này đã biến “chủ gian hàng củ cải” thành “địa chủ xã hội cũ”, còn “con buôn củ cải” bị áp úc khiến họ không thể không tăng giá hàng hóa để chống đỡ nguy cơ này. Với nhũng “chủ gian hàng củ cải” không hề quan tâm đến giá trị của nhũng cây củ cải, chắc chắn luôn lơ là việc quản lý giám sát đối với chất lượng và giá “củ cải”, dẫn đến việc cạnh tranh “phí vào cửa” và “giá củ cải” ngày càng tăng cao.

### 3. Chuỗi cung ứng lâu đời khó có thể đơn giản hóa

Khi nghiên cứu về sự khác biệt giữa bán hàng “online” và “offline”, chúng tôi đã đề cập đến vấn đề về chuỗi cung ứng, đồng thời cũng lấy ví dụ về một sản phẩm hoa quả sấy.

Lẽ nào chuỗi cung ứng bán lẻ lại phức tạp thắn bí không ai biết sao? Nếu không phải, vậy tại sao ngành bán lẻ truyền thống lại chưa cân nhắc đến việc cải tiến vấn đề này?

Mọi người đều biết, nhũng “chủ gian hàng củ cải” đã hô khẩu hiệu “loại bỏ trung gian” và “mua hàng trực tiếp” từ rất nhiều năm trước, nhưng do ngành nghề và tư duy ngành nghề lỗi thời, nên nhũng “khẩu hiệu” đó chỉ còn là hình thức. Dù sao lợi nhuận từ việc thu phí dịch vụ trả sau không hề ít, nếu thu nhập trước bán không thể tăng thêm

một bậc, những “chủ gian hàng cù cải” kinh doanh truyền thống rất khó nguyện ý “dũng cảm” vượt khó đứng ra giải quyết vấn đề này.

Tuy thi thoảng sẽ có cơ hội ký hợp đồng trực tiếp với “nông dân trồng cải”, nhưng xuất phát từ việc theo đuổi lợi nhuận, né tránh nguy hiểm cùng tư duy suy nghĩ kiểu cũ, những “nông dân trồng cải” – nhà sản xuất đã “tự giác” chuyển đổi thân phận của mình thành “con buôn cù cải”, từ đó tính cả phần lợi ích vốn thuộc về “con buôn cù cải” bên trong đó. Vì thế, ảnh hưởng của giá cả vẫn rất nhỏ. Chúng ta sẽ không nhắc đến, trong số “trung gian” còn có cả đại lý cấp 2, đại lý cấp 3, đại lý cấp 4...

Không có “nguồn đất” dĩnh duõng, phá cái cũ xây cái mới vô cùng gian khó.

#### 4. Tin tức không chính xác

Có một câu nói được lưu truyền rộng rãi như sau: “Kẻ biết kiểm tiền của kẻ không biết, kẻ biết trước kiểm tiền của kẻ biết sau.”

Câu nói này dùng để chỉ việc “tin tức không chính xác”.

Tin tức không chính xác có thể đưa tới lợi nhuận kếcch xù, điều này chắc hẳn chúng ta đều khẳng định. Ban đầu

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

khi thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ, từ một ý nghĩa nào đó, việc dựa vào Internet để hưởng lợi cũng công khai rõ ràng như bán hàng “offline”.

Nhưng chúng ta không thể không thừa nhận, dù là “online” hay “offline”, mua giá thấp bán giá cao không phải điều hiếm lạ. Thậm chí, trong hoàn cảnh tin tức trên mạng đã phát triển như hiện nay, những người mua rẻ bán đắt trên mạng còn kiếm được nhiều tiền hơn so với thị trường truyền thống. Thậm chí không chỉ thực sự bán nhiều lãi nhiều, mà nguy cơ hàng giả hàng nhái cùng giá thành sản xuất còn thấp hơn nhiều so với thị trường offline truyền thống.

Một ví dụ đơn giản và cực đoan nhất chính là trường hợp “tiếng xấu đồn xa” của “Weimob”: Một nụ nhập vào với giá 5 NDT nhưng qua đủ loại bao bì, đủ kiểu chỉnh sửa ảnh, cuối cùng nó được bán ra với giá 300 NDT.

Hay như hai nền tảng thương mại điện tử khác là Tmall và JD, tình hình cũng không được lạc quan lắm.

Cũng có trách Diệp Quốc Phú dám đưa ra chất vấn với Mã Vân và Lưu Cường Đông: “Có phải thương mại điện tử hiện nay đều dựa vào hàng giả để tồn tại?!”

## 5. Thuế và phân phối

Thuế là một loại sự thật khách quan chúng ta không thể thay đổi, cũng không phải vấn đề chính chúng ta cần bàn luận.

Và hệ thống phân phối ở Trung Quốc, thường bị nhiều người chỉ trích.

Một ví dụ điển hình nhất khiến người khác phải dở khóc dở cười đó là: Tôi từng đặt mua trên mạng một túi đồ dùng cho thú cưng tại một cửa hàng ở Bắc Kinh. Sau khi hàng chuyển đi, nhờ vào tin tức vận chuyển trên mạng, tôi đã tận mắt chứng kiến quá trình gói hàng đi từ Bắc Kinh xuống Giang Tô, rồi lại từ Côn Sơn chuyển lên Thiên Tân, cuối cùng đến tay tôi.

Thực tế, chuyện hệ thống phân phố thường xuyên “chudu nửa vòng Trung Quốc” vô cùng phổ biến. Tuy người tiêu dùng cảm thấy việc này vô cùng khó hiểu và không vui, nhưng các công ty cũng có những nỗi khổ không thể thốt ra thành lời trong việc xây dựng hệ thống phân phối.

Việc vận chuyển theo đường vòng “bỏ gần lấy xa” này thường liên quan đến việc sắp xếp hoàn thiện hệ thống phân phối, nếu sắp xếp thích hợp, doanh nghiệp trước hết phải tính đến giá vận hành hệ thống phân phối. Vì vậy, tuy không có lợi cho việc xây dựng trải nghiệm tốt đến khách

hang, nhưng có lúc cũng không phải cú “đuòng gần là tiết kiệm” như trong suy nghĩ của khách.

Thực tế, hệ thống vận chuyển rắc rối đặt trong bối cảnh Trung Quốc “rừng vàng biển bạc”, ngoài việc sẽ tạo ra nghi ngờ với khách hàng, còn đem đến không ít phiền phức cho các doanh nghiệp bán lẻ truyền thống.

Cần biết, tổng lệ phí quốc lộ trên toàn thế giới chỉ có hơn 140.000 nghìn mét, và hơn 100.000 nghìn mét trong đó ở Trung Quốc, chiếm 70% trên toàn thế giới.

Bộ Giao thông Trung Quốc quy định, cứ 40.000 mét sẽ đặt một trạm thu phí. Còn chính quyền tại một số địa phương lại quy định, cứ 20.000 mét đường cao tốc thậm chí ngắn hơn sẽ được đặt một trạm thu phí.

Các trạm thu phí phát triển dày đặc chiếm hết không gian của những con đường miễn phí, làm tăng giá vận chuyển hàng hóa.

## 6. Phân biệt đối xử theo giá

Trên weibo từng xuất hiện một thông tin vô cùng “hot” như sau: “ Giá cà phê Starbucks ở Trung Quốc đắt gấp 75% ở Mỹ.”

Cũng từ đó, ngày càng nhiều người bắt đầu ý thức đến

đến vấn đề nghiêm túc sau: “Phân biệt đối xử theo giá”.

Thực tế, những chuyện như “tiêu chuẩn kép”, “giá kép” trong và ngoài nước như vậy, bên cạnh hai ví dụ về “chuốt mi L’oreal” và “cà phê Starbucks” còn vô số ví dụ khác nữa.

Một ví dụ nổi tiếng nhất chắc là việc Hàng giày Nike bị phạt 4,87 triệu NDT do vấn đề tiêu chuẩn kép trong và ngoài nước. Lúc đó, hàng giày đinh đầm từ Mỹ bán một mẫu giày bóng rổ “cao cấp” trị giá 1.299 NDT ở thị trường Trung Quốc và bán rất đắt hàng. Tuy nhiên, điểm giá trị nhất của mẫu giày này là “ôm chân, lỗ thoáng khí kép” đến Trung Quốc đã bị “ăn bớt” thành “lỗ khí đơn”.

Hay nhu MUJI nổi tiếng với giá rẻ khi được bán ở Trung Quốc cũng có giá cao gấp đôi ở Nhật Bản.

Chúng ta không thể không thừa nhận điều này có một phần liên quan đến thuế và vận chuyển ở Trung Quốc, nhưng vấn đề tồn tại khách quan như “phân biệt đối xử theo giá” cũng phần nào khiến những người xinh đồ ngoại giá cao bị gắn cái mác “kẻ ngốc lăm tiền”.

Trong lĩnh vực kinh tế học có một câu như thế này: Giá vốn là giá vốn, giá bán là giá bán, hai chuyện này không liên quan đến nhau chút nào.

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

Nếu câu nói đặt trong bối cảnh thị trường bán lẻ Trung Quốc ngày nay, chắc chắn sẽ có chút châm biếm. Bởi trên mảnh đất này, giá bán đã trở thành một môn “khoa học huyền bí”.

Sống trong quy tắc ngầm liên quan đến “giá cao”, chúng ta còn có thể tin rằng, những món đồ quý giá ăn mặc thường ngày thật sự là “đáng đồng tiền bát gạo” sao?

Diệp Quốc Phú nói: “Với Trung Quốc ngày nay, tiền nào của nấy là điều rất vô lý. Vật giá ở Trung Quốc bây giờ hoàn toàn thoát ly khỏi thu nhập của chúng ta.

Vậy, nhu thế nào mới thực sự là “tiền nào của nấy”?

Diệp Quốc Phú trả lời rất đơn giản: “UNIQLO chính là hình mẫu.”

### **3. VÌ SAO GỌI UNIQLO LÀ HÌNH MẪU: SỰ RA ĐỜI CỦA KHÁI NIỆM “CƠ BẢN”**

Nhãn hiệu UNIQLO dưới trướng Công ty TNHH Fast Retailing ở Nhật Bản có một cái tên, khi nói ra người ta sẽ cảm thấy hơi màu mè khoa trương: “Quần áo không cần tiền”.

Nếu nói một sản phẩm không cần tiền, chắc hẳn ai cũng

lý giải chúng ta nói đến một sản phẩm cực rẻ.

Vậy, UNIQLO có thực sự xứng với tên gọi đó hay không?

Một chiếc áo lông vũ của hãng đủ để chứng minh điều đó.

Một chiếc áo lông vũ kiểu dáng basic được bán ở Trung Quốc với giá 399 NDT, còn giá ở Nhật Bản đổi sang tiền Trung Quốc rơi vào khoảng 350 NDT.

Nghe vậy chắc cũng chẳng rẻ lắm?

Nhưng bạn đừng quên, thu nhập bình quân đầu người ở Nhật cao gấp 5 lần ở Trung Quốc. Nếu trừ đi bội số này trên giá áo lông vũ thì với người Nhật, giá một chiếc áo lông vũ chỉ còn khoảng 70 NDT. 70 NDT có thể mua áo lông vũ?

Tại Trung Quốc, đó là điều không thể.

Diệp Quốc Phú nói: “Quần áo của UNIQLO trong mắt người Nhật muốn mua thì mua, muốn vứt thì vứt, không hề cảm thấy áp lực, đó chính là triết lý kinh doanh của UNQLO. Nhiều người có tiền, bao gồm những người có thu nhập cao đều mặc quần áo UNIQLO, từ đồ lót, quần ni cho đến áo lông vũ. Đấy mới thực sự là tiền nào của nấy.”

Thực tế, câu chuyện của UNIQLO gần giống với MUJI hồi mới thành lập. UNIQLO ra đời cuối những năm 80, đầu năm 90 của thế kỷ 20, thời kỳ nền kinh tế Nhật Bản tụt dốc. Nhưng ngoài ra, chúng ta cũng cần chú ý đến tầm nhìn chiến lược cùng đầu óc kinh doanh của UNIQLO thời gian đầu ra đời. Và công lao này phần lớn thuộc về chủ tịch kiêm CEO Fast Retailing, người nhiều lần đứng đầu danh sách giàu nhất Nhật Bản – Ông Tadashi Yanai.

Năm 1998, trong mắt nhiều doanh nghiệp đều chứa một quy tắc bất thành văn mà tôi cho rằng là “định luật cực đoan” như sau: Hoặc làm “cao cấp” ở mức cao nhất, hoặc làm “đại chúng” một cách đại chúng nhất.

Trong định luật này, dường như “bốn điều khác” “cao không được, thấp chẳng xong” hoàn toàn chẳng có cơ hội sống sót.

Thị trường quần áo thời đó cũng không ngoại lệ, nghiêm khắc tuân theo “quy tắc trò chơi” kỳ lạ này, thế là quần áo trang sức trên thị trường tự nhiên phân thành hai loại khác nhau.

Loại thứ nhất là “hàng hiệu xa xỉ”, đắt tiền, nổi tiếng, giá cao;

Loại thứ hai là “tạp phẩm”, thương hiệu nhỏ, chất lượng thấp, giá thấp;

Trước tình hình đó, Tadashi Yanai tuyên bố nghiêm túc: “Tôi không sản xuất hàng xa xỉ, cũng không sản xuất hàng thứ phẩm. Tôi muốn sản xuất loại hàng ở giữa, giá tương đối rẻ, chất lượng tương đối tốt.”

Nhưng cái gọi là “tương đối” này rất khó định nghĩa rõ ràng: “tương đối” rẻ rốt cuộc là rẻ như thế nào? “tương đối” tốt là tốt như thế nào?

Chính vì nguyên nhân này, rất nhiều đối thủ cạnh tranh từng ôm mộng giống Tadashi Yanai đều thất bại, và thật sự làm được điều đó, cũng chỉ có UNIQLO, duy nhất UNIQLO.

Có lẽ chúng ta có thể thử phân tích một chút về UNIQLO, từ đó kiểm tìm bí mật thành công của thương hiệu này. Rốt cuộc tại sao UNIQLO có thể sản xuất hàng tốt giá rẻ?

Theo tôi, bí mật chủ yếu của UNIQLO nằm ở hai cữ “nền tảng”.

Trước khi thảo luận thế nào là “nền tảng”, chúng ta phải giải thích một từ ngữ khác trước: “trời trang ăn liền”.

“Thời trang ăn liền” hay “Fast fashion” bắt nguồn từ thế kỷ 20 ở châu Âu. Định nghĩa hẹp trong ngành thời trang, vô cùng dễ hiểu, nó dùng để chỉ tốc độ bắt chước sản xuất cùng vòng đời ngắn ngủi của một trang phục trên thị trường, giá rẻ hơn so với những bộ đồ đắt tiền trên sàn diễn, dùng số lượng để giành chiến thắng.

Đối với thị trường thời trang ngày nay, “thời trang ăn liền” không còn xa lạ nữa, mà một thương hiệu thời trang ăn liền cũng trở nên vững chắc trong ngành thời trang, như chuỗi Zara của tập đoàn Inditex Tây Ban Nha, H&M của Thụy Điển và GAP của Mỹ.

Thực tế, có không ít người liệt UNIQLO vào danh sách “thời trang ăn liền”. Nhìn từ góc độ “số lượng bán” đến “giá thấp”, UNIQLO quả thực rất giống với một số thương hiệu “thời trang ăn liền”.

Nhưng sau khi nó thắng thế nhiều hơn so với các hiệu “thời trang ăn liền” khác, chúng ta lại phát hiện, UNIQLO “dị” hơn so với Zara, H&M và GAP rất nhiều.

Bởi nó không đơn thuần giống như những nhãn hiệu “thời trang ăn liền” nổi tiếng khác liên tục biểu diễn trên sàn catwalk để giới thiệu, cũng không chịu ảnh hưởng của mùa vụ để phải “thay đổi cập nhật”.

Nếu các nhãn hiệu “thời trang ăn liền” đều chú trọng trào lưu mới và “thay đổi thời trang”, thì mục tiêu của UNIQLO lại đặt ở chỗ nhấn mạnh “tất cả mọi người đều cần”, trung thành với “phong cách đơn giản - basic”.

Vậy, rốt cuộc UNIQLO “đơn giản” đến mức độ nào rồi?

Mùa xuân năm 2016, một người bạn gửi cho tôi bức ảnh chụp tự sướng của cô ấy: mặc áo sơ mi dáng dài màu xanh da trời nhạt xinh xắn ôm dáng và khoác chiếc áo len dệt kim mềm mại bên ngoài.

Tôi không kìm được nén hỏi: “Quần áo được đấy, mua ở đâu vậy?”

Cô bạn tôi trả lời khiến người ta cảm thấy vô cùng thầm bí: “Áo khoác ngoài mua ở khu thời trang nữ trong UNIQLO, áo sơ mi dáng dài mua ở khu đồ thiếu nhi trong UNIQLO, cỡ to nhất, thật sự rất vừa vặn.”

Qua câu chuyện “người thật việc thật” của cô bạn, lúc đó tôi vô cùng bất ngờ và khâm phục: Mức độ “đơn giản” trong việc thiết kế các mẫu trang phục ở UNIQLO đã vượt qua ranh giới giữa người lớn và trẻ em; “thông dụng” đến mức phàm là quần áo thì chỉ có khác biệt về kích thước. Có thể nói, vô cùng phù hợp với khái niệm “người người đều

có thể mặc”, “người người đều cần”.

Khi đối mặt với giới truyền thông quốc tế, Tadashi Yanai từng nói như sau: “So với việc trực tiếp cung cấp sản phẩm thời trang cho người tiêu dùng, việc cung cấp các mẫu quần áo đơn giản dễ sử dụng trong cuộc sống càng cần kiến thức chuyên nghiệp, kinh nghiệm cùng linh cảm độc đáo của nhà thiết kế ở mức độ cao hơn. Chuyện không đơn giản này là chuyện chúng tôi đang làm.”

Chính suy nghĩ này đã làm cho UNIQLO không ngừng tăng thêm đầu tư vào mảng chất liệu sản phẩm, và không ngừng giảm bớt chu kỳ đổi mới của các mẫu quần áo;

Chính suy nghĩ này đã giúp UNIQLO tạm biệt cuộc chiến tốc độ đào thải sản phẩm, và dùng nguồn lực tiết kiệm được vào việc nghiên cứu phát triển chất liệu may mặc, nâng cao chất lượng sản phẩm;

Chính suy nghĩ này đã giúp các sản phẩm của UNIQLO “thong dong giữa đời”, không chịu ảnh hưởng và làm nô lệ của trào lưu, tránh được nguy cơ “lỗi thời”, giúp sản phẩm có vòng đời dài hơn và lợi nhuận lâu hơn. Điều này đã hóa giải vấn đề tồn đọng mà các nhãn hiệu “thời trang ăn liền” hay gấp, từ đó gián tiếp giảm giá thành sản xuất.

*Thế nào là đơn giản?*

Đơn giản, chính là “đa phong cách” và “đại chúng”, thích hợp với tất cả mọi người, cần thiết với tất cả mọi người, quay vòng liên tục, lãi ít nhung bán được nhiều.

*Thế nào là đơn giản?*

Đơn giản, chính là trở về với chất lượng sản phẩm, giống như MUJI bỏ đi vỏ ngoài đắt tiền giả tạo.

*Thế nào là đơn giản?*

Đơn giản, chính là kết quả của chọn lựa.

Bởi một sản phẩm được định vị “giá rẻ” vĩnh viễn không thể thiết lập một ranh giới cuối cùng rõ ràng, một sản phẩm được định vị “chất lượng tốt” cũng không thể nào thiết lập được một đường kẻ rõ ràng.

Do đó, giá “cơ bản” của UNIQLO khiến đại đa số người tiêu dùng không hề do dự rút ví, mà chất lượng sản phẩm của họ lại giúp khách hàng “có thể mặc thường xuyên trong ít nhất một mùa”.

Đây là một sự suy tính vi diệu và là một trò chơi “bập bênh” liên quan đến tương lai của cả một thương hiệu.

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

UNIQLO của Tadashi Yanai đã chiến thắng trong trò chơi này, nhưng với một người luôn coi UNIQLO là mục tiêu như Diệp Quốc Phú mà nói, MINISO chỉ mới bắt đầu cuộc chiến.

May mắn là, trên con đường được người ta đi trước đó, có một ví dụ xuất sắc như UNIQLO.

## 4. VÌ SAO GỌI UNIQLO LÀ HÌNH MẪU: TRÒ CHƠI BÌNH ĐẲNG “BA CAO BA THẤP”

Nhắc đến “cao” và “thấp”, người ta khó tránh khỏi nghĩ đến vài câu nói dường như không liên quan:

Câu thứ nhất: Người thường đi chỗ cao, nước thường chảy chỗ trũng.

Câu thứ hai: Muốn nhìn xa nghìn dặm, bước thêm một tầng lầu.

Như vậy xem ra, “cao” là tốt.

Nhưng “cao” cũng rất nguy hiểm, bởi còn một câu nói khác thế này: Trên cao khó tránh khỏi rét lạnh.

Nhưng “thấp” cũng chưa hẳn an toàn, bởi cũng có một câu nói như sau: Rồng gấp nước nông tôm bơi cợt, hổ xuống đồng bằng bị chó khinh.

“Cao” và “thấp” hai mặt đối lập này từ xưa vẫn luôn là vấn đề khó giải thích. Nhưng đặt trên thương trường, nó được Diệp Quốc Phú gọi là “ba cao”, “ba thấp”. Giải thích dễ hiểu có nghĩa là: công nghệ cao, hiệu suất cao, chất lượng cao, chi phí thấp, lợi nhuận thấp và giá thành thấp.

Việc nghiên cứu và nâng cấp liên quan đến vấn đề “chất lượng tốt giá mềm” khó khăn hơn nhiều so với định nghĩa “chất lượng tốt giá mềm” chúng ta thường nhắc tới. Bởi ngoài hai nghịch lý chất lượng cao và giá thấp, “chi phí thấp” mua “công nghệ cao” vốn là điều không tưởng, đồng thời “lợi nhuận thấp” và “hiệu suất cao” dễ khiến người ta liên tưởng tới việc làm không công.

Như vậy, để làm được “ba cao ba thấp” dường như là điều không tưởng.

Nhưng UNIQLO lại hoàn toàn xóa bỏ những tư tưởng truyền thống, đi ngược tư duy để đưa ra những lý giải hoàn toàn mới cho vấn đề “ba cao ba thấp”:

“Công nghệ cao” là điều mấu chốt mang đến “chi phí thấp”;

“Hiệu suất cao” là sức mạnh giúp dám thử “lợi nhuận thấp”.

Và lời giải thích đó mang đến kết quả “chất lượng cao” và “giá thành thấp”.

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

Thế là, UNIQLO sử dụng “công nghệ cao” và “hiệu suất cao” làm chìa khóa mở cửa thành công;

Thế là có được chiếc chìa khóa này rồi, “cao” và “thấp” không còn là hai mặt đối lập nữa, chỉ cần “cao” đúng lúc, “thấp” đúng chỗ, “ngịch lý” liền trở thành “có lý”.

Vậy, thế nào là công nghệ cao? Thế nào là hiệu suất cao?

## Công nghệ cao

Nhậm Chính Phi – người sáng lập tập đoàn Huawei đã nói như sau: “Không thể xem nhẹ người tiêu dùng Trung Quốc được nữa. Những điều nhu hàng tốt giá hời, giúp người tiêu dùng mua với giá thấp, tất cả đều không thể tin tưởng được! Tăng chất lượng sản phẩm, cần quyết tâm, nguồn đầu tư khổng lồ và chuẩn bị kỹ lưỡng trong thời gian dài. Bạn một mục cho rằng, giá thấp sẽ không có sản phẩm tốt, nhưng cái người tiêu dùng cần là sản phẩm tốt, sản phẩm tốt chất lượng cao!”

Lời này gần như nói lên nỗi lòng của tất cả người tiêu dùng về vấn đề “giá thấp”.

Thật vậy, muốn làm ra sản phẩm tốt chất lượng cao, cần đầu tư rất nhiều những nguyên vật liệu sản xuất hữu hình và nguồn lực sản xuất vô hình. Dù chúng ta làm thế nào

để giảm giá thành sản xuất, cũng không thể nào giảm bớt được nguồn chi.

Nhưng suy nghĩ của Nhậm Chính Phi không phải là tuyệt đối, ví dụ trực quan nhất chính là sản phẩm iPhoneSE – chiếc iPhone giá thấp nhất trong lịch sử Apple, hoàn toàn phù hợp với câu chuyện “hàng tốt giá thấp” ra mắt vào tháng 3 năm 2016.

Vậy, bí mật ẩn giấu đằng sau chiếc iPhoneSE “tính năng vượt trội so với giá cả” này là gì?

Một người bạn “ifan” của tôi, người còn được mệnh danh là “cuồng rõ đồ” từng “mổ xé” chiếc iPhoneSE rất kỹ lưỡng và nhanh chóng đưa ra kết luận như sau: “Chip của iPhone 6, bộ vi xử lý của iPhone 6s cùng với màn hình hiển thị của đời trước đó.”

Công nghệ độc quyền và lượng sản phẩm phong phú đa dạng hiện nay đã giải quyết vấn đề mâu thuẫn giữa “hàng tốt” và “giá thấp”.

Điều này vừa văn khớp với nhận định Đặng Tiểu Bình đã đưa ra trong *Những nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa Mac-Lenin*: “Khoa học kỹ thuật là nguồn lực sản xuất đầu tiên.”

Nếu đặt trong ngành thời trang, điều này đồng nghĩa

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

với việc: Chất liệu sản phẩm có mang tính cách mạng hay không, dồn sau việc nghiên cứu sản phẩm có bàn tay của công nghệ cao hay không.

Thực tế, cách làm này cũng tương tự với UNIQLO.

Chúng ta đã nhắc đến ở phần trước: Sự phát triển không ngừng của UNIQLO nằm ở việc đầu tư vào nguyên liệu sản xuất.

Điều chúng ta chưa nhắc đến là: UNIQLO không ngừng sáng tạo và đạt được kỳ tích trong việc nghiên cứu chất liệu quần áo, họ đã chế tạo ra nhiều loại công nghệ với mức tiêu thụ lớn như “vải nỉ hạt polar fleece”, “HeatTech”, “lông vũ siêu nhẹ”, “AIRism”…

Những mẫu trang phục áp dụng công nghệ trên đã giúp UNIQLO trở thành tượng đài về công nghệ trong lĩnh vực thời trang. Công nghệ cũng giúp UNIQLO thu về lợi nhuận và nguồn khách hàng ngoài sức tưởng tượng.

Đáng nhắc đến nhất trong câu chuyện thần kỳ này, chính là việc UNIQLO tình cờ phát hiện ra “vải nỉ hạt polar fleece”.

“Vải nỉ hạt”, nghe đã thấy ấm áp và dễ thương.

Nhưng giúp tên gọi loại chất liệu này chính thức hấp

dẫn công chúng, không hoàn toàn nhờ UNIQLO.

Nói chính xác, chất liệu này ra đời năm 1981, sáng tạo ra nó là một công ty dệt may có tiếng ở Mỹ thành lập năm 1906 mang tên Malden Mills. Từ lúc đó, vải nỉ dạ đã có một cái tên Mỹ vô cùng thời trang: Polartec.

Sự xuất hiện của nó, thay đổi cái lạnh giá của mùa đông trên toàn thế giới, đồng thời trở thành chất liệu sản phẩm được yêu thích nhất trên thị trường cho đến tận ngày nay.

Vậy, nó rốt cuộc tốt ở điểm nào?

Đơn giản mà nói có 4 điểm sau:

Thứ nhất, nhẹ mà không sợ ẩm;

Thứ hai, giữ ấm tốt;

Thứ ba, một phần được tái chế từ chai nhựa, nồng độ thải cacbon thấp, tiết kiệm, bảo vệ môi trường.

Thứ tư, chi phí sản xuất thấp.

Xem ra, đây là loại nguyên liệu “tốt của tốt”, vừa ấm áp vừa rẻ tiền, là kết hợp hoàn hảo cho nhu cầu “hàng tốt giá mềm” của người tiêu dùng. Nếu tất cả các nhãn hiệu thời trang trên thế giới đều tranh giành miếng bánh “vải nỉ hạt” này, thì tại sao UNIQLO lại có thể dựa vào nguyên

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

liệu đó để giành “thắng lợi bất ngờ”?

Đây chính là điều “nhưng” mà tôi muốn nói thêm vào bên cạnh những ưu điểm của vải nỉ hạt.

Nhung!

Chất liệu nỉ hạt khi đó bị nước Mỹ lũng đoạn, giá nhập khẩu rất cao. Vì thế, loại sản phẩm giá sản xuất thấp đó sau này chỉ xuất hiện trong các gian hàng thời trang cao cấp và không có cơ hội đến với số đông.

Trước tình hình đó, vốn nhìn trúng mảnh đất thích hợp để trồng loại “hàng tốt giá rẻ”, UNIQLO không ngần ngại tuyên bố: “Không chia bánh cho tôi, tôi tự nướng!”

Thế là, UNIQLO bắt đầu quá trình nghiên cứu gian nan, kết quả: UNIQLO không chỉ chế tạo vải nỉ hạt thành công, mà còn phá vỡ sự độc quyền của Mỹ, làm giảm giá sản xuất vốn cũng không cao nhờ công nghệ, cho ra đời mặt hàng có giá 2.900 Yên ở thị trường Nhật Bản (khoảng 187 NDT).

Thế là, vào năm 1998, loại quần áo làm từ chất liệu nỉ hạt dự định bán 6 triệu chiếc đã đột phá bán được 8,5 triệu chiếc.

Thế là, vào năm 1999, từ mẫu đầu tiên săn có, UNIQLO

ra mắt thêm 15 loại màu sắc khác, đồng thời giảm giá còn 1.900 Yên (khoảng 123 NDT. Cùng năm, thu nhập mỗi tháng của bà tôi ở trường là 800 NDT). Cũng vào năm đó, sản phẩm làm từ vải nỉ hạt bán được 26 triệu chiếc một cách thần kỳ so với dự tính ban đầu là 12 triệu.

Bạn cho rằng câu chuyện đến đây là kết thúc?

Không hề.

Sau năm 1999, bên cạnh thành công khổng lồ, vải nỉ hạt cũng mang đến cho UNIQLO nguy cơ lớn, những sản phẩm cùng kiểu dáng, chất liệu xuất hiện cũng như sự sùng bái quá mức của người tiêu dùng đối với vải nỉ hạt khiến sản phẩm làm từ chất liệu này trở nên “lỗi thời”, “tầm thường”. Khi chúng ta vui vẻ hân hoan, nghênh ngang bước ra đường lớn, định ngắm nhìn chiếc áo khoác vải nỉ hạt “xinh xắn” trên người từ ô cửa kính chiếc xe đậu ven đường, ta chợt phát hiện người ngồi trong xe mặc y hệt ta, khi nhìn sang phía bên kia đường, ta lại bắt gặp chiếc áo đó...

Thật không may, vải nỉ hạt dễ thương đã lỗi thời rồi.

Nhưng!

UNIQLO dùng chính mình làm thí nghiệm, chúng

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

minh “chân lý” “dân kỹ thuật thống trị thế giới”.

Thế là, năm 2005, Tadashi Yanai chính thức trở lại, mời nhân vật nổi tiếng trong giới thiết kế - quảng cáo ở Nhật Bản là Kashiwa Sato làm Giám đốc nghệ thuật, thiết kế lại logo và mặt tiền cửa hàng của công ty. Qua một loạt quảng cáo, UNIQLO dần dần trẻ hóa hình ảnh trong mắt người trẻ.

Đồng thời, UNIQLO cũng từng bước tiến hành thay đổi và cách tân loại vải nỉ hạt gây bão một thời. Trong quá trình nghiên cứu, UNIQLO đã thử nhiều kiểu dệt trên vải nỉ hạt, từ đó tạo ra càng nhiều lựa chọn về xúc cảm và chất lượng. Ví dụ:

Vải nỉ hạt thay mới hoàn toàn có thể giả vải lông cừu nguyên chất.



Cũng có thể giả lông thú.

Cũng có thể giả lông dê.

Vậy thì, quần áo làm từ vải nỉ hạt của UNIQLO bây giờ

bán bao nhiêu tiền?

Trước mắt, một chiếc áo thun dài tay thêu hoa làm từ vải nỉ hạt của nữ được bán với giá 59 NDT trên trang web chính thức của UNIQLO.

Chất lượng sản phẩm tốt, chi phí sản xuất thấp. Từ UNIQLO, ta có thể thấy một ví dụ xuất sắc về thành tựu của công nghệ cao.

Nhưng!

Vấn đề liên quan đến công nghệ cao, chưa dừng lại ở đây.

Nếu chỉ nhìn vào quá trình nghiên cứu sản xuất sản phẩm, như vậy chúng ta đã quá xem thường sức mạnh của “dân kỹ thuật” rồi.

Bởi để quay vòng sản phẩm hiệu xuất cao, chỉ có sức mạnh không có công nghệ thì không thể làm được. Và “công nghệ” ở đây không giới hạn ở hệ thống phần mềm hay nền tảng Internet mà còn bao gồm cả công nghệ liên quan đến vận hành chuỗi cung ứng.

Trong đó, đáng nhắc đến nhất chính là xây dựng “công nghệ giám sát dữ liệu lớn (big data)” phục vụ nhu cầu truyền – nhận tin tức cho chuỗi cung ứng.

Một ví dụ vô cùng đơn giản: Chiếc áo thun dài tay chất nỉ hạt bán giá 59 NDT vào mùa hè có thể được bán với

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

giá 69 NDT vào mùa thu, cũng có thể được bán với giá 49 NDT vào mùa đông...

Nhìn có vẻ phi logic, nhưng cũng không phải là quy tắc nhất thời đặt ra.

Thực tế, trong kho dữ liệu khổng lồ của UNIQLO có một “cố vấn bán hàng” giả tưởng, đảm nhiệm giám sát và phân tích số liệu bán hàng, đồng thời giúp người quản lý không ngừng điều chỉnh số lượng sản xuất và phương án marketing.

Hiện UNIQLO đã mở các cửa hàng ở hơn 16 quốc gia và khu vực trên thế giới. Tuy xu hướng và giá cả ở mỗi quốc gia khác nhau, nhưng dần sau tất cả đều dựa vào “công nghệ cao” của UNIQLO để phân tích số liệu và phát triển.

Từ góc độ này có thể thấy, “công nghệ cao” đã hiện thực hóa “hiệu suất cao”;

Từ góc độ này có thể thấy, UNIQLO là một “công ty công nghệ” xứng danh kỳ thực.

## Hiệu suất cao

Có người nói: UNIQLO là đại danh từ của “hiệu suất cao”.

\*Đại danh từ: Những từ dùng để thay thế cho danh từ.

Vậy, UNIQLO có hiệu suất cao như thế nào?

Một bản báo cáo số liệu cho thấy: Từ việc nghiên cứu và cung ứng nguyên liệu, thiết kế và sản xuất sản phẩm, quản lý tiêu thụ và thực tiễn, UNIQLO chỉ cần dùng 18 tuần là hoàn thành một chu kỳ sản xuất sản phẩm. Đây là hiệu suất vô cùng cao mà những doanh nghiệp thời trang nhanh nội địa Trung Quốc khó lòng theo kịp.

Còn loại “hiệu suất cao” này, từ thiết kế sản phẩm, sản xuất đến tiêu thụ đều dựa vào hệ thống cung ứng do chính UNIQLO nắm giữ.

Nhu vậy, UNIQLO đã tránh khỏi “vận mệnh bi thảm” “tương ái tương sát” giữa “chủ sạp cà rốt” với “người nông dân trồng cà rốt”, “con buôn cà rốt” như các doanh nghiệp truyền thống trong nước.

Nhu vậy, quyền lợi “tối cao” cùng quy tắc trò chơi vượt khỏi tầm kiểm soát sẽ làm các doanh nghiệp đặt ra yêu cầu càng cao hơn trên phương diện quản lý chuỗi cung ứng.

Cụ thể, hiệu suất cao của UNIQLO chủ yếu thể hiện trên ba phương diện sau: công xưởng sản xuất với hiệu suất cao, kiểm soát kho hàng với hiệu suất cao và quản lý nhân sự hiệu suất cao.

## 1. Công xưởng sản xuất với hiệu suất cao

Chúng ta đều biết có một loại cửa hàng tiện lợi gọi là Cửa hàng tiện lợi 24 giờ, ví dụ như chuỗi Seven Eleven; Chúng ta đều biết có một loại cửa hàng ăn nhanh gọi là Cửa hàng ăn nhanh 24 giờ, ví dụ như McDonald's; Chúng ta có thể biết hoặc không biết có một loại công xưởng gọi là công xưởng 24 giờ, là công xưởng hợp tác với UNIQLO.

3 giờ sáng vắng lặng không một bóng người, thời tiết đêm đầu hè lành lạnh và buồn ngủ, nhưng trong công xưởng chính chuyên sản xuất đồ lót hợp tác với UNIQLO đặt tại thành phố Ninh Ba, tỉnh Chiết Giang lại là một cảnh tượng vô cùng “náo nhiệt”: Những chiếc máy dệt đang bận rộn xe chỉ luồn kim qua những sợi bông, vải vóc nhăn nhụi phẳng lì như ánh trăng trút xuống...

Trong công xưởng dường như không thấy bóng người này đặt hơn 100 chiếc máy dệt, vận hành không ngừng suốt 24 giờ.

Còn với khâu cần dùng sức người, để giảm tỉ lệ sản phẩm thủ công không đạt tiêu chuẩn, tránh cho việc làm sai phải làm lại nhiều lần hoặc nghiệp vụ không tốt dẫn đến trễ hạn, lãng phí tài nguyên không cần thiết, UNIQLO đã dùng mọi cách để mời đến vô số những công nhân kỹ thuật

tay nghề cao, kinh nghiệm phong phú, từng làm việc tại các doanh nghiệp lớn ở Nhật Bản và cử đi các xưởng sản xuất trên khắp thế giới của họ.

Những “bậc thầy lành nghề” đó có công rất lớn trong việc gia tăng hiệu suất của UNIQLO. Không chỉ đảm bảo việc sản xuất diễn ra liên tục, đồng thời họ cũng đưa ra những phản hồi giúp gia tăng hiệu quả. Còn UNIQLO nhờ họ nắm được tình trạng của các xưởng và nhận các ý tưởng cải thiện mới mẻ.

“UNIQLO” đã thành công trong việc xây dựng mô hình “Công xưởng hợp tác” và “công nhân kỹ thuật tốt” làm tiên phong, hơn nữa còn không ngừng cố gắng mở rộng công nghệ tự động hóa.

## **2. Kiểm soát kho hàng với hiệu suất cao**

Với ngành may mặc, việc sản phẩm cháy hàng dẫn đến kho không đủ số lượng cung cấp và ế hàng dẫn đến tồn kho quá lớn là vấn đề thường gặp nhưng rất khó giải quyết.

Nhưng bằng việc áp dụng mô hình SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel), UNIQLO đã “tối ưu” trong việc giải khống chế và giải quyết vấn đề kho tồn.

Mô hình SPA, hay còn gọi là mô kinh doanh bán lẻ đặc

bíet chuyên nghiệp cho các nhãn hiệu thời trang, là mô hình quản lý tập hợp đầy đủ toàn bộ từ cung cấp nguyên liệu đến khâu cung ứng tiêu thụ cho khách hàng.

Nòng cốt của mô hình này nằm ở chỗ: Nghiên cứu phát triển sản phẩm dựa trên phản hồi của khách hàng

Với UNIQLO, có thể kịp thời nhận được phản hồi của khách hàng chính là điều làm nên “công nghệ giám sát dữ liệu lớn (big data)” và “công nghệ cao” chúng ta nhắc đến ở phần trước.

Dựa vào số liệu trong tay, UNIQLO nắm được chính xác tình hình tiêu thụ tại các cửa hàng, đồng thời dự đoán được nhu cầu của người tiêu dùng, sau đó lại dựa vào những số liệu xác thực đó để giải quyết việc bổ sung số lượng các mặt hàng thời trang khác loại và cùng loại nhưng khác màu.

Cứ như vậy, UNIQLO hoàn toàn làm giảm cơ vốn có. Dù vậy, họ vẫn không thể tránh khỏi những sự việc rủi ro chắc chắn sẽ xảy ra.

Khi đó, những sản phẩm ế ẩm trong thời gian dài, không được khách hàng chú ý sẽ được “hệ thống giám sát dữ liệu lớn” “tìm thấy” một cách chuẩn xác, từ đó tiến

hành chiến dịch “giảm giá” để có thể kịp thời thanh lý hàng tồn, làm giảm áp lực kho hàng.

Vậy, những “bình luận” và “điều chỉnh” đó dựa vào đơn vị “quý” hay “năm” làm chu kỳ triển khai đây?

Đáp án là: Tính bằng đơn vị tuần.

Đánh giá, quyết định tăng thêm hay giảm bớt một mẫu sản phẩm dựa vào vòng tuần hoàn theo tuần của sản phẩm đó. Điều này đảm bảo sản phẩm bán chạy được bổ sung kịp thời, cũng như giảm bớt độ rủi ro tồn kho của những sản phẩm bán kém.

### 3. Quản lý nhân sự hiệu suất cao

Tôi từng làm quen với một nhân viên làm việc tại UNIQLO Thiên Tân nửa năm có lẽ thông qua một người bạn làm tiêu thụ trong ngành thời trang. Cô ấy rất thân thiện chia sẻ với tôi kinh nghiệm làm việc cho UNIQLO. Để kể lại câu chuyện dài đó không phải điều dễ dàng, nhưng câu kết luận của cô ấy khiến tôi nhớ mãi chẳng quên: “UNIQLO, chính là một nhà máy chế tạo ra nhân tài bán hàng trong ngành thời trang nhanh.”

Nguyên nhân nói như vậy, là vì hai điều dưới đây.

Thứ nhất: Phân công công việc rõ ràng, ai làm việc gì

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

lúc nào ở đâu đều có bảng biểu ghi lại, làm xong ký tên xác nhận;

Thứ hai: Áp lực cao, hiệu suất cao, tất cả mọi việc đều có yêu cầu kỳ hạn, đào tạo cho người ta thói quen để làm việc với hiệu suất cao.

Ngoài việc thực hiện chính sách “áp lực cao” với nhân viên trong cửa hàng, UNIQLO cũng áp dụng quy tắc “hiệu suất cao” với các trưởng cửa hàng.

Do đó, các chính sách được điều chỉnh một cách nhanh chóng ở các cửa hàng của UNIQLO là điều hiếm có trên thế giới này.

Ngoài việc có công nghệ phân tích số liệu lớn mạnh làm “thần công” hỗ trợ, cửa hàng trưởng các cửa hàng của UNIQLO cũng có quyền lực tương đối lớn, họ có thể dựa vào vị trí khác nhau của tất cả các cửa hàng, tự điều chỉnh số lượng hàng cần đặt, hàng trưng bày cũng nhu phuong thức vận chuyển phù hợp với vùng miền.

Lấy ví dụ về kiểm soát kho hàng tương tự, nếu một cửa hàng nào đó phát hiện ra một sản phẩm nào khó bán, thì trưởng cửa hàng có thể yêu cầu tổng bộ thay đổi giá cả. Với tình huống thông thường, tổng bộ sẽ đưa ra phản

hồi trong vòng 12 tiếng và ngày hôm sau cửa hàng đó có thể bán với giá mới. Điều này giải quyết được vấn đề cung nharc trong việc quản lý thủ công, thiếu linh động và quyết sách trì trệ, cũng là nguyên nhân người tiêu dùng thường xuyên đến UNIQLO đều cảm thấy không thể nắm rõ thời gian diễn ra các hoạt động giảm giá.

Tại UNIQLO, trưởng cửa hàng phối hợp với nhân viên hình thành hệ thống “quyết sách” và “phản hồi” hiệu suất cao.

Ba khâu “hiệu suất cao” gồm: công xuồng sản xuất với hiệu suất cao, kiểm soát kho hàng với hiệu suất cao và quản lý nhân sự hiệu suất cao là nút mở cho một thương hiệu nghiên cứu sản phẩm, đồng thời là nút thắt quan trọng cho việc hình thành chuỗi cung ứng hoàn chỉnh dành cho khách hàng, từ đó giảm bớt rủi ro trong kinh doanh và khống chế giá thành nghiên cứu phát triển sản phẩm.

Từ góc độ này mà nói, thông qua 3 khâu sản xuất “hiệu suất cao” của UNIQLO, chúng ta cũng phần nào có cái nhìn sơ bộ về việc áp dụng “hiệu suất cao” với phương diện quản lý chuỗi cung ứng trong mô hình quản lý kinh doanh.

Tôi không muốn câu chuyện của UNIQLO được nhìn nhận quá đơn giản, nhưng cũng không muốn diễn đạt nó một cách quá phức tạp.

Dựa vào nguyên tắc “việc nào ra việc đó”, chúng ta sẽ chấm dứt việc bàn luận về mô hình giá cả của UNIQLO tại đây, nhưng chúng ta sẽ không ngừng nghiên cứu về nó. Bởi một nhãn hiệu nổi tiếng luôn được Diệp Quốc Phú nhắc đi nhắc lại nhiều lần và là đại diện cho ngành bán lẻ Nhật Bản như UNIQLO vẫn còn rất nhiều điểm đáng giá để chúng ta học tập và bắt chước.

## 5. “TÔI” ĐÃ VAY MƯỢN Ý TƯỞNG NHƯ VẬY

Khái niệm về “ba cao” và “ba thấp” không phải Tadashi Yanai – nhà sáng lập UNIQLO đưa ra. Ngược lại, “người đầu tiên” nhắc đến nó chính là người vẫn luôn sùng bái và nghiên cứu để học theo UNIQLO – Diệp Quốc Phú.

Trong khi người “nước ngoài” giỏi về chia sẻ kinh nghiệm và giao lưu tình cảm, người Trung Quốc thiên về tổng kết. Sự tổng kết của họ càng “trùu tượng”, càng mang tính lý luận nhiều hơn. Nhưng có lúc nhìn vào dường như nó cũng không phải quá hời hợt.

Tổng kết những gì người trước đã đạt được, nhưng thiếu trải nghiệm thực tiễn của bản thân chẳng khác nào lý luận suông. Trong lần đầu tiên nhắc đến khái niệm “ba cao ba thấp”, Diệp Quốc Phú đã nói, kết luận của anh ấy tuyệt

đối không chỉ giới hạn ở việc tràn thuẬt, khái quát hóa lý luận, mà là những thành quả đã được rèn giữa từ thực tiễn.

Diệp Quốc Phú ban đầu chỉ là “kẻ mượn ý tưởng”, giờ đây đã trở thành “người có kinh nghiệm”.

Với hai vấn đề cốt lõi trong “ba cao ba thấp” là “hiệu suất cao” và “công nghệ cao”, Diệp Quốc Phú giải thích như sau:

## Công nghệ cao

Chắc hẳn bạn sẽ thắc mắc: “Một nhãn hiệu bán đồ bách hóa gia dụng như MINISO thì liên quan gì đến công nghệ cao?”

Quả thật, tính chất sản phẩm đồ gia dụng “tập nham” khiến MINISO không quá thích hợp cho việc theo đuổi một sự nghiên cứu đặc thù về chất liệu, do đó họ cũng không thành lập một tổ “phát triển sản phẩm” chuyên nghiên cứu nguyên vật liệu. Nhưng dù vậy, Diệp Quốc Phú vẫn không ngừng theo đuổi sự “cao”, “tinh”, “chuyên” đối với sản phẩm của mình.

Chiến lược của MINISO là: Nắm trong tay thiết kế sản phẩm, sau đó giao những việc chuyên môn cho đội nhóm chuyên nghiệp làm.

Một ví dụ nổi bật nhất chính là sản phẩm nước hoa do

MINISO sản xuất. Sau khi làm tốt kế hoạch và định vị bước đầu, MINISO không vội vã lựa chọn hợp tác với nhà máy chuyên sản xuất nước hoa hay cửa hàng bán sỉ nước hoa nào đó. Họ tìm đến công ty chế tạo tinh dầu hương liệu hàng đầu thế giới là Givaudan Thụy Sĩ để làm đối tác chiến lược. “Ông lớn” này trước giờ vẫn luôn giữ quan hệ hợp tác thân thiết với các thương hiệu nước hoa số một như Dior, Chanel...

Diệp Quốc Phú biết, tinh dầu chính là cốt lõi của một lọ nước hoa.

Và một tập đoàn đa quốc gia danh tiếng như Givaudan cũng không để MINISO phải thất vọng. Với sự nỗ lực của nhà điều chế nước hoa cao cấp Carine Boin giữa hàng trăm loại hương hoa, cuối cùng dòng nước hoa mang tên “Blooming bouquet” đã ra đời và được đón nhận rộng rãi trên toàn thế giới, thậm chí còn xuất hiện tình trạng cung không đủ cầu ở nhiều trung tâm thương mại lớn.

Đương nhiên, sự theo đuổi “kỹ thuật cốt lõi” của Diệp Quốc Phú không chỉ giới hạn ở việc “tinh chế” nước hoa. Nói chính xác hơn, Diệp Quốc Phú lựa chọn nhà cung cấp vô cùng nghiêm khắc, bên cạnh việc phải là đối tác hàng đầu thế giới, anh ấy còn có một yêu cầu như sau: “Hợp tác

với chúng tôi nhất định phải kính trọng chúng tôi. Tuy lợi nhuận thấp nhưng tuyệt đối không được lén cắt xén nguyên liệu.”

Điều này rất giống với nguyên tắc của nhà thuốc Đồng Nhân Đường nổi tiếng từ thời vua Khang Hy triều Thanh: “Dù công đoạn bào chế phức tạp bao nhiêu vẫn quyết không bỏ qua bất cứ một khâu nào cả; dù nguyên liệu thuốc đắt đỏ thế nào cũng quyết không cắt bớt bất cứ một thành phần nào hết.”

Từ cơ sở đó, Diệp Quốc Phú đã bổ sung thêm một câu: “Dù làm việc không ai giám sát, cũng không được phép trái với lương tâm, thấy lợi quên nghĩa; bởi tất cả mọi việc bạn làm trời cao đều biết.”

“Sự độc đáo” cùng “chất lượng tốt” của sản phẩm là điều nói lên sức mạnh kỹ thuật và tình cảm nhân văn của MINISO. Tuy nhiên, so với sự “tỉ mỉ” và “chắc chắn” trong việc nghiên cứu phát triển nguyên vật liệu mà UNIQLO đã làm suốt mười mấy năm vẫn không hề thay đổi, một “nhãn hiệu mới” như MINISO vẫn còn phải đi một đoạn đường rất dài.

Nhưng, khi MINISO áp dụng một khâu “công nghệ cao” vào mô hình của mình, hiển nhiên họ đã thắng một

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

bước trên con đường nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ của chính bản thân họ.

Đó chính là... sử dụng hệ thống dữ liệu lớn (big-data).

Tôi từng dành rất nhiều thời gian ghé thăm cửa hàng MINISO ở Thiên Tân với mong muốn làm một cuộc “đối thoại từ tâm hồn” thật sâu sắc liên quan đến “mô hình của MINISO” thông qua khách hàng, nhân viên và trưởng cửa hàng của họ.

Khi ấy, có một người bạn vô cùng thân thiết cho rằng công việc tôi đang làm quá cực nhọc nên đã “hiến kế” như sau: “Nếu cậu đã tốn nhiều công sức như vậy, chi bằng cậu hãy khảo sát thật tường tận, phạm vi thật rộng vào. Sau đó, hãy đem bản phân tích cho công ty nghiên cứu thị trường, và MINISO sẽ bỏ tiền ra mua số liệu đó. Như vậy, cậu sẽ không phải tốn công vô ích.”

Nghe xong ý kiến đó, tôi chỉ cười rồi thôi.

Lý tưởng tuy đẹp đẽ, nhưng kiểu điều tra thị trường như vậy các công ty nghiên cứu thị trường đã dùng ở thời đại công nghiệp 2.0 và công nghiệp 3.0 rồi. Còn cách làm của MINISO hiện nay, vô cùng tiên tiến.

Chính xác mà nói, MINISO áp dụng công nghệ

Internet, tự xây dựng cho mình một thời đại “dữ liệu lớn” hoàn toàn mới.

Trên thực tế, nem nhóm cho thời đại “dữ liệu lớn” đã xuất hiện từ cách đây hơn 10 năm trước (2006).

Lúc này, dự án “Aiyaya” đang được triển khai rộn ràng, và từ lúc cửa hàng chưa được mở rộng rãi trên thị trường quốc tế, Diệp Quốc Phú đã bắt đầu xây dựng hệ thống IT chuyên dụng cho thương hiệu này rồi.

Ngay từ thời “Aiyaya”, MINISO đã được chuẩn bị sẵn đầy đủ mọi điều kiện để chiếm “tiên cơ”. Thế là, vừa ra đời MINISO đã có một nền tảng dữ liệu số chắc chắn. Nó có thể kiểm soát chặt chẽ các khâu trong chuỗi cung ứng, như: sản phẩm chốt đơn khi nào, hoàn đơn khi nào, số lượng chốt đơn bao nhiêu, phân phối ra sao hay một số đơn đặc biệt là hàng ế hay hàng bán chạy.

Nếu bạn đã đọc kỹ phần nội dung về cách xây dựng “công nghệ cao” của UNIQLO, bạn sẽ thấy MINISO và UNIQLO xây dựng nền tảng số hóa giống y hệt nhau.

Tuy kém hơn UNIQLO về mảng kỹ thuật công nghệ, nhưng MINISO vẫn có những cách làm riêng độc đáo của mình.

Khi nhận được số liệu khách hàng, số liệu tiêu thụ, số liệu chuỗi cung ứng, số liệu vận chuyển và số liệu truyền thông xã hội... trong biển số liệu, MINISO sẽ hợp tác với các đội nhóm khai thác xử lý số liệu nổi tiếng quốc tế, kết hợp với đội ngũ khai thác dữ liệu của chính họ để tạo ra thành tựu dùng để tối ưu hóa các khâu nghiệp vụ như: xử lý đơn hàng, thiết kế và chế tạo sản phẩm, xử lý nguyên liệu và bán lẻ... Có thể nói, nhờ vào “công nghệ cao” để thực hiện “tối ưu hóa khâu sản xuất”, giúp việc quay vòng sản phẩm đạt “hiệu suất cao”, từ đó không ngừng thách thức giới hạn về giá cả sản phẩm và chi phí nghiên cứu sản xuất.

## Hiệu suất cao

Có người từng nói: “Muốn biết ngành bán lẻ có thành công hay không, phải xem một trong những nhân tố vô cùng quan trọng trong đó là hiệu suất và trình độ vận hành chuỗi cung ứng có đạt tiêu chuẩn hay không, có kiểm soát chi phí sản xuất hiệu quả hay không và có giúp cho toàn bộ quá trình vận hành đạt tối ưu hay không.

Vậy, MINISO đã giải quyết vấn đề “tối ưu” đó như thế nào?

Bí mật trong đó hoàn toàn có thể gói gọn trong sáu câu

“Chân Kinh” sau: “Ra tay nghiêm túc, mở rộng mua sắm, kho hàng mênh mông, vận chuyển lớn mạnh, lấy một địch nhiều, lấy nhiều địch một.”

## 1. Ra tay nghiêm túc

Cũng giống như khái niệm “cơ bản” của UNIQLO, MINISO lựa chọn “vừa đủ nhu cầu” làm bốn chữ vàng đối với sản phẩm.

MINISO nói: Không phải hàng tiêu dùng nhanh, bán cẩn thận!

MINISO nói: Không phải thiết yếu phẩm, bán cẩn thận!

MINISO nói: Không phải hàng chất lượng tốt, bán cẩn thận!

Diệp Quốc Phú nói: Đúng vậy, chúng tôi muốn làm giống mô hình “ít nhưng chất” giống XiaoMi.

Dựa trên tiêu chuẩn nghiêm ngặt và ý muốn nền tảng hóa như vậy, sản phẩm MINISO làm ra không nhiều như chúng ta vẫn nghĩ, mỗi năm chỉ khoảng 2000-3000 mặt hàng được đưa ra thị trường. Trong đó, chuốt mi không quá 3 mẫu, nước hoa không quá 7 mẫu, mỗi tuần cập nhật sản phẩm mới một lần. Sự thay đổi liên tục cùng với đặc tính “hàng tiêu dùng nhanh” và “thiết yếu” của sản phẩm

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

cung cấp nền tảng tốt giúp vấn đề lưu thông hàng hóa được nhanh chóng cũng nhu giải quyết vấn đề kho tồn.

## 2. Phát triển mua sắm

“Phát triển mua sắm” ở đây chính là chiến lược “số lượng lớn” từng được đề cập trong phần về ngành công nghiệp bán lẻ ở Nhật Bản trước đó.

Ngoài dựa vào chiến lược “số lượng lớn” làm cơ sở, MINISO còn áp dụng quy định “bán đứt” mà các doanh nghiệp bán lẻ quy mô lớn nổi tiếng quốc tế tôn sùng, giúp nhà cung cấp giải quyết nỗi lo tiêu thụ sản phẩm, đơn giản hóa việc quản lý kinh doanh của doanh nghiệp, giảm bớt nhiều khâu trung gian không cần thiết, giảm giá thành lưu thông trên diện rộng, hiện thực hóa việc duy trì tăng trưởng tổng số lượng sản phẩm.

Quy định “bán đứt” có tác dụng vô cùng quan trọng đối với việc kiểm soát giá vốn, tăng giá trị thương hiệu nên được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực thời trang nhanh. Cùng với đó, MINISO còn dựa trên nền tảng đó dẫn đầu việc rút ngắn tính toán thời gian công nợ xuống còn 1 tháng.

### 3. Kho hàng mênh mông

Việc MINISO xây “7 kho hàng lớn” trên khắp đất nước Trung Quốc thường trở thành chuyện phiếm được người ta bàn tán.

7 kho hàng “cực lớn” đặt ở các vùng Hoa Nam, Hoa Đông, Hoa Trung, Hoa Bắc, Tây Bắc, Tây Nam và Đông Bắc Trung Quốc đã tiêu tốn hơn 1 tỷ nhân dân tệ tiền đầu tư.

Các kho hàng xuyên suốt giúp MINISO không cần phải mượn tay người khác trong quá trình “sản xuất” và “vận chuyển” sản phẩm, từ đó cũng tạm biệt được tình trạng bán lẻ truyền thống bị kiểm soát bởi vấn đề lưu kho và vận chuyển, làm đúng với câu nói tự cung tự cấp và tự lực cánh sinh.

Cũng nhò vây, mỗi một sản phẩm của MINISO đều không phải trải qua việc chia nhỏ lẻ các kênh tiêu thụ. Điều đó không chỉ giúp kiểm soát vấn đề giá cả mà còn bớt lãng phí thời gian vận chuyển.

### 4. Vận chuyển lớn mạnh

Khác với đại đa số các cửa hàng kinh doanh truyền thống, cửa hàng của MINISO không xây kho, toàn bộ sản

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

phẩm đều được bày lên kệ, việc bổ sung hàng hóa mỗi ngày đều do 7 kho hàng trên khắp đất nước thực hiện.

Có sự giúp sức từ 7 kho hàng lớn cùng với mạng lưới vận chuyển lớn mạnh, thời gian lưu thông hàng hóa ở MINISO luôn nhanh hơn hẳn so với các cửa hàng bán lẻ khác. Nếu những nơi khác cần đến 3 ~ 4 tháng, MINISO chỉ cần 21 ngày đủ để chuyển hàng đến toàn bộ cửa hàng trong hệ thống.

Làm như vậy, một mặt có thể giúp MINISO bắt kịp xu hướng, không bị lạc hậu, giúp khách hàng có cảm giác mới mẻ khi đối diện với sản phẩm mới; một mặt khác cũng giúp nhà cung cấp nhìn thẳng vào phản hồi của thị trường.

Hệ thống vận chuyển hoàn thiện ngoài làm giảm giá vốn sản phẩm, còn giúp MINISO thực hiện “hiệu suất cao”.

## 5. Lấy một địch nhiều

Nhờ hệ thống IT hoàn thiện và lớn mạnh của MINISO, một nhân viên phụ trách số liệu sẽ có thể dễ dàng đồng thời quan sát đánh giá sự thay đổi của 30 ~ 50 cửa hàng, giúp tiết kiệm nhân lực, nắm được bí mật về thời gian tiêu thụ sản phẩm tốt nhất, đồng thời cũng đảm bảo trong thời gian ngắn nhất cung cấp, bổ sung hàng hóa dựa theo tình

hình tiêu thụ ở mỗi cửa hàng.

## **6. Lấy nhiều dịch một**

Lấy ví dụ về cửa hàng của MINISO ở Trung Quốc, diện tích cửa hàng và số lượng tiêu thụ mỗi nơi khác nhau, vị trí địa lý cũng có sự khác nhau: hoặc là mở tại các trung tâm mua sắm, hoặc mở xung quanh ga tàu điện, hoặc mở ở các khu dân cư, khu kinh tế, hoặc mở xung quanh các trường học.

Các mặt hàng ở mỗi cửa hàng khác nhau sẽ không giống nhau, song tất cả đều được tiến hành điều chỉnh thông qua kết quả phân tích dữ liệu từ hệ thống dữ liệu số hóa.

Do đó, sự điều hòa giữa chiến lược kinh doanh theo hình thức “nhập giá tùy tục” cùng với sự thống nhất của “chuẩn mực hành động” đã trở thành một trong những nguyên nhân giúp mô hình của MINISO đạt hiệu quả cao.

Ngoài ra, câu khẩu quyết theo hình thức “Tam Tự Kinh” cũng thành nét bút điểm xuyết thêm cho hệ thống cung ứng hoàn chỉnh đó.

Sự kết hợp giữa “Công nghệ cao” và “Hiệu suất cao” không chê vào đâu được, “lợi nhuận thấp” và giấc mơ bán chạy toàn cầu cũng trở thành mong muốn có thể đạt được.

Song, mọi chuyện không có gì là tuyệt đối, tất cả đều có thể xảy ra, khi lựa chọn “ba cao ba thấp”, MINISO đồng thời gặp phải nguy cơ và tai họa tiềm ẩn không thể xem thường.

Điều kiện tiên quyết để “mạo hiểm”, chắc chắn là “*suy tính cân nhắc*”.

## 6. LO LẮNG CỦA TÔI: CHIẾM TIỀN CỨ HAY RƠI VÀO VŨNG BÙN?

Diệp Quốc Phú từng nói như sau: “Đừng bắt chuồc MINISO, nếu bạn bắt bước tôi, không những bạn chẳng học được gì, mà còn có thể rơi xuống vũng bùn.”

Quả thực đúng như vậy.

Khi MINISO trở nên thu hút, các nhãn hiệu nhái theo MINISO cũng xuất hiện rất nhiều trên thị trường và ngày càng trở nên “phổ biến” với tên gọi tương tự.

Sóng sau cao hơn sóng trước, hàng loạt cửa hàng đã bị tiêu diệt dưới con thủy triều mang tên thương mại điện tử bỗng sống lại chỉ sau một đêm, hàng loạt logo chữ trắng nền đỏ xuất hiện trên khắp các phố lớn nhỏ, hàng loạt sản phẩm với bao bì và cách trưng bày giống hệt MINISO ra đời.

YOYOSO, MINIGOOD, LATT LIV, MUMUSO, DOMESKY, USIPSO... nhiều không kể xiết.

Lời “khuyên nhủ” của Diệp Quốc Phú với các nhãn hiệu “MI XX” hay “YY SO” từng khiến nhiều người bất mãn, lý do là: “Anh bắt chước thì được, sao lại cấm tôi tham khảo?”

Nghé những lời này, đến người ngoài cuộc như tôi cũng cảm thấy chẳng biết làm sao.

Có người từng ví MINISO với một núi băng trôi nổi “lèn phèn” trên biển chocabo bến bờ. Núi băng không to không nhỏ, không thấp không cao, phóng tầm mắt có thể nhìn thấy mọi cảnh vật.

Thế là, có người nhiều chuyện nói: “Chi băng tôi cũng làm một tảng băng.”

Nói làm liền làm, sao chép rập khuôn giống đến chín phần mười, thậm chí so với “bản gốc” chỉ có hơn chút không kém.

Thế là, người nhiều chuyện cảm thấy bản thân hiển nhiên thắng ngay từ trận đầu tiên, đang định ăn mừng, bỗng một cơn bão kéo đến, khiến núi băng hùng vĩ vừa xong sụp đổ ầm ầm, trở thành những tảng băng vụn trôi

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

nổi trên biển. Còn núi băng mang tên MINISO dường nhu không hề hư tổn, vẫn đứng vững sừng sững.

Thế là, người nhiều chuyện mới biết rằng, bên dưới mặt biển kia cất giữ nền móng sâu không thể dò của MINISO. Mà nền móng đó mới thực sự là linh hồn của mô hình MINISO gây dựng.

Vì thế, những lời khuyên nhủ của Diệp Quốc Phú không phải để châm chọc những “MI XX” hay “YY SO” học bùa kia.

Trái lại, anh đứng ở góc độ của người từng trải xem xét vấn đề, đồng thời đưa ra ý kiến đúng trọng tâm. Rốt cuộc, học theo UNIQLO, Diệp Quốc Phú tìm chiến thắng trong nguy nan; nhưng trên con đường anh ấy bước qua, đầy rẫy dấu chân của kẻ thất bại.

Ví dụ như VANCL.

Khi học theo mô hình của UNQLO, VANCL không hề học được mô hình quản lý tinh vi hóa xuất phát từ đất nước Nhật Bản của họ, cũng hiểu rất nông về khái niệm “cơ bản” mà Tadashi Yanai đã nhắc đến, cũng chẳng có “quyền lực cứng” để chuyển đổi từ doanh nghiệp “đóng gói” sang “công ty công nghệ”.

Mặc dù năm lần bảy lượt cuồng ngôn nói muốn khiêu chiến với UNIQLO, nhưng đối mặt với doanh nghiệp quy mô ban đầu lên đến 12.000 nhân viên đến nay cắt giảm chỉ còn 300 người, chúng ta chỉ có thể nói một câu: “Lý tưởng đẹp đẽ, hiện thực khốc liệt.”

Có vết xe đổ trước đó, Diệp Quốc Phú không thể không thận trọng thêm. Anh ấy bắt đầu ý thức được rằng, sự phát triển của mỗi nhãn hiệu và doanh nghiệp luôn có sự giúp đỡ của nó sinh ra nó cũng may mắn từ bối cảnh xã hội. Anh ấy đã thử làm một phép trù với ngành bán lẻ Nhật Bản, cũng càng thấu hiểu việc muốn thực hiện cải cách “giá bán thấp” trên đất Trung Quốc có bao nhiêu khó khăn. Nhưng dù vậy, Diệp Quốc Phú cũng quyết không cho phép bản thân rơi xuống vũng bùn “sao chép không chỉnh sửa” này.

Đối với UNIQLO, quyết sách “ba cao ba thấp” của họ nói chung dựa vào việc mua dầm thấm lâu và sự điều chỉnh không ngừng trong chiến lược giúp mọi thứ thuận theo tự nhiên như nước chảy thành sông.

Đối với MINISO, bản thân là nhân tài mới xuất hiện, thiếu đi sự ổn định và tích lũy trong thời gian dài, dù từ góc độ công nghệ hay tài nguyên, muốn vượt qua UNIQLO

trong thời gian ngắn là điều vô cùng khó.

MINISO không có sản phẩm như “hạt nhung”, cũng không có ưu thế trội cho là nền tảng các cửa hàng đồng giá như Nhật Bản ta từng nhắc ở phần trước; MINISO không thể cung cấp cho trò chơi “hàng tốt giá mềm” như UNIQLO, nhưng họ thật sự muốn “vào cuộc chơi”, muốn chiếm tiên cơ ở thị trường trong nước. Vì thế, MINISO quyết định mạo hiểm một lần.

Đó chính là..... giảm lợi nhuận ròng.

Lợi nhuận ròng thấp là điều tôi từng nhắc đến khi nói về “ba cao ba thấp”, là một trong những yếu tố không được nghiên cứu kỹ càng.

Sở dĩ không nghiên cứu kỹ là vì đối với một thương hiệu đã đạt được “công nghệ cao” và “hiệu suất cao”, sách lược “lợi nhuận ròng thấp” đã trở thành súc mạnh từ lâu.

Ví dụ như, UNIQLO đã tạo ra sản phẩm từ “hạt nhung” đến cực hạn, quan niệm “muốn mua vài hạt nhung hãy đến UNIQLO” đã trở thành suy nghĩ ăn sâu vào tâm trí một bộ phận người tiêu dùng. “Tính không thể thay thế” nhờ công nghệ mang lại đã giúp cho việc “lãi ít nhung bán được nhiều” trở thành điều hoàn toàn có thể, ngoài ra

chuỗi cung ứng với hiệu suất vận chuyển cao cũng giúp UNIQLO tràn ngập sức sống trong lĩnh vực của mình.

Ai ai cũng biết, “số lượng lớn” là nền tảng để “lợi nhuận ròng thấp” tồn tại, nếu không có “số lượng”, tất cả đều chỉ là nói suông.

Ngoài ra, dựa trên cân nhắc về “số lượng”, “lợi nhuận ròng thấp” UNIQLO mang về cũng là một con số “tương đối”. Họ lấy “số lượng” làm điều kiện tham khảo và tiên quyết, thường xuyên giải quyết vấn đề này cho sách lược thay đổi giá cả ở các cửa hàng.

Do đó, “lợi nhuận ròng thấp” của UNIQLO là điều hiển nhiên, tuân theo tự nhiên, phù hợp với quy luật “nước chảy thành sông”.

Do đó, áp lực của UNIQLO thấp hơn rất nhiều so với áp lực của MINISO.

Đối với một MINISO muốn bù đắp cho khiếm khuyết vốn có, xây dựng ưu thế giá thấp, quyết tranh hơn thua với các thương hiệu bán lẻ online cũng như offline, “lợi nhuận ròng thấp” là kế hoạch vô cùng mạo hiểm”, tấn công tốn sức, thậm chí còn có vẻ nhu “dục tốc bất đạt”.

Vậy, MINISO ép lợi nhuận ròng thấp xuống đến mức nào?

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

Đáp án là: 8%

Rất nhiều người vẫn chưa hiểu về lợi nhuận ròng 8% này. Chúng ta hãy thử lấy cửa hàng đồng giá 100 yên ở Nhật Bản ra làm ví dụ so sánh.

Lợi nhuận ròng của một cửa hàng đồng giá 100 yên ở Nhật Bản là bao nhiêu?

Không hề thấp, thậm chí còn rất cao.

Có thể khiến lợi nhuận ròng một cửa hàng đồng giá 100 yên đạt 40% không phải là bí mật khó nói ở Nhật Bản. Thật chí, “bí quyết” còn vô cùng đơn giản. Bởi trong số các sản phẩm được bày la liệt tại cửa hàng với có loại “giá cao” nhập vào trên 90 yên, cũng có loại “giá thấp” nhập vào chỉ 3-40 yên. Dù lãi ít hay lãi nhiều, nguyên tắc cơ bản của một sản phẩm chiến lược đều nằm ở vẻ ngoài dễ thương thu hút người mua. Do đó, chỉ cần kích thích ham muốn mua hàng của người tiêu dùng, việc đảm bảo lợi nhuận ròng thu về bình quân đạt 40% không phải chuyện khó khăn.

Chiến lược này phải nói là vô cùng cao tay, nhưng đối với một MINISO đang “nóng lòng” muốn giành lấy thành công, việc “tụ chặt đứt đôi tay” từ bỏ mô hình định

giá như vậy ngoài mang ý nghĩa họ đã có súc cạnh tranh ngang bằng các cửa hàng 100 yên tại Nhật, còn cho thấy MINISO đang ép bản thân phải bước chân lên “cây cầu độc mộc” gian nan hiểm trở, nếu vượt qua được sẽ trông thấy “đất rộng trời cao”, nhưng không may sảy chân sẽ là “vực sâu vạn trượng”.

Đối với hành động này, không ít doanh nghiệp đều lắc đầu, trăm miệng một lời: “Không thể hiểu nổi!”. Thậm chí, một ông chủ nợ đến thăm quan cửa hàng MINISO ở Hồ Bắc của Diệp Quốc Phú còn rất thành khẩn nói như sau: “Này đồng chí Tiểu Diệp, đừng nói doanh thu của cậu đạt 8%, cho dù là 100% thì cậu cũng chỉ lãi có 10 đồng thôi! Doanh thu 8% thì cậu có thể kiếm được bao nhiêu tiền? Cậu làm thế nào?”

Sau khi suy nghĩ, Diệp Quốc Phú đã đưa ra câu trả lời: “Lợi nhuận ròng thấp không thể làm nghiên cứu phát triển sản phẩm sao? Nó không hề mâu thuẫn chút nào.”

Tuy theo đuổi “lợi nhuận cao” là quy luật “vĩnh hằng” trên thương trường, nhưng truyền thuyết về “lợi nhuận ròng thấp” ở khắp các lĩnh vực xưa nay không phải không có. Ví dụ điển hình nhất có thể kể đến công ty sở hữu doanh thu lớn nhất thế giới: Wal-Mart Stores và công ty sở

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

hữu số lượng kho hàng nhiều nhất nước Mỹ: Costco.

Ước tính tỉ lệ lợi nhuận ròng của Wal-Mart đạt 22% còn của Costco từ 7 – 14%.

Do tình hình địa lý tập tục khác nhau nên chúng ta sẽ tạm gác lại câu chuyện về hai “ông lớn” kia. Tại đây, tôi sẽ kể cho các bạn nghe chuyện về một doanh nghiệp “gần gũi” hơn mang tên: XiaoMi.

Khác với “lợi nhuận ròng thấp” của hai ông lớn trên, với XiaoMi, tôi lần đầu biết tới khái niệm “lợi nhuận ròng lẻ”.

Không sai, trong thời kỳ đầu mới gây dựng, XiaoMi đã dựa vào “lợi nhuận ròng lẻ”. Họ giống như UNIQLO hay MINISO lựa chọn dựa vào sản xuất quy mô lớn và hiệu suất cao để kiểm soát chi phí vận hành.

Để tạo ra thu nhập từ việc ổn định giá bán, duy trì sức cạnh tranh, XiaoMi chỉ có một con đường duy nhất là để máy móc chạy đua đến cùng, trên biển báo ở con đường đua ấy chỉ viết vỏn vẹn ba chữ: hiệu suất cao.

Vậy XiaoMi đã đạt thành tựu gì trong cố gắng giữ “hiệu suất cao”?

Lôi Quân từng nói trong một bài diễn thuyết năm 2014 như sau: Điều cốt lõi nằm ở chỗ, chúng ta phải kiểm soát

chi phí vận hành ở mức 5%. Năm kia là 4,1%, năm ngoái là 4,3%, tôi có thể tự hào nói rằng, chúng tôi là công ty có hiệu suất hoạt động cao nhất thế giới.”

Ngay sau đó, Lôi Quân cũng phát biểu một câu vô cùng tinh túy về mô hình “lợi nhuận ròng thấp”: “Chỉ có lợi nhuận ròng thấp mới ép bạn phải nâng cao hiệu quả sản xuất. Và XiaoMi phải định giá sản phẩm gần với chi phí sản xuất nhất có thể, do đó hiệu suất cao chính là điều tất nhiên. Nếu không có hiệu suất cao, công ty này sẽ sụp đổ vì lỗ.”

Đây chính là chiến lược sinh tồn của XiaoMi trước mô hình “lợi nhuận ròng thấp”, đồng thời cũng là con đường mà Diệp Quốc Phú và MINISO đã đi qua.

Đây chính là điểm khác biệt giữa UNIQLO và MINISO, người đi trước dùng “hiệu suất cao” để đạt “lợi nhuận ròng thấp”, còn kẻ đến sau với áp lực của “lợi nhuận thấp” từng bước từng bước thách thức với “hiệu suất cao”.

Đây chính là động lực và là điểm tựa để MINISO lùi một bước nhung tiến muỗi bước, cũng ứng với một câu Diệp Quốc Phú từng nói: “Trò chơi này buộc bạn phải làm lớn, làm thật mạnh mẽ.”

Trò chơi này vô cùng nguy hiểm, nhưng muốn thắng

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

lợi ngay cũng không phải không thể. Do đó, MINISO may mắn đấy, thành công đấy nhưng lại rất khó để sao chép.

Diệp Quốc Phú có bản lĩnh và quyết tâm của riêng anh, nó ẩn sâu dưới “mặt biển phẳng lặng” không để ai biết. Chỉ có bản thân Diệp Quốc Phú mới hiểu, con đường anh ấy đi qua có bao nhiêu phẳng lặng nhưng cũng chứa bao nhiêu chông gai.

## 7. CẠNH TRANH LÀ VŨ KHÍ TỐT NHẤT ĐỂ TẠO SỰ CÂN BẰNG

Tranh cãi về MINISO rất nhiều, đó là điều không cần nghi ngờ.

Tranh cãi đến từ khách hàng, bởi họ hoài nghi “giá thấp” liệu có làm vừa lòng họ, hoặc cũng có thể họ chẳng thèm ngó ngàng tới.

Tranh cãi đến từ kẻ bắt chước, bởi họ lũ lượt sao chép mô hình “giá thấp” nhưng chưa tìm thấy thành công.

Tranh cãi đến từ các đối thủ cạnh tranh ở cả thị trường online lẫn offline, bởi sách lược “giá thấp” của Diệp Quốc Phú đã cướp mất bát cơm của họ.

Năm 2005, thậm chí từng có người “tung tin đồn”:

“Tôi sẽ dùng 30 triệu NDT để mua mạng sống của Diệp Quốc Phú!”

Đương nhiên, đây không phải thế giới trong tiểu thuyết võ hiệp, nên không có chén rượu uống mãi chẳng cạn, cũng có không có kẻ thù giết mãi không hết. “Mạng sống” của Diệp Quốc Phú trong mồm người khác thật ra chính là “mạch sống” của MINISO.

Do đó, 30 triệu NDT này đã được cống hiến cho 10 đơn vị truyền thông truyền hình, 100 đơn vị truyền thông bằng báo in và 1.000 đơn vị truyền thông tư nhân, dẫn đến việc MINISO bị nói xấu và bịa đặt tin đồn ác ý. Và trong khắp các cửa hàng của MINISO đều tiềm ẩn những khách hàng làm “gián điệp”, luôn tìm mọi cách để nắm chuôi MINISO.

Dù hai bên đều là địch, nhưng Diệp Quốc Phú vẫn chẳng hề lên tiếng giải thích. Anh chỉ nói một câu. Câu nói này không làm giảm những lời đồn ác ý, nhưng khiến những ai tinh tường đều hiểu được.

Diệp Quốc Phú nói: “Cạnh tranh có thể giải quyết tất cả.”

Muốn cạnh tranh phải dựa vào sức cạnh tranh. Chúng

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

ta đều biết MINISO đã dành thời gian để chuẩn bị súc cạnh tranh, chúng ta cũng hiểu điều cốt lõi trong súc cạnh tranh của MINISO chính là chính sách “ba cao ba thấp” Diệp Quốc Phú đề ra.

Đối với khách hàng sáng suốt, “mô hình hoàn mỹ” mang tên “ba cao ba thấp” cuối cùng sẽ chứng minh tất cả, khiến tất cả những nghi ngờ bên ngoài đều lắng xuống.

Đối với những kẻ bắt chước không có súc cạnh tranh và những đối thủ cạnh tranh, họ sẽ bị cơn bão cải cách thương nghiệp thổi bay không còn một mảnh giáp.

Lẽ nào “giải quyết tất cả” trong lời Diệp Quốc Phú chính là để giải quyết toàn bộ nghi ngờ trên Internet và ngoài đời thực?

Mức độ sâu sắc của một người sẽ quyết định tầm nhìn của người đó.

Một mô hình kinh doanh thành công không sợ bị hoài nghi, bởi nhìn từ một góc độ nào đó, hoài nghi đồng nghĩa với việc không thể hiểu được.

Mà “thấu hiểu” phải dựa vào thay đổi của trình độ phát triển trong xã hội.

Dưới đây là một ví dụ vô cùng đơn giản:

Những câu chuyện trong “Nhị thập tứ hiếu” (24 gương hiếu thảo) đa phần đều mù quáng thiếu hiểu biết, dù là cựu doan như “chôn con trai để phụng dưỡng mẹ” hay mang màu sắc huyền ảo như “ôm gốc tre khóc, gốc măng sinh trôi”, khi đặt trong xã hội hiện nay ít nhiều rất khó thuyết phục, nhưng nếu đặt trong xã hội lúc bấy giờ lại được sùng bái không thôi.

Đổi lại là MINISO, tuy hiện tại chưa được người khác thấu hiểu nhưng biết đâu mai sau nó lại tạo nên xu hướng kinh doanh ở xã hội này.

Điều thật sự có thể khiến Diệp Quốc Phú lo lắng, cũng là điều Diệp Quốc Phú thật sự muốn “giải quyết” dựa vào sức cạnh tranh, chính là thời đại mô hình của MINISO tạo thành trào lưu, cũng chính là thời đại tỉ suất lợi nhuận ròng gần chạm đáy.

Thời đại như vậy sẽ đến sao?

Khi thị trường cạnh tranh ngày một khốc liệt;

Khi công nghệ ngày càng tiến bộ;

Khi công nghệ được sẻ chia và sản phẩm không ngừng đa dạng phong phú và theo xu hướng đồng nhất hóa;

Khi người dùng đứng trước những sản phẩm mang tới

Bản thân hàng hóa vốn rất rẻ, chẳng qua chúng được bán đắt thôi!

trải nghiệm giống nhau, họ chỉ có thể lựa chọn theo giá cả;

Khi cạnh tranh khốc liệt, một doanh nghiệp đang phân vân giữa thị phần và tỉ suất lợi nhuận buộc phải lựa chọn về trước.

Nhu vậy, thời đại của lợi nhuận ròng thấp, thậm chí là lợi nhuận ròng lè sấp đến rồi.

Thời đại này chưa từng xuất hiện sao?

Chúng ta hãy nhớ lại, vào thời đại máy tính cá nhân Personal Computer – PC) vừa xuất hiện, các doanh nghiệp phát triển phần mềm đã bắt đầu mô hình kinh doanh vô cùng đơn giản.

“Tôi nghiên cứu phát triển, anh mua bản quyền sử dụng.”

Với các doanh nghiệp phát triển phần mềm, đó là một thời đại vô cùng tốt đẹp, chỉ cần làm ra một phần mềm đơn giản dễ sử dụng, kiếm tiền không phải điều khó khăn.

Đối với người dùng, đó là một thời đại lựa chọn sản phẩm không cần suy nghĩ, diệt virus liền dùng “McAfee” hoặc “Rising”, nghe nhạc đã có “Xing Player” hoặc “Winamp”...

Số sản phẩm tốt đếm trên đầu ngón tay, kỹ thuật tiên tiến vô cùng quý hiếm.

Song, cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, thời đại đơn giản hóa trong ký ức tuổi thơ một đi không trở lại.

Sự phổ cập của PC nhu triều cường kéo tối, ngày càng mãnh liệt theo số tuổi của chúng ta, công nghệ mã nguồn mở và phần mềm miễn phí theo cơn sóng ập xuống, bao vây chúng ta.

Thế là, sự tranh giành khách hàng nhiều lên, chúng ta bắt đầu tranh thủ thời gian lựa chọn và kiếm tìm cho mình một con đường mới.

Thế là, các phần mềm miễn phí trở thành đặc trưng của thời đại, còn doanh thu lợi nhuận của các công ty nghiên cứu phát triển phần mềm thay đổi từ việc “bán sản phẩm” thành “mua đi bán lại lưu lượng”.

Đây có phải là khởi nguồn cho ngành bán lẻ của chúng ta?

Lịch sử luôn giống nhau đến kinh người.

Thương mại điện tử kế tiếp sau thị trường phần mềm máy tính, tiếp sau nó chẳng phải sẽ đến ngành bán lẻ ư?

Diệp Quốc Phú và MINISO đã chuẩn bị tốt để đánh vào thị trường này chưa?

Đây mới thật sự là tương lai mà Diệp Quốc Phú và MINISO phải giải quyết dựa vào “cạnh tranh”.

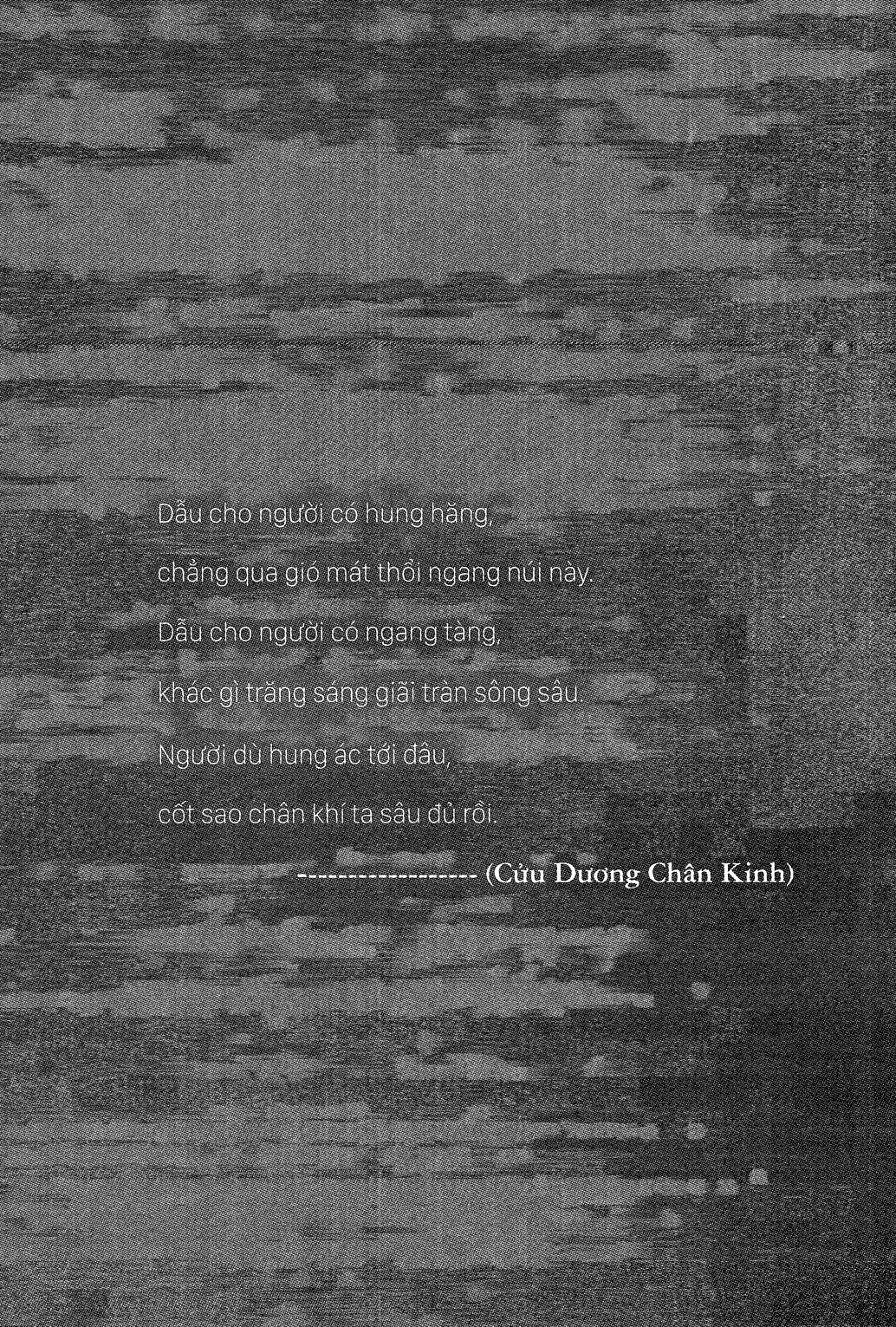
Đối với một MINISO đã có thành công đú lón cùng am hiểu sâu sắc mà nói, dường như họ muôn phần tự tin và đã chuẩn bị mọi thứ thật tốt để “cạnh tranh”.

Vậy, chúng ta cũng hãy tin rằng, sự ra đời của MINISO là mở đầu cho thời đại “lợi nhuận ròng thấp” của ngành bán lẻ và đây sẽ không phải thời đại kết thúc của họ.

# 04

---

KINH DOANH TRUYỀN THỐNG ĐÃ CHẾT?  
BẠN NHẦM TO RỒI: QUAN TRỌNG LÀ  
BÁN GÌ VÀ BÁN NHƯ THẾ NÀO!



Dẫu cho người có hung hăng,  
chẳng qua gió mát thổi ngang núi này  
Dẫu cho người có ngang tang,  
khác gì trăng sáng giải trán sông sâu  
Người dù hung ác tới đâu,  
cốt sao chân khí ta sâu đủ rồi.

----- (Cửu Dương Chân Kinh)

Trong tư duy của đại đa số mọi người đều có một ý niệm kỳ quái như thế này, thậm chí còn được chúng ta vận dụng tối đa ngay từ khi còn nhỏ, đó là: “Họ đều như thế này thế kia, nên chúng ta cũng phải thế này thế kia.”

Thế là, những câu nói kiểu như sau đã trở thành câu cửa miệng của nhiều người:

“Sinh viên tốt nghiệp năm nay khó tìm việc, vậy nên tôi tốt nghiệp xong sẽ thất nghiệp.”

“Tham gia thi đấu thể thao năm nay toàn kiện tướng thể thao, vậy nên chắc chắn tôi không có hy vọng rồi!”

“Năm nay thương mại điện tử ùn ùn kéo đến như thủy triều dâng, hơn nửa số cửa hàng truyền thống đều sập tiệm, nên chắc chắn tôi cũng sập tiệm!”

Khi chúng ta hết lần này đến lần khác tự xếp bản thân vào nhóm “kẻ thất bại” và “kẻ yếu” theo thói quen, thì một lời này sẽ khiến chúng ta phải nhận định lại thế giới này:

Họ mạnh thì mặc họ mạnh, họ mạnh chưa chắc ta không mạnh.

Họ ngang tàng mặc họ ngang tàng, họ ngang tàng chưa chắc ta phải bỏ mạng.

Chân khí ta đủ sâu rồi, binh đến tướng chặn, nước tới đất ngăn.

Chân khí là gì?

Định nghĩ “Chân khí” của mỗi người sẽ khác nhau, của mỗi ngành sẽ khác nhau và mỗi công việc sẽ khác nhau.

Trong ngành bán lẻ, “chân khí” đó chính là “bán cái gì” và “bán nhu thế nào”.

## 1. HAI CÂU CHUYỆN: BẮT ĐẦU TỪ “AIYAYA”

Sau khi kết thúc cuộc chiến liên quan đến “giá bán”, có lẽ bạn cũng giống tôi, đang hít vào và thở ra một hơi thật dài.

“Giá cả” là vấn đề vô cùng rắc rối, nhưng phàm nhắc đến hai chữ “giá cả” thì chắc chắn phải liên quan đến tất cả mọi chuyện.

Dù sao đối với đại bộ phận nhân loại sống trong xã hội này, “tiền” chính là nền tảng cơ sở.

Sự ra đời của một loại hàng hóa cũng như vậy: Thiết kế cần tiền, nghiên cứu cần tiền, nguyên vật liệu cần tiền, công nghệ cần tiền, vận chuyển cần tiền, kho bãi cần tiền, mở tiệm cần tiền và thuê nhân công cũng cần tiền.

Nhưng, cũng với đại bộ phận nhân loại khác, “tiền” là nền tảng cơ sở, nhưng không phải là bản chất sự việc.

Ví dụ như việc ăn cơm. Tuy ăn cơm cần chi phí, nhưng bản chất của ăn cơm mãi mãi chỉ là “ăn gì” và “ăn như thế nào”.

Ví dụ như việc làm ruộng. Tuy làm ruộng cần chi phí, nhưng bản chất của làm ruộng mãi mãi chỉ là “làm như nào” và “trồng cây gì”.

Với những ví dụ như vậy, bất cứ ai cũng có thể kể rất nhiều.

Nhưng hôm nay chúng ta sẽ chỉ nói đến một loại, chính là: Ngành bán lẻ.

Thế nào là bán lẻ?

Dựa theo định nghĩa: Bán lẻ là khái niệm ngược với “bán sỉ”, dùng để chỉ hoạt động giao dịch của người kinh doanh hàng hóa hoặc người sản xuất hàng hóa với người tiêu dùng cá nhân hoặc đoàn thể xã hội.

### 3 đặc điểm của bán lẻ:

- Số lượng hàng hóa trong mỗi lần giao dịch không nhiều, số lần giao dịch thường xuyên;
- Hàng hóa được bán là “tư liệu tiêu dùng” (hay còn gọi là “tư liệu cuộc sống” hoặc “sản phẩm tiêu dùng”), cá nhân hoặc đoàn thể sau khi mua hàng sẽ dùng cho cuộc sống của họ.
- Sau khi kết thúc giao dịch, hàng hóa sẽ rời khỏi lĩnh vực lưu thông và chuyển sang lĩnh vực tiêu dùng.

Nếu chúng ta bỏ đi những từ ngữ mang tính chất bổ nghĩa cho đặc điểm để nhìn thẳng vào bản chất, chơi một trò chơi “rút gọn” từ đơn giản, chúng ta có thể rút ngắn văn ruồm rà dài dòng trên thành một câu ngắn gọn như sau: người kinh doanh/nhà sản xuất bán hàng hóa cho người tiêu dùng.

Vậy bí quyết thành công của ngành bán lẻ là gì?

Đó chính là: Người kinh doanh/nhà sản xuất làm thế nào để bán hàng hóa một cách nhiều nhất đến số lượng người tiêu dùng nhiều nhất có thể.

Do đó, việc họ cần suy nghĩ chỉ có hai điều sau:

Người tiêu dùng thích sản phẩm gì?

Tôi có thể sử dụng câu nói nào để kích thích người tiêu dùng mua hàng?

Đây chính là câu hỏi “bán cái gì” và “bán như thế nào”.

Diệp Quốc Phú ngay từ khi gây dựng “Aiyaya” đã nghiên cứu về vấn đề này.

Sự ra đời tên gọi “Aiyaya” cũng bắt nguồn từ kỳ vọng lớn của Diệp Quốc Phú với cửa hàng này.

Diệp Quốc Phú khát khao được gặp nhóm khách hàng như thế này trong cửa hàng của mình: Họ có thể không xinh đẹp, nhưng tràn đầy sức sống. Họ có thể không giàu có, nhưng luôn theo đuổi thời trang và vui vẻ. Khi bước chân vào cửa hàng, họ sẽ cùng nhau buông lời tán thưởng: “Chao ôi (Aiyaya), đồ ở đây đẹp quá!”

Tựu chung chính vào thời điểm bắt đầu ấy, “Aiyaya” đã bước lên hành trình kiểm tìm câu trả lời “bán cái gì” và “bán như thế nào”. Trong hành trình ấy, có hai câu chuyện nhỏ thú vị, tôi lần lượt đặt tên cho nó là: “Học của người để khắc chế người” và “Dạy người bắt cá”.

“Học của người để khắc chế người”

“Học của người để khắc chế người” là một chủ trương chiến lược hoàn chỉnh, chỉ dùng bốn chữ “biết người biết ta” không thể giải thích hết được. Diệp Quốc Phú hiểu rõ điều này.

Đối với “Aiyaya” mà nói, khách hàng chủ yếu là nữ ở độ tuổi 8x, 9x, họ có gu thời trang và thẩm mỹ độc đáo của riêng họ.

Đối với Diệp Quốc Phú mà nói, dù có “biết người” ra sao, anh ấy cũng không thể từ một ông chú 7x biến thành thiếu nữ được, giống như tục ngữ có câu: “Lòng dạ phụ nữ không thể đoán”. Điều này khiến câu hỏi “bán cái gì” càng thêm khó khăn.

Cho nên, anh ấy đã nghĩ ra một “diệu kế” như thế này.

Tuy “ta” không phải thiếu nữ trẻ trung, nhưng “chân trời nào cũng có cỏ thơm”. Do đó, Diệp Quốc Phú đã dùng tốc độ nhanh nhất thành lập một “đội quân mua sắm” toàn những cô gái 8x thời thượng, xóa bỏ quan niệm cũ kỹ “trung ương tập quyền”, “ông chủ là trung tâm”.... trong việc lựa chọn hàng hóa.

Các thành viên trong “đội quân nữ” này mỗi tháng đều dành hơn 20 ngày bôn ba bên ngoài, từ Bắc Kinh dịu dàng cổ kính, Thượng Hải tráng lệ phồn hoa, Tokyo rực rỡ ánh đèn cho đến Paris ngập tràn lãng mạn. Họ kiểm tìm những chi tiết thời

thượng nhất giữa sự phồn hoa say người đó, mang hết những mẫu mã thịnh hành về “Aiyaya”; khi có sản phẩm sẽ lập tức liên hệ nhà sản xuất để làm ra những món đồ dựa trên mẫu mã mới nhất đó.

Năm 2007, thời gian một món đồ mới của “Aiyaya” từ lúc được phát hiện tới khi đến tay khách hàng chỉ cần vỏn vẹn 7 ngày, tỉ lệ quay vòng vốn là 20 ngày và được rút ngắn xuống còn 10 ngày vài tháng sau đó.

Hành động nhanh đến chóng mặt và bắt kịp xu thế đó có khiến bạn cảm thấy vô cùng quen thuộc?

Đúng vậy, đây chính là “mô hình thời trang nhanh” trong giới thời trang chúng ta nhắc đến ở phần trước.

Đưa “thời trang nhanh” vào mô hình kinh doanh nhu của hàng 2 NDT của “Aiyaya” cũng chính là đưa trào lưu văn hóa từ sàn diễn quốc tế về cửa hàng nhỏ chưa đầy 40 mét vuông. Đây cũng chính là hệ thống cửa hàng đầu tiên ở Trung Quốc làm được.

Năm 2008, số lượng cửa hàng của “Aiyaya” vượt mức 1.500 cửa hàng, tốc độ tăng trưởng đạt 79%, mức tiêu thụ luôn đứng đầu ngành.

Chiến lược “Học của người để khắc chế người” có thể nói hoàn

*toàn thắng lợi, đội quân nữ có công lao rất lớn; đồng thời, điều này cũng cho thấy, đối với một sản phẩm, “bán cái gì” là điều vô cùng quan trọng.*

### **“Dạy người bắt cá”**

Câu chuyện còn lại có lẽ sẽ càng có tính dẫn dắt hơn so với câu chuyện trước.

Nếu chúng ta coi “Aiyaya” là một cửa hàng bán dụng cụ bắt cá, loại nào cũng có, loại nào cũng sở hữu đầy đủ cả bề ngoài lẫn tính năng. Nhưng người đến mua hàng lại không có khả năng nhận biết hàng tốt cho lắm.

Điều này trông có vẻ rất hợp lý thường, cũng rất có trật tự. Nhưng Diệp Quốc Phú vẫn nhìn ra được vấn đề bên trong sự “trật tự” đó.

Vì vậy, trong hội nghị doanh nghiệp giao mùa xuân hạ năm 2005, Diệp Quốc Phú đã gấp gõ một nhà đầu tư đến từ Lhasa (Tây Tạng). Nhà đầu tư này dáng vẻ phong trần, lời nói khẩn thiết, trông bình thường không thể bình thường hơn.

Nhưng chính nhà đầu tư này đã nói một câu trong buổi giao lưu khiến Diệp Quốc Phú phải chú ý:

“Con gái ở Lhasa của chúng tôi rất thích thời trang,

theo đuổi sự thời trang, nhưng phần lớn không hiểu về thời trang. Đặc biệt là, lạc hậu đến mức vẫn còn tồn tại vô vàn khó khăn trên phương diện ăn mặc.”

Phải hiểu rằng, con đường “Aiyaya” đi là con đường đặc biệt giống như “thành nhỏ bao quanh thành lớn”. Do sản phẩm chủ yếu là các mặt hàng trang sức giá vừa và thấp, nên Diệp Quốc Phú chưa bao giờ hy vọng nó có thể chiếm lĩnh vị thế của những món hàng đắt tiền khác ở các thành phố hạng nhất. Cũng vì vậy, thị trường chưa bao giờ bị các món hàng xa xỉ chiếm giữ ở các thành phố hạng hai, các thị trấn nhỏ trở thành đối tượng phát triển trọng điểm của Diệp Quốc Phú.

Cứ như vậy, vấn đề liên quan đến “không hiểu thời trang” và “không biết cách ăn mặc” liền trở thành hiện tượng phổ biến.

Diệp Quốc Phú hiểu rằng, chỉ có thể tăng trình độ nhận thức của những người mua cá dựa theo đặc điểm địa lý và cơ chế địa phương, “dụng cụ câu cá” của anh ấy mới càng có ý nghĩa thị trường.

Thế là, Diệp Quốc Phú quyết định thử nghiệm “dạy người câu cá” cùng với việc “cho người cắn câu”.

Thế là, những cuốn sổ tay hướng dẫn thiết kế đẹp mắt, in màu sắc tươi đẹp lần lượt được phát miễn phí tại các cửa hàng liên minh, bên trong giới thiệu tường tận đặc điểm sản phẩm của “Aiyaya”, xu hướng trào lưu cùng với các mẫu phối đồ.

Thế là, một cửa hàng thời trang, đồng thời trở thành “trường học thời trang”.

Thế là, chỉ trong thời gian vỏn vẹn nửa năm, số lượng cửa hàng liên minh của Diệp Quốc Phú tại các địa phương nhỏ đã tăng hơn 500, còn nhà đầu tư đến từ Lhasa vô tình giúp Diệp Quốc Phú nghĩ ra ý tưởng mới đã mở cửa hàng ở Lhasa và đạt doanh thu kỷ lục hơn 10 vạn NDT chỉ trong tuần đầu tiên.

Mục đích của việc “Dạy người bắt cá” chính là “Cho người cần câu”. Đây chính là câu chuyện điển hình cho việc “bán như thế nào”. Kết hợp với “Học của người để khắc chế người” ở phần trước, nó tạo thành một chiến lược có hiệu quả toàn diện, làm ví dụ mẫu cho MINISO ngày nay. Đồng thời, nó cũng đưa cho chúng ta những gợi ý rất tốt về việc “bán như thế nào” và “bán cái gì”.

Còn với MINISO, từ việc “bán cái gì” và “bán như thế nào”, chúng ta phải nhìn lại lại một vấn đề khác đã bị bỏ qua ở phần trước.

Đó chính là: “Bán cho ai?”

## 2. BÁN CHO AI: HAI LÀM TƯỞNG THƯỜNG GẶP VỀ “CHÂN DUNG KHÁCH HÀNG”

Diệp Quốc Phú từng nói như thế này: “Kỳ thực mở công ty không có gì bí mật cả, chỉ cần thấu hiểu và làm vừa lòng khách hàng là được.”

Chẳng cần bàn cãi, trên phương diện làm hài lòng khách hàng, Diệp Quốc Phú chính là cao thủ của cao thủ. Sản phẩm hàng hóa ít nhung chất, mỗi kiểu dáng mẫu mã đều “đánh” trúng trái tim của khách hàng, đánh vào yếu điểm trong lòng họ. Diệp Quốc Phú rất biết nhìn xa trông rộng. Và tầm nhìn của anh ấy không chỉ nằm ở việc định vị sản phẩm chính xác mà còn nằm ở việc định vị khách hàng chính xác ngay từ khi bắt đầu nghiên cứu phát triển sản phẩm, thị trường.

Điều này thể hiện rõ trong “bản lĩnh” “thấu hiểu khách hàng”.

Nói một cách đơn giản, nó chính là: Bán cho ai

Nếu bàn tiếp về vấn đề này, chúng ta sẽ phải đề cập đến “chân dung khách hàng”.

Vậy, như thế nào là “chân dung khách hàng”?

Khái niệm sớm nhất do cha đẻ của ngành thiết kế tương tác (IXD) – Alan Cooper đưa ra: Chân dung khách hàng (Personas) là những đặc trưng giả tưởng của khách hàng thật, là mô hình khách hàng mục tiêu được xây dựng trên một loạt dữ liệu số chân thực (Marketing data, Usability data).

Nói một cách đơn giản, việc cốt lõi của chân dung khách hàng chính là vẽ ra “dấu hiệu” của khách hàng, giúp việc phân loại khách hàng trở nên dễ dàng hơn. Ví dụ nhu, có bao nhiêu khách hàng của bạn thích câu cá? trong số khách hàng thích câu cá nam nhiều hơn hay nữ nhiều hơn?

Vậy, làm thế nào để có được “chân dung khách hàng”?

Theo lý thuyết, chúng ta có thể dựa vào việc điều tra nghiên cứu để hiểu khách hàng, sau đó dựa vào sự khác biệt trong mục tiêu, hành vi và quan điểm của họ để sắp xếp thành các nhóm riêng. Tiếp đó, ta sẽ nhận ra những đặc trưng điển hình nhất của từng nhóm để đặt tên, chụp ảnh, miêu tả một vài yếu tố về nhân khẩu học, môi trường... Cuối cùng hình thành một nhân vật nguyên mẫu, cũng chính là “chân dung khách hàng” chúng ta nhắc đến.

Thực tế, một số công ty lớn rất thích xây dựng và vẽ ra chân dung khách hàng. Bởi theo họ, thiết kế sản phẩm

cho một “con người” có thật sẽ càng dễ dàng và chuẩn xác hơn so với việc vắt hết óc suy nghĩ để tưởng tượng một thứ hư ảo.

Cách làm nhu vậy quả thật đã giúp vô số doanh nghiệp gặt hái thành công, thậm chí còn tìm ra đường sống trong ngõ cụt. Tập đoàn Waston (Hong Kong) chính là một ví dụ.

Tất cả chúng ta đều biết, năm 1828, công ty Waston chỉ là một cửa hàng được nhỏ không ai biết đến thành lập ở Quảng Châu, thậm chí còn được đặt một cái tên rất kiểu cũ: “Quảng Đông Đại Dược Phòng” (Nhà thuốc lớn Quảng Đông).

Năm 1841, Nhà thuốc Quảng Đông chuyển đến Hong Kong. Năm 1871 chính thức đổi tên thành Công ty A.S Watson (A.S. Watson & Company). Đến ngày nay, họ đã có hơn trăm năm lịch sử phát triển.

Năm 1981, công ty Watson bị công ty Hutchison Whampoa trong tay tỷ phú người Hoa, Lý Gia Thành thu mua. Duới sự dẫn dắt của Lý thị, A. S Waston không phụ sự mong đợi của mọi người trở thành tập đoàn hàng đầu thế giới về chăm sóc sức khỏe cá nhân và mỹ phẩm. Hiện A.S Watson đã mở hơn 5.000 cửa hàng trên toàn thế giới,

doanh thu hơn 10 tỷ đô la Hong Kong và có mặt ở hơn 40 quốc gia trên thế giới.

Nhưng ít ai biết rằng, tập đoàn bán lẻ hàng đầu về chăm sóc sức khỏe và mỹ phẩm đó sau khi một lần nữa tiến vào thị trường Trung Quốc Đại Lục năm 1989, mãi đến trước năm 1997 vẫn luôn trong giai đoạn tăng trưởng thấp, hiệu quả không được nhu mong đợi.

Nguyên nhân của nó không hề phúc tạp một chút nào.

Có người nói, những năm 70-80 của thế kỷ 20 được xem như cột mốc đánh dấu của giới duong da Trung Quốc nội địa. Bởi trong khoảng thời gian này, các thương hiệu nội địa mọc lên như nấm, vô cùng lớn mạnh, sự phát triển đó nhanh đến mức người ta không kịp đề phòng, dẫn đến tình trạng cạnh tranh giữa các mặt hàng cùng loại vô cùng kịch liệt và nghiêm trọng. Còn A.S Watson trước năm 1997 chỉ chiếm 5% thị phần cũng nhu không có chiến lược rõ ràng nên đã mất đi một nửa sức cạnh tranh.

Muốn có phương hướng chiến lược rõ ràng, thoát ra khỏi “ngịch cảnh” luôn phụ thuộc vào đại lý để phát triển sản phẩm cá nhân, chắc chắn cần có đội ngũ nghiên cứu và thúc đẩy thị trường của riêng mình. Vậy thì, A.S Watson cần một sự khảo nghiệm nghiêm túc:

Sản phẩm vốn có của “tôi” phải bán cho ai?

Thế là, giới hạn đối tượng khách hàng trong nhóm khách hàng trở thành quan trọng nhất.

Thế là, A.S Watson khua chiêng gỗ trống, từng bước nghiên cứu và xây dựng kế hoạch.

Trong quá trình nghiên cứu, A.S Watson phát hiện, so với thói quen tiêu dùng của nữ giới phương Tây, nữ giới châu Á sẽ dành nhiều thời gian hơn cho việc dạo phố mua sắm, đồng thời không biết mệt mỏi tiêu tốn sức lực để tìm kiếm sản phẩm “tính năng vượt trội so với giá cả”.

Kết quả thống kê khiến người ta phải kinh ngạc: Nữ giới ở Trung Quốc Đại lục trung bình dừng chân 20 phút ở mỗi cửa hàng họ đặt chân tới, trong khi thời gian nữ giới châu Âu dừng chân chỉ có 5 phút.

Để nhấn mạnh thêm về sự khác biệt văn hóa này, cuối cùng A.S Watson lựa chọn giới hạn độ tuổi nữ giới thị trường mục tiêu ở Trung Quốc Đại lục trong khoảng 18 ~ 40 tuổi; đặc biệt là nữ giới thích thời trang từ 18 ~ 35 tuổi. Bởi khách hàng nữ ở độ tuổi này dừng chân trong cửa hàng lâu nhất, sức lực dồi dào nhất và có tinh thần chiến đấu cao nhất.

Trong khi đó, so với phụ nữ hơn 40 tuổi đã coi việc lựa chọn sản phẩm và phương thức sống trở thành cách thức tự duy, những người ở độ tuổi từ 18 ~ 35 sẽ thích thử các sản phẩm mới, trải nghiệm cảm giác mới hơn. Họ vui vẻ thể hiện cái tôi trước mặt bạn bè, cũng rất sẵn lòng chi tiền để thay đổi bản thân.

Xác định được những điều này, con đường nghiên cứu sản phẩm phù hợp với khách hàng mục tiêu của A.S Watson trở nên thuận lợi hơn bao giờ hết.

Chưa đầy 10 năm, số lượng sản phẩm tự sản xuất của A.S Watson lên đến hơn 1.000 sản phẩm, đồng thời mở rộng thị phần từ 5% lên 25%.

Liên tục được thị trường và khách hàng tiếp nhận, chiến lược nhãn hiệu riêng của A.S Watson thể như chè tre, chiến thắng áp đảo. Ngoài việc bổ sung thêm hàng loạt mã barcode cho sản phẩm, họ còn tiến hành gia tăng môi trường cạnh tranh và bố cục trong các cửa hàng, tăng thêm lợi nhuận bán hàng của những cửa hàng đó một cách hiệu quả.

Đồng thời, A.S Watson còn thành công xây dựng “định vị khách hàng” và “chân dung khách hàng”.

Trong một bộ tiểu thuyết võ hiệp, để hình dung một cao thủ đạt tu vi tối cao, người ta không miêu tả chi tiết võ công của anh ta xuất thần nhập hóa ra sao, mà so sánh anh ta với một cao thủ khác cũng sở hữu tu vi xuất thần nhập hóa.

Hiện tượng này không chỉ xảy ra trong thế giới võ hiệp mà còn được thể hiện trong cả thế giới thực tại:

Ví dụ: Khi bàn về JD.com, chúng ta bàn luôn cả Tmall.com;

Hay khi nhắc tới Gree, chúng ta sẽ nhắc đến Midea luôn;

Rồi nói đến MINISO, chúng ta lại kể chuyện về A.S Watson.

Có một điều vô cùng thú vị, liên quan đến việc xây dựng “chân dung khách hàng”, rất ít người nghĩ rằng Diệp Quốc Phú là cao thủ, lại càng không cho rằng MINISO có tư cách sánh vai cùng A.S Watson. Dù A.S Watson công khai coi MINISO là đối thủ cạnh tranh có sức uy hiếp số một, thì chúng ta thấy vô số ý kiến trên mạng và ngoài đời như sau: “MINISO chẳng phải tiểu thương, bán hàng giá rẻ hay sao? Chẳng phải bán hàng 2 tệ và 10 tệ sao? Chẳng phải bán hàng cho thiếu nữ sao?”

Hiển nhiên, rất nhiều người vẫn hiểu sai về MINISO trên phương diện định vị khách hàng. Càng đáng chú ý hơn, những suy nghĩ sai lầm này cũng cho thấy những sai lầm thường gặp của họ đối với bốn chữ “tư duy khách hàng”.

**[Sai lầm thứ nhất]** Mô tả “Chân dung khách hàng” qua định giá của sản phẩm mà không phải định vị của sản phẩm đó

Hoặc có thể nói, sử dụng “chân dung khách hàng” để “định giá sản phẩm” chứ không phải “định vị sản phẩm”.

Vậy thế nào là định giá sản phẩm?

Định giá sản phẩm có nghĩ là chúng ta phải làm ra sản phẩm như thế nào để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Một ngày nọ, tôi và một người bạn đi qua cầu vượt để đến một con phố đi bộ gần khu thương mại. Khi biết tôi vô cùng thích thú với MINISO, anh ấy nhìn dòng người qua lại trên cầu và bất ngờ hỏi tôi một câu chẳng rõ đầu đuôi: “Cậu có cảm thấy những cô gái này là khách hàng mục tiêu của MINISO không?”

Anh ấy tinh bô chỉ sang phía bên phải tôi, nơi có hai cô gái trẻ đang vừa nói vừa cười vui vẻ bằng chất giọng địa phương đặc sệt. Một người mặc chiếc váy voan dài chuẩn

phong cách “hàng Taobao”, người còn lại mặc đồng phục của một nhà hàng gần đó.

Lý do đưa ra kết luận của anh bạn tôi vô cùng đơn giản. Bởi những cô nàng này còn rất trẻ, thích thời trang, là người ngoại tình đến làm thuê nên thuộc nhóm người tiêu dùng thu nhập tầm trung và thấp. Đường nhiên, quan trọng nhất là: “Họ chỉ có thể mua được những món đồ giá rẻ, và hàng của MINISO lại rất rẻ.”

Quan hệ tương ứng giữa “Rẻ” và “Nhóm người tiêu dùng thu nhập thấp” cho thấy một kiểu “tư duy theo khuôn sáo cũ”. Nếu lý luận này được hình thành, rất nhiều hiện tượng xã hội có thể được đưa ra làm ví dụ, như:

Người “bói” đồng giấy lộn tìm sách trong các cửa hàng sách cũ chắc chắn là người nghèo;

Người mua những quả thông tự nhiên giá 2 xu để trang trí nhà chắc chắn ở trong những căn nhà phòng ốc sơ sài.

Ngoại lại, có thể nói: Chỉ có người nghèo mới mua sách cũ và tán thành sử dụng những vật phẩm thiên nhiên làm đồ trang trí.

Đây hiển nhiên là suy nghĩ sai lầm. Chúng ta muốn sử dụng mong muốn tiêu dùng giá thấp để nối sự liên quan

giữa việc “không có tiền” của khách hàng và “giá rẻ” của sản phẩm với nhau, nhưng lại quên đi nhu cầu thẩm mỹ và nhu cầu về tinh thần của khách hàng.

Chính điều này đã tạo ra ví dụ điển hình về việc sử dụng “chân dung khách hàng” để “định giá sản phẩm” mà không phải là “định vị sản phẩm”.

Thực tế, MINISO khắc họa “chân dung khách hàng” vô cùng chắc chắn: Giới tính nữ, trẻ tuổi, nhân viên văn phòng, “tiểu tư sản”.

Nếu xét càng cụ thể hơn, ta sẽ được định vị càng chuẩn xác hơn: Học sinh hoặc nhân viên văn phòng có tiền, tuổi từ 18 đến 35.

Với nhóm này, bên cạnh tính ứng dụng, họ còn yêu cầu rất cao về “tính thẩm mỹ” cũng như “phẩm vị cao”.

Ngoài ra, Diệp Quốc Phú cũng nói một câu đầy thâm ý như sau: “Với MINISO, phần nhiều là người có tiền mua hàng. Bởi họ đều là người thông minh, hiểu giá trị của sản phẩm. Người càng thông minh sẽ càng trí trí, càng có tiền.”

Cũng với suy nghĩ này, khác với những cửa hàng đồng giá “2 đồng”, “10 đồng” chọn địa điểm tại các giao lộ, các chợ

bán buôn, MINISO đặt cửa hàng tại các trung tâm thương mại lớn, sang chảnh ở thành phố tuyến cấp 1, cấp 2.

Và những thành công MINISO đạt được trên mảnh đất “phì nhiêu” này đã chứng minh quan điểm của Diệp Quốc Phú hoàn toàn chính xác.

**[Sai lầm thứ 2]** Điều chỉnh thay đổi “Chân dung khách hàng” dựa vào “ý kiến người dùng” thay vì “hành vi người dùng”

Khi vẫn còn chưa rời khỏi cây cầu đó, tôi hỏi anh bạn một câu như sau: “Anh cảm thấy lời đồn trong miệng khách hàng về MINISO như thế nào?”

Anh bạn tôi đáp: “Kém, cực kỳ kém.”

Tiếp đó, anh ấy thao thao bất tuyệt chuyện một người bạn học nữ của anh chọn mua một chiếc tai nghe trong cửa hàng MINISO như thế nào, vui vẻ hài lòng dùng thử ra sao, rồi một tuần sau đó vứt xó vì sản phẩm hỏng, cuối cùng phàn nàn với người xung quanh về sự bất mãn với MINISO...

Tôi hỏi anh ấy: “Đây là hiện tượng phổ biến ư?”

Anh bạn trả lời: “Ít nhất là trên Zhihu và Weibo, mảng chửi đầy rẫy.”

Tôi hỏi tiếp: “Vậy sau này những khách hàng từng công khai lên tiếng phê phán MINISO còn mua hàng ở MINISO nữa không?”

Anh bạn tôi bèn trầm mặc.

Hiển nhiên, anh ấy không biết, cũng không thể nói rõ ràng.

Thực tế, hiện tượng “vừa mua vừa mắng” vô cùng phổ biến trong mọi ngành nghề. Chúng ta có thể thấy trên những diễn đàn người chơi game, họ có thể vì cách chơi hoặc cách sắp xếp kỹ năng trong một trò chơi điện tử nào đó mà lên tiếng trách móc. Chúng ta cũng có thể thấy những lời chê bai rầm rộ trên mạng xã hội chỉ vì thiết kế của một sản phẩm nào đó. Nếu lướt weibo của Đổng Minh Châu, chúng ta sẽ thấy lọt vào tầm mắt đầu tiên trong phần bình luận chắc chắn là hàng trăm hàng nghìn lời mắng chửi về sự “khiếm khuyết” của sản phẩm mà Gree sản xuất.

Tuy nhiên, những “sản phẩm khiếm khuyết” đó có thật sự “khiếm khuyết” không?

Khách hàng sẽ thực sự thôi dùng một sản phẩm nào đó chỉ vì những “khiếm khuyết” này u?

Những khách hàng “không thích” sản phẩm của chúng ta không phải là khách hàng mục tiêu của chúng ta ư?

Đối mặt với những “bất mãn” này, thân là một giám đốc sản phẩm, chúng ta nên thay đổi điều chỉnh “chân dung khách hàng” và “định vị sản phẩm” ngay lập tức ư?

Thích sưu tập ý kiến người dùng là một thói quen tốt, bởi có rất nhiều doanh nghiệp phát phiếu điều tra gửi khách hàng nhằm mục đích hoàn thiện “chân dung khách hàng”. Song, kết quả lại khiến sản phẩm đó như lọt và ma trận.

“Mắng chửi” là một đặc thù của thời đại, có liên quan đến lòng hu vinh của con người. Phía dưới biểu tượng của đặc thù thời đại đó tương đương với một bộ phận người tiêu dùng “vừa mua vừa chửi”, thậm chí “càng chửi càng mua”. Cho dù họ mắng chửi vô cùng lưu loát về vấn đề thiết kế sản phẩm, thậm chí còn tỏ ra sê vạch rõ giới hạn, đoạn tuyệt với một thương hiệu nào đó, nhưng đại đa số những người này căn bản không thực sự hiểu rõ bản thân họ thực sự cần gì, bản thân “ghét cay ghét đắng” sản phẩm đó là “thật lòng”, “thuận mồm nói vài câu” hay là “vì yêu nênhận”.

Vì vậy, MINISO càng chú trọng phân tích hàng vi người dùng thay vì những phản hồi trên mặt chữ của khách hàng.

Thậm chí, MINISO còn thành lập một bộ phận “xử lý dữ liệu lớn” chuyên lo việc phân tích và tìm kiếm dữ liệu mua sắm của người tiêu dùng, để có thể nắm được những thay đổi nhỏ nhất của “chân dung khách hàng” và “nhu cầu người dùng”.

Tôi thường nói “chuyện bình thường không thể nghiên cứu sâu”, bởi “nghiên cứu sâu” đồng nghĩa với việc nâng nó lên tầm chuyên ngành, “nghiên cứu sâu” đồng nghĩa với việc từ đường thẳng đi vào mê cung.

Đây cũng chính là “Người trong ngành nhìn ra bản chất vấn đề và giải quyết, người ngoài ngành chỉ thấy được vẻ bên ngoài và đứng hóng chuyện vui” trong truyền thuyết.

Trong mắt người ngoài, “tu vi” môn “Người dùng chân kinh” của Diệp Quốc Phú giống với Tây Độc Âu Dương Phong, võ công càng luyện càng kỳ quái, càng kỳ quái càng mạnh.

Còn trong mắt kẻ “nhà nghề”, sự nhìn ra trông rộng vô cùng tinh tế và chuẩn xác, “gạt lớp sương mù tìm chân tướng”, không chịu tác động của bên ngoài, biết phân biệt đúng sai để không vào cạm bẫy, thậm chí còn vận dụng “dữ liệu lớn – big data” vào công việc của Diệp Quốc Phú

tuyệt đối mang lại thắng lợi vang dội.

Tu vi, chân khí của Diệp Quốc Phú trong vấn đề “bán cho ai”, có thể dùng cụm từ “cuồn cuộn khó đo” để hình dung.

Song, với Diệp Quốc Phú mà nói, “bán cho ai” cũng là một trong những đề tài anh rất ít nhắc tới mỗi khi nói về “cách buôn bán” của bản thân.

Có lẽ với Diệp Quốc Phú, “bán cho ai” thực sự rất quan trọng, nhưng không phải điểm mấu chốt để thành công.

Sự thật đúng là như vậy.

So về “dữ liệu lớn – big data”, MINISO chắc chắn không bằng được nền tảng thương mại điện tử vốn rất mạnh về Internet và nhạy bén với số liệu; So về “phân tích khách hàng”, số doanh nghiệp am hiểu vấn đề này như A.S Watson nhiều không kể xiết.

Thực tế, MINISO tập trung “làm sao phân định khách hàng”, sau đó càng tập trung làm rõ “làm sao để cư xử với khách hàng”.

Đây có lẽ mới chính là cách MINISO nghiên cứu về vấn đề người dùng và chọc thòng vòng vây của thương mại điện tử, khác với “bí kíp qua bàn” của đại đa số các doanh nghiệp bán lẻ.

### 3. BÁN GÌ: LỌ NƯỚC HOA ĐẦU TIÊN TRONG ĐỜI PHỤ NỮ

Lần đầu tiên nhắc đến khái niệm “Lọ nước hoa đầu tiên trong đời cô ấy” của Diệp Quốc Phú với bạn bè, tôi còn chưa dứt lời, bạn tôi đã vỗ đùi tanh tách rồi nhu bừng tỉnh nói: “Tôi biết rồi! Chắc chắn cậu muốn nói đến vợ của Diệp Quốc Phú!”

Để tránh gây ra tranh cãi, sau này tôi đã thêm một từ số nhiều “những” vào sau từ “cô ấy”.

Thế nhưng chính chuyện nhỏ này đã gợi mở cho tôi, làm tôi bỗng nhiên nhớ đến lời một người bạn khác đang làm biên tập viên cho một trang web tiêu thuyết nổi tiếng: “Viết truyện, chính là phải coi độc giả như con gái của mình.”

Quan điểm này cũng vô cùng hợp lý để giải thích cho về sau: “Làm thế nào để khách hàng vừa lòng” mà Diệp Quốc Phú từng nói về việc “xây dựng doanh nghiệp”.

Làm việc gì cũng cần đúng từ góc độ của khách hàng, lấy khách hàng làm gốc, làm hài lòng khách hàng, bao gồm cả phương diện tình cảm lẫn tinh thần đã trở thành xuất phát điểm của Diệp Quốc Phú trong việc “làm gì” và “bán gì”.

Sản phẩm nước hoa của MINISO chính là minh chứng rõ ràng nhất.

Rất nhiều người đều biết rằng, nước hoa là một trong những sản phẩm Diệp Quốc Phú cực kỳ yêu thích. Từ “Aiyaya” cho đến MINISO, các loại nước hoa luôn là sản phẩm chủ đạo được trưng bày ở những vị trí khách hàng dễ nhìn thấy nhất.

Thế nhưng ít ai biết rằng, thị trường nước hoa ở Trung Quốc trong mấy chục năm trở lại đây giống như một đứa trẻ không thể lớn, phát triển chậm chạp vô cùng. Ở Pháp, nước hoa là món đồ thường gấp mỗi ngày, giống nhu ăn mặc đi lại trở thành một phần không thể thiếu trong cuộc sống của con người. Còn ở Trung Quốc, vào năm 2006 khi chuỗi cửa hàng đồi thú ba của “Aiyaya” phổ biến trên toàn đất nước Trung Quốc, số lượng tiêu thụ của những thương hiệu nước hoa cao cấp như Chanel, Estée Lauder và Dior cũng chỉ rơi vào khoảng 120 triệu USD/năm, không bằng một phần nhỏ so với con số thu về cùng năm ở thị trường châu Âu là 9 tỷ USD và ở Mỹ là 4 tỷ USD.

Phát triển chậm chạp cũng đồng nghĩa với cơ hội kinh doanh lớn. Các chủ xưởng sản xuất nước hoa vô cùng kỳ vọng vào sự phát triển của thị trường nước hoa Trung

Quốc. Đúng trước một thị trường đầy mê hoặc như vậy, người ta khó có thể kiềm chế sự ham muối. Diệp Quốc Phú không phải ngoại lệ, anh cũng là một trong số những người đặt niềm tin vào thị trường nước hoa và theo đuổi nó suốt 10 năm.

Cho đến năm 2014, chỉ có khoảng 16% phụ nữ Trung Quốc sử dụng đồ trang điểm theo định kỳ, 47% phụ nữ Trung Quốc thi thoảng mới sử dụng nước hoa. Hiển nhiên, thị trường nước hoa ở Trung Quốc vẫn chưa được kích thích hoàn toàn.

Nhắc đến MINISO, chúng ta không thể không nhắc đến hai chữ “đi ngược xu thế”. Còn bản thân MINISO, nó quả thật đi ngược lại xu thế “thương mại điện tử bùng nổ, thương mại truyền thống chết dần”. Thú vị hơn là, sản phẩm nước hoa của MINISO bỗng “phất lên” giữa thị trường nước hoa vốn bình thường ở Trung Quốc.

Nước hoa của MINISO vừa ra mắt, bên ngoài cửa hàng nhiều người lũ lượt nối đuôi xếp hàng, nước hoa trên kệ trưng bày bị tranh cướp với tốc độ nhanh nhất. Loại nước hoa mang tên “Aimer” giá 39 tệ còn đạt kỷ lục bán 300 lọ chỉ trong một phút. Tiếp đó, nước hoa của MINISO chinh phục cả những kinh đô thời trang như

Tokyo, Seoul, New York...

Những cô gái Trung Quốc ngày thường chẳng động đến nước hoa làm sao vậy?

Chúng ta đều muốn biết bí quyết của Diệp Quốc Phú, muốn biết câu nói “lấy khách hàng làm gốc” rốt cuộc biến hóa và trở thành vũ khí sắc bén ra sao trong tay Diệp Quốc Phú.

Tuy nhiên, để hiểu được “điểm đột phá” và “khả năng tấn công” đó, chúng ta không thể không nói thêm một chút về những chướng ngại mà ngành công nghiệp nước hoa Trung Quốc đang gặp phải.

## **1. Chướng ngại về văn hóa tiêu dùng**

Trong đoạn trước chúng ta đã nói qua, người chú trọng “kỹ thuật cao” như Diệp Quốc Phú coi nước hoa là một sản phẩm công nghệ kỹ thuật. đương nhiên, sự thật đúng là như vậy.

Song, “văn hóa sản phẩm” quả thật là một trong những thuộc tính quan trọng của sản phẩm nước hoa.

Chúng ta cần biết, việc kinh doanh của một thương hiệu nước hoa chính là quá trình tích lũy văn hóa. Liên quan đến cấu tạo sinh lý, một nguyên nhân quan trọng

khiến người phương Tây sử dụng nước hoa là để che giấu mùi cơ thể, trong khi đó người phương Đông rất ít khi có thói quen sử dụng nước hoa để giấu mùi cơ thể. Điều này không thể nói rõ là loại văn hóa lịch sử nào.

Khi trào lưu “dùng hàng ngoài” du nhập vào Trung Quốc, việc khai thác nhu cầu của người bản địa là quan trọng nhất.

Do đó, nước hoa ở Trung Quốc ngoài tác dụng làm thơm vốn có ra, công dụng khác của nó cũng rất được người Trung Quốc quan tâm.

Một ví dụ vô cùng cực đoan chính là sự thành công của bình xịt phòng Lục Thần. Chúng ta thích hương thơm của nó, đồng thời cũng coi trọng công dụng đuổi muỗi, côn trùng và thanh tịnh đầu óc của nó.

Vì thế, làm thế nào để thấu hiểu người Trung Quốc, sáng chế ra một loại nước hoa phù hợp với văn hóa và nhu cầu của người Trung Quốc trở thành chủ đề mãi mãi trong việc đập tan chướng ngại văn hóa tiêu dùng ở thị trường nước hoa Trung Quốc.

## 2. **Chướng ngại về giá cả sản phẩm**

Tại một số quốc gia và khu vực, nước hoa được sử dụng

nhu một mặt hàng phổ biến rộng rãi trong cuộc sống. Nếu muốn mở ra thị trường nước hoa ở Trung Quốc, không thể không trải qua một cuộc lột xác và thay đổi, biến nước hoa từ “mặt hàng xa xỉ” trở thành “vật dụng hàng ngày”.

Như dòng nước hoa nổi tiếng quốc tế Dior, mỗi lọ 50ml đã rơi vào khoảng 500~1000 tệ. Giá này quá đắt đỏ so với nhân viên công chức.

Vì vậy, thường xuyên có người cho rằng việc tiêu phí cho nước hoa trở thành tiêu phí vì “đẳng cấp” và “giá trị”. Nhưng là một mặt hàng cung cấp cho một khách hàng sử dụng, giá cả luôn là yếu tố ảnh hưởng không thể coi thường. Làm sao để cân bằng giữa giá trị và giá cả chính là điểm mấu chốt để đập tan chuồng ngai về giá ở thị trường nước hoa Trung Quốc.

### **3. Chuồng ngai về thói quen mua sắm**

Có một hiện tượng “lạ” vô cùng đặc trưng ở Trung Quốc như sau: Người mua nước hoa hầu như đều dùng để tặng bạn bè, tình nhân, bản thân người mua về dùng chưa được 1/3.

Do đó, dịp “lễ tình nhân” trở thành điểm sáng duy nhất của ngành công nghiệp nước hoa Trung Quốc, lượng

nước hoa được tiêu thụ trong dịp này chiếm khoảng 30% cả năm.

Do đó, làm thế nào sáng tạo và làm mới cơ hội mua sắm cùng với việc tăng tỉ lệ mua cho bản thân của người tiêu dùng trở thành nhân tố quan trọng trong việc thúc đẩy sự tăng trưởng của thị trường.

#### **4. Chương ngại về nhóm người tiêu dùng**

Theo kết quả điều tra, nhóm người tiêu dùng nước hoa đông nhất chủ yếu tập trung vào nữ giới từ 30 ~ 50 tuổi, rất nhiều nhãn hiệu nước hoa đã chứng thực điều này.

Do nhóm đối tượng tiêu dùng tầm tuổi này có thu nhập khá cao, nên có thể dễ dàng lựa chọn hàng hóa mình muốn. Nhưng nhìn từ một góc độ khác, thị trường nước hoa Trung Quốc vẫn chưa thực sự khởi sắc. Do ảnh hưởng của quan niệm tiêu dùng, nhóm khách hàng mới thực sự vẫn chưa được chăm sóc.

#### **5. Chương ngại về sở thích mùi hương**

Tất cả chúng ta đều biết, nước hoa Âu Mỹ thường có mùi rất nồng, có khả năng che giấu mùi cơ thể rất tốt cũng như rất có sức hấp dẫn và gợi cảm.

Trong khi đó, đặc điểm sinh lý và tâm lý của người

Trung Quốc lại thích hợp với hương nước hoa dịu nhẹ, đơn giản hơn. Phụ nữ thích hương hoa, đàn ông thích mùi hương tươi mát. Đặc biệt là loại nước hoa “không mùi” thịnh hành gần đây, được kết hợp từ hương hoa và trái cây bán rất chạy. Ngoài hương đầu hơi nồng, hương giữa và hương cuối đều vô cùng dịu nhẹ thoang thoảng.

Sự khác biệt về sở thích là nguyên nhân khiến nhiều người tiêu dùng không mấy hứng thú với thị trường nước hoa ngập tràn “phong cách Âu Mỹ” ở Trung Quốc.

Chuồng ngại về văn hóa tiêu dùng, chuồng ngại về giá cả sản phẩm, chuồng ngại về thói quen mua sắm, chuồng ngại về nhóm người tiêu dùng và chuồng ngại về sở thích mùi hương hình thành nên một thị trường nước hoa Trung Quốc giống nhu “Ngũ Chỉ Sơn” khó có thể vượt qua. Nếu không có vị cao nhân đặc đạo nào giống nhu Đường Tăng đến xé bùa chú, thị trường nước hoa Trung Quốc rất khó có sự đột phá.

Đối với Diệp Quốc Phú, vừa may chính là người xé bỏ lá bùa chú đó. Anh ấy đã đưa ra ý tưởng như sau: “Tôi muốn bán lọ nước hoa đầu tiên trong đời các cô gái.”

Thế nhưng, khi anh ấy đưa ra ý tưởng này thì rất nhiều xưởng sản xuất và tiêu thụ nước hoa trong nước đều không

hiểu “lọ nước hoa đầu tiên trong đồi” nghĩa là gì.

Đặt trong vấn đề thiết kế nước hoa, tôi tổng kết được bốn điểm như sau: giá rẻ, câu chuyện, phổ cập khoa học và chuyên nghiệp.

10 chữ này tuy đơn giản nhưng sức mạnh vô cùng, có thể phá vỡ được bức tường “5 chuồng ngai lớn” kia, đồng thời mang đến một cục diện hoàn toàn mới cho thị trường nước hoa Trung Quốc.

## 1. Giá rẻ

Phần trước chúng ta đã nhắc đến vấn đề “kỹ thuật công nghệ cao” của MINISO, nên chúng ta sẽ không nói lại sản phẩm nước hoa của MINISO có bao nhiêu phần “chất lượng” nữa mà chỉ thảo luận về ưu thế giá rẻ của nó.

Thực tế, giá rẻ có thể giải quyết 3 vấn đề: chuồng ngai về giá cả sản phẩm, chuồng ngai về nhóm người tiêu dùng và chuồng ngai về thói quen mua sắm.

Nói đến đây, tôi chợt nhớ đến một câu chuyện nhỏ của chính mình.

Nếu xét về tuổi, tôi có thể xem như “đối tượng khách hàng mục tiêu” trong mắt Diệp Quốc Phú. Song, tôi lại thuộc về 84% nữ giới không thích sử dụng mỹ phẩm, đồng

thời cũng thuộc về 53% người không sử dụng nước hoa. Rất hiển nhiên, tôi cũng chưa mua nước hoa của MINISO bao giờ.

Tuy vậy, nhưng tôi quá thật đã sở hữu “lọ nước hoa đầu tiên trong đời” vào thời cấp hai. Nó không phải nước hoa mua trong gian hàng ở trung tâm thương mại, cũng chẳng phải do bạn bè tặng. Nói ra, nó có mối duyên với Diệp Quốc Phú khiến người ta phải kinh ngạc: Lọ nước hoa này đến từ “Aiyaya”.

Có người nói, lọ nước hoa đầu tiên của con gái, giống như đôi giày cao gót đầu tiên của cô ấy, nó tượng trưng cho bước lột xác đầu tiên từ thiếu nữ trở thành phụ nữ của mỗi cô gái. Những cô gái trẻ luôn khát vọng được trưởng thành. Vì vậy, vào một thời điểm nào đó, họ khó kiềm chế được cảm giác kỳ diệu đối với đồ trang điểm và phong cách trang điểm thành thục. Nó rất giống với thông điệp trong bộ phim điện ảnh “Thiếu nữ tuổi ba mươi”.

Họ khát vọng được khác biệt, được trưởng thành so với tuổi thực.

Họ thích “lén lút” hành động, sợ bối rối biết và dẹp bỏ suy nghĩ của mình;

Họ hiếm khi mua đồ xa xỉ, nhưng đã có thể phân biệt các loại nước hoa hàng nhái đậm mùi cồn bày bán ngoài chợ.

Họ không có nhiều tiền tiêu vặt và chỉ muốn thực hiện ước mơ của bản thân với giá rẻ nhất.

Tôi từng là một trong số họ.

Với tâm lý như vậy, tôi đã mua lọ nước hoa đầu tiên trong đời mình ở cửa hàng “Aiyaya”. Mùi hương của lọ nước hoa đó giờ đây tôi chẳng thể nhớ nổi, nhưng giá của nó vẫn luôn in trong tâm trí tôi như mới: 15 tệ.

Giá 15 tệ đã giúp xóa bỏ tất cả băn khoăn của một người không chuyên môn về nước hoa như tôi. Tâm lý đổi ít tiền lấy cơ hội thử chút nước hoa đã thúc đẩy tôi, khiến tôi đặt hàng mua lọ nước hoa đầu tiên của mình.

Đương nhiên, ví dụ của tôi hơi đặc thù, bởi dù sao giả thiết “học sinh cấp hai” không thể đại diện cho toàn bộ “nhóm người trẻ”. Nhưng nó lại thể hiện một loại tính chất chung cho khái niệm “lần đầu tiên”: cẩn thận dè dặt tìm hiểu, nóng lòng mơ mộng, đồng thời cũng mong đợi đạt được một sự hoàn mỹ nào đó giữa mối nguy hiểm liên quan đến giá thành.

Khi giá đủ thấp, chúng ta sẽ dễ thử hơn. Đồng thời, dựa vào tu duy “tiền nào của nấy”, điều kiện tiên quyết để chúng ta chọn một món đồ giá rẻ làm quà tặng sẽ là bản dùng thử trước.

Ngoài ra, với đại đa số khách hàng không cần dùng đến nước hoa để che mùi cơ thể, nước hoa hàng nội địa không còn là điều bắt buộc. Do đó, giá thấp tuyệt đối trở thành xu thế. Nó cũng là bước đơn giản và trực tiếp nhất biến “hàng hóa xa xỉ” thành “hàng bình dân thường dùng”, cũng là bước quan trọng nhất.

## **2. Câu chuyện**

Nếu có người hỏi tôi: Mùi hương thơm nhất trong ký ức bạn là gì?

Mùi hương tôi nghĩ đến đầu tiên chắc chắn không liên quan gì đến các loại hương hoa thơm ngào ngạt. Ngược lại, nó là hương vị chua ngọt của quả mơ vào một buổi trưa oi bức, là mùi bạc hà mỗi khi say xe, thậm chí là mùi thịt kho tàu xộc thẳng vào mũi đúng lúc đói cực điểm.

Thực tế, nhận thức và địa nghĩa về mùi hương của chúng ta đại khái đều như vậy, thường liên quan đến kinh nghiệm thường thức, thậm chí là ký ức.

Vậy với một cô gái Trung Quốc trẻ tuổi, đâu là mùi hương khiến họ rung động nhất?

Có lẽ đó là hương vị của cơn mưa xuân đầu tiên xen lẫn vị thơm mát của đất bùn ẩm áp, mang theo sương sớm khẽ lay động trong buổi sớm còn se se lạnh;

Có lẽ đó là mùi vị của đóa hoa hòe đầu tiên trong tháng năm, lẫn với vị cỏ tươi xanh;

Có lẽ đó chỉ là hương vị của trốn giò tự học thời cấp ba, mùi ẩm uốt của đất và mùi nước mưa trên quần áo đồng phục.

Những mùi hương này đều vô cùng dịu nhẹ, mang theo sự hàm súc đặc trưng của người phương Đông, khiến chúng ta nhớ đến quá khứ rất gần hoặc rất xa. Những mùi hương này phù hợp với thẩm mỹ của người phương Đông, đồng thời cũng phù hợp với nhận thức của chúng ta về mùi hương.

Có người nói: Mỗi mùi hương là một câu chuyện ngắn.

Thực tế, đối với nhiều thiếu nữ phương Đông giàu tình cảm mà nói, việc sử dụng nước hoa làm “đặc trưng cho thân phận và phẩm giá” còn quá sớm, cũng rất ít người muốn sử dụng nước hoa Âu Mỹ để che đi mùi cơ thể.

Hơn nữa, ngoài việc thêm mùi hương, khả năng sử dụng nước hoa như một loại tiêu dùng cho nhu cầu cảm xúc ngày càng gia tăng.

Thực tế, nhiều loại nước hoa tiêu thụ rất tốt ở Trung Quốc đều liên quan rất lớn đến câu chuyện.

Trên trang mạng Zhihu có một câu hỏi rất ý nghĩa như sau: “Loại nước hoa nào khiến bạn liên tưởng đến ánh trăng?”

Đáp án ở dưới muôn hình muôn vẻ, đồng thời mang đầy màu sắc lãng mạn. Những đáp án này cho thấy một hiện tượng vô cùng thú vị: Những người khác nhau với những trải nghiệm khác nhau sẽ có cái nhìn khách nhau về cùng một loại mùi hương. Và những cái nhìn này đều đến từ hồi ức.

Trong một phạm vi địa lý nhất định, một mẫu nước hoa bán chạy sẽ luôn liên quan đến trải nghiệm và nhận thức của những khách hàng có hoàn cảnh lớn lên giống nhau.

Sản phẩm nước hoa của MINISO vừa đúng làm được điều này.

Dòng nước hoa “Blooming Bouquet” nổi bật với hương hoa mùa xuân hạ, là sự hòa trộn đầy thanh mát của những

loài hoa quả phù hợp với thẩm mỹ khứu giác người phương Đông như: hoa nhài, bách hợp, hoa dànèh dànèh, quả đào mật... Tạm biệt mùi hương nồng đậm của Âu Mỹ, mang đến cho người ta khí chất thanh đạm sạch sẽ, dịu nhẹ uyển chuyển.

“Thỏa mãn trái tim thiếu nữ” là đánh giá nhiều người tiêu dùng dành cho loại nước hoa này. Đây là “lá bài tình cảm” MINISO đánh sau “lá bài giá rẻ”. “Lá bài tình cảm này” vừa bày ra đã đẹp luôn được hai chuông ngai về sở thích mùi hương và văn hóa tiêu dùng, trở thành một trong những nguyên nhân lớn tạo nên thành công của MINISO.

### 3. Phổ cập khoa học kỹ thuật

Diệp Quốc Phú chưa bao giờ ký gửi toàn bộ hy vọng lên “tiêu dùng vì cảm xúc”.

Thực tế, “giá thấp” và “câu chuyện” là hai đặc trưng lớn tạo nên hình mẫu “tiêu dùng vì cảm xúc”. Song, nếu muốn gặt hái thành công chỉ nhờ vào điều này chỉ cho thấy một tầm nhìn hạn hẹp. Làm thế nào để bán được “lọ nước hoa đầu tiên trong đời phụ nữ”, đồng thời chôn vùi “lọ nước hoa thứ hai trong đời phụ nữ” vô cùng quan trọng.

Điều này tương tự với câu chuyện “dạy người bắt cá”

từng được giới thiệu khi nói về “Aiyaya” ở đoạn trước. Đối với sản phẩm nước hoa không quá phổ biến ở Trung Quốc, MINISO cũng giống “Aiyaya” in ấn và phát hành sổ tay sản phẩm số lượng lớn, bên trong giới thiệu đặc điểm và sự khác biệt của từng sản phẩm, kể cho khách hàng câu chuyện về nguồn gốc và lịch sử của mỗi loại nước hoa.

Đồng thời, những bài viết về cách sử dụng nước hoa và cách phân biệt các loại nước hoa cũng xuất hiện dày đặc trên tài khoản Official của Wechat.

Cứ như vậy, từ “tạo ra lọ nước hoa đầu tiên trong đời người tiêu dùng”, MINISO đã biến nó thành “tạo ra cuộc gặp gỡ đầu tiên giữa người tiêu dùng và nước hoa”. Kế hoạch này quả là cao tay.

#### **4. Chuyên nghiệp**

Như đã hẹn ở trước, chúng ta sẽ không bàn về vấn đề chất lượng tốt, nhưng “tính chuyên nghiệp” của sản phẩm chắc chắn phải kể.

Nếu nói “phổ cập khoa học” là đoạn dẫn cho “lọ nước hoa thứ hai trong đời phụ nữ”, vậy thì “chuyên nghiệp” lại có thể dẫn dắt “người phụ nữ” trở thành khách hàng trung thành của nước hoa MINISO.

Là một người “lão luyện” trong việc mua sắm nước hoa, tiêu chuẩn đánh giá nước hoa luôn bao gồm ba phương diện dưới đây: kết cấu điều chế mùi hương, mức độ phun sương khi xịt và thời gian lưu hương.

Từ góc độ kết cấu điều chế mùi hương, tuy MINISO không đến mức bắt các nhà điều chế hương phải làm đi làm lại quá nhiều lần, nhưng cũng dành đủ tâm huyết.

Như đoạn trước đã nói, để cho ra đời dòng nước hoa “Blooming Bouquet”, MINISO đã mạnh tay mòi các nhà điều chế hương liệu nổi tiếng thế giới, điều chế ra mùi hương từ trăm loại hoa làm hương cơ bản, hương đầu có mùi vị ngọt ngào lâng mạn, lớp hương giữa thơm phức mùi quả, lớp hương cuối tươi mát dịu nhẹ làm lòng người khoan khoán. Các lớp mùi hương thay đổi khác nhau, êm dịu khiến nhiều người tiêu dùng tuy vẫn còn hồ nghi về sản phẩm nước hoa của MINISO cũng không thể phủ nhận tính chuyên nghiệp trong phương diện điều chế mùi hương.

Như một người bạn có niềm đam mê mãnh liệt với các thương hiệu nước hoa lớn của tôi sau khi mua một lọ “Blooming Bouquet” đã đánh giá như sau: “Trời đất, vốn chỉ định mua về chơi, ai ngờ phát hiện ra nó giống các

thương hiệu nước hoa lớn khác, có cả ba lớp mùi hương. Thật là thú vị!”

Đương nhiên, lời nhận xét đó nghe hơi coi thường, nhưng trải nghiệm “vuột mong đợi” chính là thể hiện cho “tinh chuyên nghiệp” của MINISO.

Từ mức độ phun sương khi xịt, MINISO đã nắm bắt được chi tiết nhỏ người mua nước hoa đặc biệt xem trọng nhưng lại rất dễ bị các nhà sản xuất lãng quên.

Thông thường, diện tích phun sương càng lớn, mức độ phun sương càng tỉ mỉ. Như vậy, phạm vi lưu hương sẽ rộng hơn và đều hương. Thông thường, không ít loại nước hoa hàng giả hàng nhái đều gặp phải vấn đề diện tích phun sương quá nhó, viên bi phun sương quá lớn, khiến quần áo bị uớt và mùi hương phân tán không đều.

Mang theo tinh thần “tinh chuyên nghiệp”, MINISO đã bỏ ra nhiều công sức trong việc nghiên cứu phun sương, qua nhiều lần điều chế và thử nghiệm mới có được kết quả tốt nhất.

Từ góc độ thời gian lưu hương, mỗi mẫu nước hoa của MINISO có khả năng lưu hương đến 7 tiếng đồng hồ, sau đó các lớp hương từ từ tản ra và dần dần dày đặc. Nếu

xịt trên quần áo, có thể giữ mùi hương đến vài ngày, lớp hương cuối với mùi hoa cỏ nhàn nhạt sẽ hòa vào quần áo.

Định nghĩa “lọ nước hoa đầu tiên của đời người” mang ý vị sâu xa, nhưng đây cũng là điều khiến nước hoa của Diệp Quốc Phú trở thành ngôi sao sáng, là ví dụ tuyệt hảo.

Nó kể tường tận cho ta nghe câu chuyện đặc sắc về việc làm sao để một sản phẩm nào đó có thể đào tạo khách hàng từ một “amater” thành “cao thủ trong ngành”.

Nó cũng là một ví dụ tiêu biểu cho toàn bộ quá trình làm sao để “kích thích ham muốn mua hàng của khách” và “bồi dưỡng thành người hâm mộ trung thành”.

Nó đưa ra một thử thách mới cho việc thiết kế và sản xuất sản phẩm:

Bán cái gì?

Phải bán chất lượng tốt giá thấp.

Phải bán nhu cầu tình cảm.

Phải bán thái độ chuyên nghiệp.

## 4. BÁN GÌ: THÚ ĐỂ BÁN CHÍNH LÀ “GIẤC MƠ THỜI TRANG”

Bán cái gì?

Từ lúc “Aiyaya” mọc lên khắp đất nước Trung Quốc, Diệp Quốc Phú đã nói: Thú tôi muốn bán chính là một “giấc mơ”, giấc mơ thời trang.

Nghe có vẻ giống với “thú để bán chính là một lối sống chất lượng” chúng ta đã nhắc đến ở chương trước, trong ví dụ về “nước cà rốt”.

Tựu chung, tất cả chúng ta đều biết, Diệp Quốc Phú hễ mở miệng ra là nhắc đến “chi số hạnh phúc”, “lối sống” trong việc kinh doanh, cũng đã nhiều lần khen ngợi “tâm lòng vì lợi ích cho người khác” của anh ấy. Vậy ở đây, chúng ta phải vứt bỏ suy nghĩ đó đi, xem trong cuộc chiến tiêu thụ, thú MINISO muốn bán rốt cuộc là “giấc mơ thời trang” như thế nào.

Thế nào là thời trang/thời thượng?

Thời là thời gian, đương thời; thượng là sùng bái, tuân theo. Nói một cách đơn giản, thời trang chính là một sự vật được chúng ta tôn sùng trong thời đại chúng ta đang sống, trong một khoảng thời gian nhất định.

Dựa vào lời giải thích này, định nghĩa của thời trang

trong các ngành nghề khác nhau, thời gian và địa điểm khác nhau lại có ý nghĩa đặc biệt khác nhau.

Có người cho rằng, “đơn giản” chính là thời trang, có người cho rằng “cá tính” chính là thời trang, có người cho rằng, “xa xỉ” chính là thường trang.

Liên quan đến định nghĩa hơi “trùu tượng” như vậy về thời trang, biểu hiện “cụ thể” trong cuộc sống, luôn có mối tương quan với trải nghiệm mỹ học.

Vẫn lấy ba giải thích ở trên làm ví dụ, gồm: thiết kế theo chủ nghĩa tối giản được sinh ra từ “trường phái thời trang đơn giản”, tạo mẫu tóc và thiết kế trang phục cách tân khác lạ sinh ra từ “trường phái thời trang cá tính” và trào lưu màu vàng “giàu cát” sinh ra từ “trường phái thời trang xa xỉ”.

Dễ thấy, đặt trên phương diện nghiên cứu sản phẩm, muốn tạo ra “giấc mơ thời trang” cần phải tôn sùng “năng lực thiết kế”.

Diệp Quốc Phú nói: “Sản phẩm hàng hóa của Trung Quốc 30 năm sau sẽ thỏa mãn hai chức năng là tính ứng dụng và giá thấp. Nhưng tương lai, thiết kế chiếm tỉ lệ rất lớn trong vấn đề nghiên cứu sản phẩm.

Sau đó, Diệp Quốc Phú cũng bổ sung thêm cho hai từ “thiết kế” gồm: Thiết kế bên ngoài và thiết kế công nghiệp.

Trong thiết kế ở một cửa hàng, hai đặc điểm thiết kế này được thể hiện bằng hai thứ giống nhau là: thiết kế sản phẩm và thiết kế cảnh quan.

## **1. Thiết kế sản phẩm**

Về phương diện thiết kế sản phẩm, Diệp Quốc Phú lấy một thương hiệu anh tôn sùng từ lâu làm hình mẫu cho việc buôn bán “giấc mơ thời trang” của mình. Đó chính là Apple.

Rất lâu trước đây, rất nhiều công ty khoa học công nghệ luôn “hiểu sai” về định nghĩa “thời trang”, như: Chỉ cần món đồ bạn làm ra trông thật ngầu, màu sắc đặc biệt, hình dáng thú vị, đó chính là thời trang.

Kiểu thời trang chỉ dừng ở “ấn tượng đầu tiên nhìn thấy” như vậy hiển nhiên vô cùng thiển cận. Trong khi đó, cũng là một doanh nghiệp khoa học công nghệ, nhưng Apple lại đưa ra thách thức về thời trang và yêu cầu sản phẩm phải đầy đủ về cả ấn tượng thị giác lẫn trải nghiệm sử dụng.

Liệu khách hàng có cảm nhận được sự thời trang trong quá trình sử dụng sản phẩm của tôi?

Hiển nhiên, Apple đã làm được điều này từ rất lâu.

Giống như Diệp Quốc Phú đã nói: “Cho đến tận bây giờ, điện thoại Apple vẫn là sản phẩm có thiết kế đẹp mắt và mang đến cảm giác thoải mái nhất trong các loại đồ dùng thường ngày.

Câu nói này liệu có nói quá hay không, chúng ta không bàn đến. Bởi liên quan đến công ty Apple vẫn còn một ví dụ hơi cực đoan, khiến người ta không thể chối cãi: Apple Watch.

Ai cũng biết, Apple Watch là một mẫu điện thoại thông minh được công ty Apple ra mắt vào tháng 9 năm 2014 và có rất nhiều mẫu mã cùng màu sắc theo mỗi phong cách khác nhau.

Ngày 23/5/2015, công ty Apple bắt đầu nhận các đơn đặt hàng cho mẫu đồng hồ Apple Watch Edition phiên bản cao cấp màu vàng kim đầu tiên.

Ngày 10/9/2015, Apple ra thêm chiếc dây đeo da Hermes với nhiều màu sắc lựa chọn.

Sáng sớm ngày 6/1/2016, Apple mở bán hai mẫu đồng hồ Apple Watch Sport phiên bản giới hạn với ba màu chủ đạo vàng kim, bạc và đỏ chào xuân tại các thị trường Trung Quốc Đại lục, Hongkong...

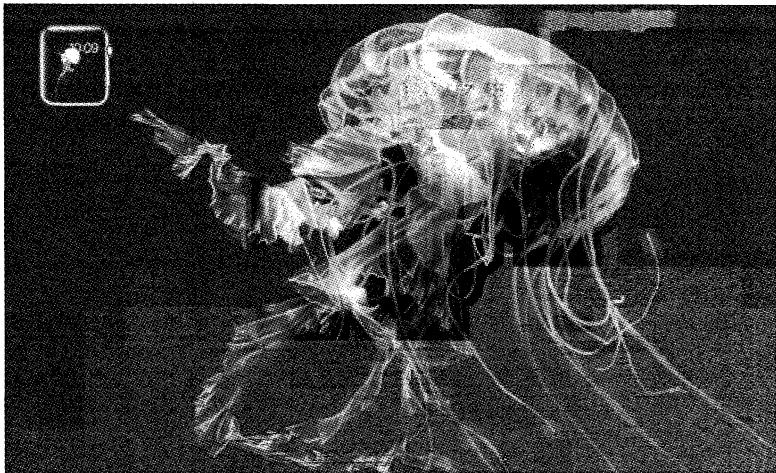
Xem lịch sử cập nhật các “phiên bản” đồng hồ Apple Watch, chúng ta càng cảm nhận được hương vị thời trang trong đó.

Nhưng với người sử dụng Apple Watch mà nói, đó là một trải nghiệm cực xuất sắc. Để tránh đoạn sau có những phần quá dài, chúng ta sẽ lấy ví dụ về các phương diện thiết kế: thiết kế kiểu dáng công nghiệp (Industrial Design), thiết kế giao diện (Interface Design – UI) và thiết kế tương tác (Interaction Design – IxD). Chúng ta sẽ cố gắng phân tích cái nhỏ để thấy cái lớn, từ đó hiểu được định nghĩa về “thời trang” và “thiết kế” của Apple.

Ở phương diện thiết kế kiểu dáng công nghiệp, lấy phiên bản thể thao của Apple Watch làm ví dụ, phương án phối màu của sản phẩm này đã phải trả qua vô số lần so sánh và sàng lọc. Để thiết kế ra chiếc dây đeo, các thành viên trong nhóm đã thử phối hàng trăm hàng nghìn lần từ ba màu sắc cơ bản: đỏ - xanh - vàng.

Ở phương diện thiết kế giao diện, lấy ví dụ về hình nền giao diện, để tìm hình nền phù hợp với Apple Watch, nhóm thiết kế đã chụp 24.000 bức ảnh của một đóa hoa ở mọi góc độ. Để có được hình nền con súса nổi tiếng kia, Apple đã đặt một cái bể cá trong phòng thiết kế. Sau khi

chuẩn bị hoàn tất, họ sử dụng camera 4K cao cấp với số lượng khung hình trên giây là 300fps để chụp ảnh con súa.



*Hình nền con súa nổi tiếng*

Ở phương diện thiết kế tương tác, lấy ví dụ về việc vặn nút đồng hồ, khách hàng hoàn toàn có thể xoay nút vặn (Digital Crown) để phóng to/thu nhỏ hình ảnh đối tượng hiển thị trên màn hình, xoay thuận chiều kim đồng hồ là phóng to, xoay ngược chiều kim đồng hồ là thu nhỏ. Quy luật chuyển động độc đáo này vô cùng tự nhiên nhưng cũng đầy tính thiết kế; vừa thú vị cũng rất tài tình.

Thông qua việc theo đuổi tính thiết kế cực hạn, công ty Apple lại một lần nữa thể hiện thành công “vượt trội” từ

sản phẩm công nghệ cho đến lĩnh vực thời trang.

Thú vị hơn, chiếc đồng hồ thông minh, mang đầy dấu ấn “công nghệ cao” do một công ty công nghệ nghiên cứu phát triển vừa ra đời đã ngay lập tức thu hút sự chú ý của truyền thông, liên tục xuất hiện trên các tạp chí thời trang quốc tế lớn như “VOGUE”…

Không ít số liệu điều tra cho thấy Diệp Quốc Phú không phải chỉ “nói một cách tùy tiện”, mà anh thật sự sùng bái “triết lý thời trang” trong nghiên cứu sản phẩm của Apple.

Ngày 13/7/2016, công ty nghiên cứu thị trường nước ngoài J.D. Power đã công bố một bản báo cáo liên quan đến mức độ hài lòng của khách hàng về đồng hồ thông minh năm 2016, Apple Watch hiển nhiên đứng đầu. Đồng thời, số thị phần trong lĩnh vực đồng hồ thông minh tính đến năm 2016, Apple Watch chiếm được vượt mức 46%, khiến không ít công ty nghiên cứu dòng đồng hồ thông minh này chỉ có thể nhìn vào cái bóng khổng lồ của Apple mà không thể vượt qua.

Đó, chính là thời trang.

Để có thể trở thành “Apple” trong ngành bán lẻ, Diệp Quốc Phú đầu tư rất nhiều trên phương diện thiết kế.

Ngoài sản phẩm nước hoa hồng được nhắc đến, một “ngôi sao sáng” khác trong số các mặt hàng của MINISO chính là: Nước ép xoài.

Nếu Apple làm ra sản phẩm công nghệ thời trang, vậy thì nước ép xoài của MINISO cũng có thể coi là ngôi sao thời trang trong làng thực phẩm.

Là mặt hàng độc quyền của MINISO, tuy nước ép xoài bán với giá chỉ 15 NDT nhưng cả thiết kế và giá công đều được làm tốt đến mức rất ít sản phẩm trong nước sánh kịp.

Thiết kế vỏ ngoài của chai độc đáo, in logo đẹp mắt, chai nước ép làm từ thủy tinh dáng dài cổ cao, to dần từ trên xuống dưới, thích hợp cầm trong tầm tay, khó trơn trượt rơi vỡ, kết hợp công nghệ giữ nhiệt độ ổn định, đảm bảo hương vị tươi ngon của nước ép đến mức tối đa.

Đáng nhắc đến nhất, đó là toàn bộ thân chai và đáy chai có điểm tiếp xúc, khiến người ta cảm giác nghiêng nghiêng dễ vỡ, thiết kế rất khó.

Thiết kế vỏ chai nước ép này rất được yêu thích như trong dự đoán của Diệp Quốc Phú, nhanh chóng lọt vào danh sách hàng bán chạy của MINISO.

MINISO – Cuộc cách mạng bán lẻ toàn cầu



Thiết kế chai nước ép xoài

Trong lĩnh vực nghiên cứu phần mềm, chúng ta định nghĩa như sau về sự thời trang: “nhỏ” nhưng “đẹp”.

Điều thú vị là, quan điểm “nhỏ” nhưng “đẹp” này lại được MINISO áp dụng đạt tới đỉnh cao trong ngành bán lẻ, càng là sản phẩm thường ngày nhỏ bé, càng được coi trọng trên phương diện thiết kế.

Thực tế, hiện có ngày càng nhiều nhãn hiệu chú ý đến điều này. Tôi chợt nhớ đến một người ngồi bên cạnh trong buổi tọa đàm về Digital Marketing hồi tháng 6/2016 đã nói như sau: “Một số cửa hàng có mức tiêu thụ tốt trên Taobao hiện nay, dù là những món đồ giá 900 NDT đến những món đồ chỉ vọn vẹn 9 xu cũng đều có nhà thiết kế riêng.”

## 2. Thết kế cảnh quan

Nếu tách riêng “thời trang” với các sản phẩm cụ thể ra nói, chúng ta sẽ thấy một sự trải nghiệm vô cùng thú vị về không khí xung quanh nó.

Khi chúng ta nhắc đến một thương hiệu quen thuộc, ấn tượng trong đầu không phải là một loại sản phẩm nào đó, mà là bầu không khí nó mang lại cho chúng ta. Hoặc có thể nói, bầu không khí này được tập hợp từ tất cả các sản phẩm trong cửa hàng, là thiết kế cửa hàng, là cách bày biện

trong cửa hàng. Nó có thể cao quý trang nhã, có thể đơn giản thoái mái, cũng có thể nhẹ nhàng tự nhiên, nhưng đều thể hiện sự “thời trang” của mỗi sản phẩm.

Có rất nhiều cửa hàng xuất sắc, bản thân có thể gọi là sản phẩm nghệ thuật, chỉ thoáng chốc liền thu hút những người mê thời trang, làm họ đắm say, lưu luyến quên đường về.

Đó, chính là sức quyến rũ nghệ thuật của thiết kế cảnh quan.

Áp dụng nó trong thiết kế doanh nghiệp, có thể mang về lợi ích kinh tế không lồ cho việc marketing thị giác, hay còn gọi là VMD (Visual Merchandise Design – Thiết kế trưng bày sản phẩm) – Nghệ thuật thiết kế bài trí trực quan thông qua việc sắp đặt các sản phẩm trong cửa hàng.

Trong ngành bán lẻ, đại đa số các thương hiệu quốc tế đều vô cùng coi trọng thiết kế không gian trong mỗi cửa hàng.

Ví dụ điển hình nhất, gần gũi với MINISO nhất chính là UNIQLO.

UNIQLO đặc biệt coi trọng “đơn giản mà đẹp”, “hàng đẹp giá tốt”, cũng rất coi trọng “tính tự chủ” của khách

hàng trong quá trình mua sắm. Do đó, họ luôn muốn thể hiện triết lý sản phẩm của bản thân trong việc trang trí cửa hàng và sắp xếp trung bày sản phẩm.

Nói từ việc thiết kế trung bày sản phẩm, dù là thay đổi mùa vụ hay thay đổi trào lưu, trang phục người mẫu mặc luôn thể hiện rõ quan điểm “đơn giản nhưng không đơn điệu”. Những chiếc bóng đèn với hình dáng độc đáo bày khắp khoang tủ kính, tạo nên không gian độc đáo đầy mỹ cảm, đạt được hiệu quả thẩm mỹ về thị giác không ngờ.

Nói từ việc thiết kế không gian bối cảnh, UNIQLO thuộc kiểu bày biện la liệt như chất hàng trong kho, không gian chủ yếu dùng để bày hàng hóa. Thiết kế của các kệ hàng tuân theo nguyên tắc “ngang với độ cao của thị giác”, với tay liền lấy được hàng, phân loại sản phẩm một cách khoa học, thể hiện rõ những điểm như “hiệu suất cao”, “chặt chẽ cẩn thận”, “tự chủ”... Thậm chí, ngay cả “lối đi dài” và “ô vuông nhỏ” cũng được phối hợp tận dụng một cách tối đa làm không gian bán hàng. Đặc sắc nhất trong cửa hàng của UNIQLO là “bức tường T-shirt” kiêm kho đựng đồ. Nó vừa thể hiện được tác dụng trang trí, thời trang, gọn gàng sạch sẽ, đầy tính thẩm mỹ và rộng rãi.

Nói từ việc thiết kế phòng thử đồ, mặc sắc trang nhã

sạch sẽ giúp người tiêu dùng gạt bỏ lo lắng trở nên thoái mái, đồng thời lại một lần nữa cho thấy những đặc điểm “đơn giản”, “tự chủ” của cửa hàng. Ánh đèn thiết kế êm dịu có thể giúp khách hàng dễ dàng thay đổi màu sắc trang phục, đồng thời mang đến cảm giác an toàn.

Tất cả những điều nhắc tới ở trên tạo nên đặc điểm nhận dạng về UNIQLO: tự nhiên, thoái mái, hiệu suất cao, đơn giản, hiện đại.

Tất cả những điều này giúp quan niệm về sự “cơ bản” của UNIQLO trở nên cá tính, mang đậm dấu ấn riêng, đồng thời cũng được người tiêu dùng theo đuổi.

Đó chính là thời trang.

Còn với MINISO, MINISO cũng rất cố gắng trong việc thiết kế không gian bối cảnh, kết quả thu về chẳng kém UNIQLO bao nhiêu.

Giống như UNIQLO, MINISO không phải cửa hàng bán đồ xa xỉ, trang hoàng lộng lẫy hoa lệ sẽ khiến khách hàng mục tiêu thật sự chỉ dám nhìn nhưng không dám bước vào.

Giống như UNIQLO, MINISO cũng không phải cửa hàng bán lẻ, hàng hóa đổ đầy ra như ngoài chợ, trang trí quá đơn sơ và bày biện không nghiên cứu làm mất giá trị về “chất lượng” họ theo đuổi.

Bởi giống như UNIQLO, MINISO cũng đi theo tư duy thiết kế “đơn giản nhưng không đơn điệu” trên phương diện thiết kế không gian bố cục.

Hầu hết cửa hàng của MINISO đều dùng màu trắng ngà làm màu sắc chủ đạo, kết hợp với ánh đèn vàng ấm áp. Như vậy, biển hiệu ngoài cửa hàng màu đỏ tươi sáng rực rõ, bên trong cửa hàng ấm áp như xuân. Cửa ra vào rộng rãi, như hoàn toàn hòa hợp với toàn bộ cửa hàng, tạo nên môi trường mua sắm cởi mở thoải mái, giúp người tiêu dùng giảm bớt áp lực mua sắm từ tận đáy lòng.

Về mặt chọn lựa kệ trưng bày, MINISO vẫn luôn áp dụng tiêu chuẩn thẩm mỹ cao như trong phương diện thiết kế sản phẩm. Họ lựa chọn những kệ chứa hàng cùng xưởng sản xuất với LV (Louis Vutton), nhưng khác thương hiệu xa xỉ phẩm LV – sang trọng lịch sự, kệ chứa hàng của MINISO tiếp tục tuân theo đúng triết lý sản phẩm “đơn giản mà đẹp”: Lớp hoa văn tự nhiên giữ nguyên trên bề mặt tấm gỗ thật dày 18mm, phủ sơn màu trắng ngà trên lớp hợp kim kiên cố, tinh tế tỉ mỉ, cẩn thận, làm hiện lên độ sáng bóng như lớp sơn trên đàn piano, cùng những sản phẩm tinh xảo và thời trang hòa vào làm một.

Đáng để nhắc tới nhất là, không giống với những loại

kệ vuông thẳng khác, kệ ở MINISO xuất hiện một hình thang nhỏ xinh đẹp như nét vẽ, chẳng những làm tăng thêm mỹ cảm cho thị giác, còn giúp người tiêu dùng giảm bớt điểm mù thị giác, giúp sản phẩm bày ở kệ thấp nhất cũng được chú ý.

Kệ hàng ở cửa vẫn luôn được ưu tiên bày bán những loại sản phẩm “ngôi sao” của cửa hàng như nước hoa; những kệ sát tường bày sản phẩm nhật dụng chiếm diện tích lớn; còn các tầng trên của kệ hàng là những thùng giấy trắng được sắp xếp gọn gàng. Sáng tạo độc đáo như vậy đã thành công giúp MINISO loại bỏ sự lãng phí về không gian ở những kệ thấp thường gấp tại các cửa hàng bán lẻ truyền thống khác, đồng thời tạo nên hiệu quả thị giác đơn giản nhưng vẫn đẹp.

Về phần chi tiết, tiểu tiết, MINISO luôn có những suy tính riêng. Những suy tính này thường dựa trên sự trải nghiệm của người dùng, giống như những cố gắng của Apple trên phương diện thiết kế tương tác (IXD).

Một ví dụ đơn giản nhất đó là: Chúng ta thường thấy bên trong các cửa hàng của MINISO, kệ bán gương được đặt ngay cạnh kệ bán đồ trang sức, thiết kế tận tâm này giúp khách hàng dễ dàng kiểm tra hiệu quả khi đeo trang sức lên.

Những chi tiết nhỏ khó thấy nhưng tích lũy dần dần như góp gió thành bão, giúp MINISO càng trở nên thân thiện với người dùng hơn.

Đối với Diệp Quốc Phú và MINISO, thiết kế sản phẩm và thiết kế không gian bố cục là một loại nghệ thuật kinh doanh. Bản thân nó khác với loại hình kinh doanh và nghệ thuật thuần túy, nhưng lại là sợi dây liên kết hai thứ làm một.

MINISO sử dụng “sức mạnh thiết kế” và “sức mạnh thẩm mỹ” lớn của họ để giải thích thế nào là suy nghĩ độc đáo, thế nào là trào lưu thời thượng, cũng nhờ nó mà vượt qua người khác trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, gây bão toàn cầu.

**MINISO bán thứ gì?**

Thú MINISO bán chính là triết lý thiết kế.

Thú MINISO bán chính là trải nghiệm mỹ học.

Thú MINISO bán chính là “giấc mơ thời trang”.

## **5. BÁN GÌ: THU VỀ THÀNH CÔNG TỪ “QUY TẮC NGẦM” TRONG CANTON FAIR**

Nếu chúng ta đưa ra một bản thăm dò với đề tài “Bạn

muốn biết bí mật nào của MINISO nhất?", vậy thì một số vấn đề liên quan đến nhập hàng chắc chắn sẽ đúng đầu tiên.

Cụ thể hóa vấn đề này, có lẽ nó sẽ là:

Ai là người cung cấp hàng cho MINISO?

Nguồn hàng của MINISO đến từ đâu?

Ai có thể cung cấp hàng hóa “vừa tốt vừa rẻ” một cách ổn định?

Với một thị trường không có “năng lực thương hiệu” nhưng lại có “năng lực sản xuất” mạnh như Trung Quốc, những doanh nghiệp sản xuất xuất sắc đó ở đâu?

Diệp Quốc Phú đưa ra từ khóa gợi ý cho câu trả lời chính là “Canton Fair”.

Vậy, “Canton Fair” là gì?

“Canton Fair” chính là Hội chợ Giao dịch Quảng Châu. Nó cũng có một cái tên khác cụ thể và quốc tế hóa hơn: Hội chợ Giao dịch Thương phẩm Xuất nhập khẩu Trung Quốc (The China Import and Export Fair).

Canton Fair được tổ chức lần đầu tiên vào mùa xuân năm 1957, mỗi năm diễn ra hai lần tại Quảng Châu, Trung

Quốc vào hai mùa xuân – thu. Đến nay Canton Fair đã có 60 năm lịch sử, là hội chợ thương mại quốc tế tổng hợp có lịch sử lâu dài nhất, số lần tổ chức nhiều nhất, quy mô lớn nhất, chủng loại hàng hóa đa dạng toàn diện nhất, số lượng thương gia tham dự đông nhất và hiệu quả giao dịch tốt nhất.

Canton Fair lấy xuất khẩu hàng hóa làm chủ đạo, nhập khẩu hàng hóa là phụ trợ, đồng thời không ngừng mở rộng các loại hình giao lưu hợp tác kinh tế kỹ thuật, cùng với các hoạt động nghiệp vụ nhu: kiểm định hàng hóa, bảo hiểm, vận chuyển, quảng cáo, tư vấn... Khách hàng là các thương nhân đến từ khắp nơi trên thế giới tề tựu tại Quảng Châu giao trao đổi sản phẩm, giao tăng tình hữu nghị.

Nói một cách đơn giản, đây là xu thế phát triển của kinh tế Trung Quốc, cũng là bữa tiệc sản xuất cao cấp của Trung Quốc đạt “tiêu chuẩn quốc tế”.

Nhưng đằng sau bữa tiệc đó lại ngập tràn lộn xộn và hỗn loạn. Tất cả điều này, khiến Canton Fair trở thành một chiến trường không thuốc súng.

Nói chung, bất cứ nơi nào cũng có “quy tắc ngầm”, Canton Fair không phải ngoại lệ.

Đứng từ góc độ của nhà sản xuất tham gia hội chợ, những doanh nghiệp có thể dựa vào kênh chính thống có “gian hàng” tại Canton Fair hàng năm vô cùng ít. “Gian hàng” trở thành tài nguyên khan hiếm có thể đầu tư chuộc lợi, giá cả đắt đỏ. Còn Canton Fair vì vậy xuất hiện nhiều lộn xộn.

Ví dụ như, “cò mồi” mua đi bán lại vị trí gian hàng sẽ xuất hiện ở bất cứ hội chợ, triển lãm nào. Nhiệm vụ chính của họ là xem xem công ty nào muốn bán vị trí gian hàng, công ty nào muốn mua vị trí gian hàng vào năm sau, từ đó lập ra kế hoạch “kiếm ăn” vào năm sau cho bản thân.

Ví dụ nhu, trong hoàn cảnh cung cầu không bằng nhau, “nghề” mua bán vị trí gian hàng phát triển mạnh mẽ, “chợ đen” Canton Fair được ra đời. Do hợp đồng của các thương nhân “chợ đen” không chịu bảo hộ của pháp luật, nên việc mồi giới ôm tiền chạy mất không còn là hiện tượng hiếm thấy.

Đứng từ góc độ của người mua hàng tham gia hội chợ, tình huống cũng rắc rối như vậy.

Với người mua hàng, chướng ngại lớn nhất họ gặp phải không phải nằm ở trật tự thị trường mà nằm ở “đầu vào”.

Vậy đầu vào Canton Fair cao như thế nào?

Một người bạn rất giỏi làm ăn của tôi từng nói như sau: “Canton Fair là một trong những hội chợ có “đầu vào” cao nhất trong nước. Với một người dân Trung Quốc Đại lục bình thường, muốn trở thành khán giả tham gia hội chợ một lần cần phải làm nhiều thủ tục khó khăn hơn cả xin visa ra nước ngoài.”

Đây không phải lời nói vô căn cứ, bởi tại hội chợ Canton Fair lần thứ 119 tổ chức năm 2016, một nhân viên phụ trách mua hàng của một công ty Mỹ thuộc tập đoàn Trung Quốc tham gia hội chợ đã bị đối xử “lạnh nhạt” như vậy. Sau khi xếp hàng điền biểu mẫu theo quy định, xuất trình thư mời và nộp hộ chiếu, anh ấy đã bị “tắc” tại quầy phục vụ làm thủ tục cấp thẻ doanh nghiệp tham gia mua hàng. Nguyên nhân vô cùng đơn giản: “Visa Mỹ của ngài không phải loại visa công việc H hay L<sup>(1)</sup>, không thể làm thủ tục.”

Sau sự việc đó, người đàn ông này đã “mắng chửi” trên các phương tiện truyền thông như sau:

“Chỉ bởi vì tôi là người Trung Quốc, không nghĩ tôi phải làm visa công việc để tham gia Canton Fair, nên không thể làm thẻ doanh nghiệp tham gia mua hàng. Trong khi nhìn xung quanh, một người nước ngoài bất kỳ nào đó chỉ cần gio hội chiếu liền dễ dàng được miễn phí làm thẻ tham gia

---

(1) Visa làm việc có thời hạn

mua hàng. Có lẽ số lượng hàng cần mua của một số nhân viên mua hàng không thể nào bằng được số lượng công ty chúng tôi mua, nhưng thân phận người nước ngoài của họ lại giúp họ được “bật đèn xanh”. Tôi, một công dân Trung Quốc có giấy tờ hợp lý hiệu lực, lại không thể tham gia hội chợ một cách bình thường.”

Thú vị hơn là, cuối cùng doanh nghiệp mua hàng Trung Quốc đến từ Mỹ này cũng thành công tham gia hội chợ, “tấm vé vào cửa” không dễ có được lại chẳng phải đến từ việc giao dịch với nhân viên hội chợ. Họ chọn một sách lược nghe có vẻ “hoang đường”, đó là bỏ vài trăm NDT mời một người nước ngoài, nhờ anh ta ký tên, giả làm người phiên dịch của anh ta để đổi lấy “thẻ phiên dịch”. Như vậy, họ nhanh chóng được vào bên trong hội chợ.

Tuy nhiên, “vào cửa thuận lợi” chỉ là cánh cửa đầu tiên để đặt chân đến Canton Fair, vượt qua nó là một cuộc chiến ngầm khác.

Canton Fair, hay còn được mệnh danh là “bữa tiệc sản xuất cao cấp”, những doanh nghiệp xuất khẩu tham gia hội chợ không bao giờ lo lắng khách. Thực tế, họ chẳng những không hề “nhiệt tình hiếu khách” như các ông chủ cửa hàng bán sỉ, ngược lại còn kén chọn người mua hàng

để có thể tìm được cơ hội hợp tác và thu về lợi ích tốt nhất.

Về phần làm thế nào để kiếm khách, trong nội bộ những doanh nghiệp xuất khẩu thậm chí còn lưu truyền một bài “khẩu quyết” như sau:

*Không lôi kéo khách đi lại vội vã – người qua đường;*

*Không lôi kéo khách xách vali miễn phí – người thu thập sản phẩm mẫu;*

*Không lôi kéo khách đi cùng người già trẻ nhỏ - người đến cảm nhận bầu không khí;*

*Không lôi kéo khách đoàn chỉ có nữ - người chỉ nhầm vào hàng dư, hàng chất đống;*

*Không lôi kéo khách ngó trái nhìn phải – người hỏi đường;*

*Không lôi kéo khách đơn thân độc mã một mình – người lừa đảo;*

*Không lôi kéo khách quá trẻ - người đến thăm dò “tình hình đối thủ”.”*

...

Với các nhà cung cấp ngoại thương ở Canton Fair, họ cũng có một câu rất thú vị trong “tâm pháp kiếm khách”

nhus sau:

*“Không lôi kéo đoàn chỉ có khách Trung Quốc – người không kiếm được tiền.”*

Nhu đăc đề cập ở phần trước, năng lực thương hiệu của Trung Quốc rất kém là sự thật không cần bàn cãi. Bởi vậy, khi muốn tiêu thụ trong nước, họ sẽ gấp phải tình trạng báo giá quá cao, thậm chí những đoàn có người nói tiếng Trung Quốc còn bị một số doanh nghiệp “chỉ nhận khách nước ngoài” cự tuyệt ngay từ vòng gửi xe.

Song với một nhom nhà cung cấp ngoại thương khác, họ sẽ không vì một vài số lượng nhỏ mà từ chối toàn bộ khách mua hàng Trung Quốc. Bởi đáp ứng được yêu cầu về số lượng là “tiêu chí cứng” để họ lựa chọn khách hàng. Và “tiêu chí cứng” này cũng trở thành ngọn núi vất ngang trước mặt các nhà mua hàng Trung Quốc.

Từng có một công ty cung cấp sản phẩm nhựa từ chối Diệp Quốc Phú tại Canton Fair lần thứ 114 tổ chức vào tháng 10/2013 như sau: “Sản phẩm nhựa của chúng tôi chuyên cung cấp cho thị trường Nhật Bản. Năm ngoái đơn đặt hàng của họ trị giá 80 triệu USD.”

Đối phuơng nói rất nhanh, cũng không hề thân thiện,

luôn nhấn mạnh vào cụm “80 triệu USD”. Giải thích theo ý của họ nghĩa là: “Nếu số tiền đặt hàng quá ít thì không cần nói nữa.”

Thế là, đoàn mua hàng do Diệp Quốc Phú dẫn đầu tham gia Canton Fair lần thứ 114 đã “thất bại từ trận đánh đầu tiên” đúng như dự đoán. Họ bị giáng một đòn đau từ những “quy tắc ngầm” khác thường này.

Tuy nhiên, Diệp Quốc Phú luôn tin rằng, chỉ có nhà cung cấp hàng đầu mới sản xuất ra những sản phẩm hàng đầu, mới có thể hoàn toàn phù hợp với triết lý cuộc sống chất lượng mà MINISO đặt ra. Tiêu chuẩn sản xuất của những nhà cung cấp ngoại thương này luôn cao hơn so với nhà máy bán trong nước. Do đó, Diệp Quốc Phú vẫn coi các nhà cung cấp ngoại thương ở Canton Fair làm đối tượng tấn công chủ đạo, thể nhất định phải tìm được “điểm đột phá”.

Lần thứ hai, Đậu Na – giám đốc sản phẩm của MINISO đến Canton Fair tham quan gian hàng của một xưởng sản xuất. Bàn chải đánh răng họ làm rất đẹp. Ông chủ xưởng nói với cô ấy bằng giọng điệu cảnh giác: “Cô đến học tập đúng không? Có phải đẹp hơn hàng nhà cô làm rất nhiều?” Đậu Na không nói gì, chỉ chỉ vào người phiên dịch bên

cạnh, dùng tiếng Anh nói chuyện với ông ấy. Ông chủ xuồng ngay lập tức nhiệt tình báo giá.

Diệp Quốc Phú đã học khôn rồi. Anh ấy nói đùa nhu sau: “Tại Canton Fair, giả câm chính là bề trên.”

Không tiếp người Trung Quốc? Diệp Quốc Phú liền cử phiên dịch và đối tác Nhật ra mặt tìm nguồn hàng, bàn chuyện làm ăn.

Không muốn bán trong nước? Vậy thì áp dụng chiến thuật quanh co vòng vèo, trước hết nói chuyện mua hàng cho cửa tiệm ở Nhật, sau khi đạt được quan hệ cung cấp ổn định sẽ nói đến chuyện mua hàng cho cửa tiệm ở Trung Quốc.

Diệp Quốc Phú muốn thực hiện lời hứa của anh ấy, muốn kết hợp “năng lực sản xuất” tốt nhất của Trung Quốc và “năng lực thương hiệu” tốt nhất của quốc tế để tạo ra một bầu trời mới, con đường mới.

Đến nay, Diệp Quốc Phú đã không cần lo lắng làm thế nào để MINISO có được “năng lực sản xuất” tốt nhất, thậm chí từ Hội chợ Canton Fair lần thứ 117 đến hội chợ lần thứ 119 tổ chức vào tháng 4/2016, MINISO đã lột xác từ “người mua hàng” thành “người mở gian hàng”.

Những sản phẩm được gia công tỉ mỉ cùng với thiết kế gian hàng hội chợ đơn giản đẹp mắt đã thu hút rất nhiều người nán lại.

Bằng “nhân khí cao” được ông trời ưu đãi, MINISO nhận được rất nhiều lời khen ngợi và tán dương của các thương nhân đến từ nhiều nước khi tham gia Canton Fair.

Vậy, MINISO bán gì?

*Thú MINISO bán là đầu óc buôn bán.*

*Thú MINISO bán là chiến thuật, sách lược giải quyết vấn đề.*

*Thú MINISO bán là trí tuệ và sự quyết đoán người tài giỏi cũng không thể làm.*

## 6. BÁN GIÀU: “HÀNG NHÁI” HAY “SẢN PHẨM KIỂU MẪU”?

Cuối năm 2015 xuất hiện một bài báo rất “hot” trên các trang mạng xã hội và thông tin đại chúng. Tiêu đề như sau: “Lật tẩy nguồn gốc của MINISO, 90% là hàng nhái”.

Bài báo dùng từ khóa thịnh hành lúc bấy giờ là “lột da”, dùng “lý lẽ dẫn chứng” đưa “hàng giả” MINISO ra ánh sáng, cũng rất “có tâm” chế ảnh so sánh với sản phẩm gốc.

Ví dụ nhu, mẫu thiết kế xịt khoáng của MINISO giống

mẫu thiết kế xịt khoáng của Avène nhu đúc;

Ví dụ nhu, một mẫu mỹ phẩm dưỡng da đang bán rất chạy của MINISO “trùng hợp” “đụng hàng” với một loại mỹ phẩm dưỡng da của A.S Watson;

Ví dụ nhu, một loại sữa rửa mặt vỏ màu xanh lam của MINISO “không hẹn mà gặp” trùng ý tưởng thiết kế với một loại sữa rửa mặt của hãng SHISEIDO Nhật Bản, thậm chí logo chính trên lọ cũng là những đường “cong cong thẳng thẳng” đơn giản giống logo trên lọ sữa rửa mặt của SHISEIDO.

Bài báo xuất hiện dẫn đến nhiều lời chửi bới trách móc.

Thậm chí, không ít người thuận thế xếp MINISO và Aiyaya vào làm một, đưa Aiyaya gia nhập loại hình “cửa hàng N đồng” không biết xấu hổ.

Tất nhiên, MINISO và Aiyaya có mối liên hệ chặt chẽ, nhưng nó không liên quan gì đến “giá rẻ” và “thú cẩn”. Mỗi liên hệ ở đây chính là điều ta từng đề cập rất nhiều ở phần trước, thậm chí sắp bị lãng quên sạch sẽ - mô hình “thời trang nhanh”.

Chúng ta từng nhắc đến, “thời trang nhanh” hay còn gọi “fast fashion” dùng để chỉ sự bắt chước và quay vòng

nhanh chóng trong việc thiết kế trang phục trên thị trường thời trang, so với các loại hàng cao cấp, các sản phẩm này được bán với giá thấp và bình dân hơn.

Miêu tả một cách đơn giản dễ hiểu hơn chính là: “chộp” lấy các trang phục trên sàn diễn thời trang, thay chất liệu, sửa thiết kế, đổi giá và bán cho khách hàng.

Đặt trong mảng đồ trang sức, những người mua thời trang của Aiyaya sẽ đảm nhận vai diễn “chộp” hàng này. Dương nhiên, “chộp” ở đây không phải “cuớp”, thứ họ “chộp” chính là các thiết kế sản phẩm thời trang.

Nếu đặt “chiêu” này vào mảng đồ dùng hàng ngày, nó sẽ trở thành MINISO ngày nay.

Có lẽ có người sẽ hỏi: “Thấy cái gì tốt liền làm” là một trong những “chiêu quen thuộc” của các nhãn hiệu Trung Quốc, nhưng tại sao những người thành công nhờ mô hình này lại ít như vậy?

Muốn giải đáp câu hỏi trên, có lẽ ta phải tìm đáp án trong lĩnh vực thời trang đang phát triển rất mạnh.

Ngày 23/10/2015, người đứng đầu bảng xếp hạng tỷ phú toàn cầu của Forbes đã thay đổi, một tỷ phú mới ra đời.

Tuy do sự biến động của giá trị cổ phiếu và tỉ giá đồng Euro nên vị tỷ phú mới này chỉ được làm người giàu có nhất thế giới trong một ngày, nhưng vẫn đủ để người người phải nhắc đến.

Người đó không phải Bill Gates, cũng chẳng phải Warren Buffet, mà là một cái tên có vẻ xa lạ với tất cả mọi người trên thế giới: Amancio Ortega.

Nhắc đến ngôi tỷ phú giàu nhất của ông ấy, chắc chắn phải nhắc đến sự thành công của thương hiệu thời trang nhanh thành lập năm 1975 – Zara.

Ngoài việc đều lựa chọn chiến lược thời trang nhanh, Zara và MINISO giống nhau nhất ở chỗ mọi ấn tượng “khắc sâu” vào đầu người khác về họ đều mang tên “hàng nhái”.

Rất lâu về trước, Zara từng có một danh hiệu rất dài như sau: “Nhãn hiệu chuyên bắt chuốc hàng xa xỉ của các thương hiệu lớn”. Ngắn gọn hơn, nó gọi là: “Hàng nhái các thương hiệu lớn”.

“Danh hiệu” này bắt nguồn từ một hiện tượng rất thú vị, đó là: Sau khi chúng ta xem buổi biểu diễn thời trang của các nhãn hiệu lớn trên tivi và cảm thấy vô cùng ngưỡng

một mẫu thiết kế đó thì chỉ một tuần sau, đến bất cứ cửa hàng nào của Zara ở các trung tâm thương mại liền mua được một mẫu thiết kế tương tự.

Hơn nữa, phần lớn các cô gái trẻ đều ngầm hiểu điều này trong lòng.

Phương thức thiết kế nhu vậy đã giúp Zara tiết kiệm được một chi phí thiết kế lớn cũng nhu chi phí thử nghiệm.

Suy cho cùng chúng ta đều biết, số tiền rót vào thiết kế của một nhãn hiệu cao cấp nhu LV, mỗi lần lên tới mấy nghìn vạn USD đối với người bình thường có thể xem là “giá trên trời”.

Còn công việc các nhà thiết kế thời trang của Zara đảm nhiệm giống với “người mua thời trang” của Aiyaya, họ là một tập thể kết hợp giữa lao động chân tay và lao động trí óc, cho dù không thể trở thành người đại diện cho sản phẩm, nhưng lại tốn rất nhiều thời gian để ra vào các sàn diễn của thương hiệu lớn hoặc các khu vực dẫn đầu trào lưu thời trang trên khắp thế giới.

Là một nhãn hiệu thời trang bị nhiều người lên án vì “đạo nhái”, lại rất “mạnh dạn” đặt cửa hàng ở trung tâm thương mại khắp các thành phố, Zara chưa bao giờ cảm

thấy mặc cảm tự ti vì bị so sánh với những nhãn hiệu lớn hơn, họ không ngừng mở rộng địa bàn. Dựa vào cách thiết kế tủ trưng bày cá tính cùng poster có mặt các người mẫu nổi tiếng thế giới, Zara đã chơi trò chơi “quảng cáo nhanh” rất tốt trên địa bàn của mình: Fifth Avenue (Đại lộ số 5) ở New York, Mỹ; Avenue des Champs-Élysées (Đại lộ Champs-Élysées) ở Paris, Pháp; đường Nam Kinh ở Thượng Hải, Trung Quốc; phố Vương Phủ Tỉnh ở Bắc Kinh, Trung Quốc...

Sự “kiêu ngạo” của Zara đã thay bản thân thương hiệu này tạo nên bầu không khí thời trang “cao cấp sang trọng”, khiến đám đông cũng tự động hình thành ấn tượng về Zara là “thiết kế cao cấp, giá cả trung cấp”. Đây là đánh giá Zara thích nhất, cũng chính là hiệu quả mà họ đang mong đợi.

Nếu so sánh điều này với các doanh nghiệp Trung Quốc với sở trường là “bắt chước” và “đạo nhái” thì quả là không thông minh. “Cá sấu – Lacost” với đủ loại hình dạng, từng phổ biến khắp các phố to ngõ nhỏ ở Trung Quốc đủ để chứng minh, những hàng hóa Trung Quốc “đồng âm khác chữ” với các thương hiệu lớn khiến người ta có ấn tượng sâu sắc về hành vi “đạo nhái” của Trung Quốc.

Khiến người ta xót xa hơn là, những “người đạo nhái” này quá chú trọng đến thiết kế thương hiệu của các nhãn hàng quốc tế lớn mà quên đi điều cốt lõi nhất của họ - thiết kế sản phẩm. Những người này muốn dựa vào sự tương tự trong tên gọi sản phẩm để “lừa gạt” người tiêu dùng vào cửa hàng và “mua bán duy nhất một lần”. Những người này thà động chạm đến quyền sở hữu của các nhãn hàng lớn – sự nguy hiểm về “thương hiệu” cũng không muốn bỏ công sức ra để “sáng tạo”.

Tuy Zara “đạo nhái” đến mức cả thế giới đều biết, nhưng cũng chẳng có ai so sánh hay liên tưởng Zara đến một nhãn hiệu nào khác.

Nếu chúng ta viết một bài “rửa oan” cho MINISO, vậy thì thành công của nhãn hiệu được gọi là “ông vua hàng nhái” này cũng nằm ở đó.

Các mặt hàng bị “sao chép y nguyên” nhu xịt khoáng Avène, sản phẩm tự nghiên cứu của A.S Watson hay sữa rửa mặt của SHISEIDO đều là những mặt hàng bán chạy của các thương hiệu này và được nhiều người tin dùng. Những sản phẩm “tương tự” vô tình trùng hợp xuất hiện trong cửa hàng của MINISO phần nào cho thấy sự nhạy bén của MINISO với thị trường, định vị sản phẩm chính

xác cũng như tư duy cốt lõi trong việc tập trung vào bản thân sản phẩm.

MINISO sản xuất chính là sản phẩm của MINISO chứ không phải một loại “Avèno”, “C.D Watson” hay “SHISEICO” tên gọi tương tự nào đó. Bỏ qua sự phê phán về đạo đức, “tập trung điểm mạnh của người khác” và “đứng trên vai người khổng lồ” trở thành những cụm từ để nói về MINISO.

Cũng giống như Zara, MINISO rất kiêu ngạo đưa “sản phẩm độc quyền sản xuất” và “thiết kế đại chúng” ra thế giới, dựa vào “chất lượng tốt giá mềm” và chữ “nhanh” trong “thời trang nhanh” để chiếm cơ hội đầu tiên.

Trái lại, sau khi MINISO trở nên lớn mạnh, không ít các nhãn hàng nhái với tên gọi tương tự như “AAA SO”, “MINI B”... cũng ra đời. Tên nhãn hiệu bắt buộc, nhưng chất lượng sản phẩm và thiết kế đều không đạt tiêu chuẩn.

Vậy MINISO có thật sự là nhãn hiệu đạo nhái không?

Dù từ góc độ ủng hộ hay phản đối quan điểm này, chúng ta cũng không có chứng cứ xác thực để nói, do đó phán đoán tùy tiện là một hành vi vô trách nhiệm.

Ai cũng biết, MINISO có hàng nghìn mặt hàng. Những sản phẩm nổi tiếng trên mạng vì “đạo nhái” chỉ là số lẻ. Do đó, bài báo có tiêu đề “90% là hàng nhái” khó tránh khỏi việc cố tình bôi nhọ MINISO. Ngoài ra, chúng ta cũng không thể khẳng định chắc chắn những sản phẩm kia hoàn toàn sử dụng thiết kế gốc.

Nhưng với một người tôn sùng “thời trang nhanh” và luôn coi trọng bản thân sản phẩm như Diệp Quốc Phú, anh ấy quả thực đã đưa những “hàng nhái” trong mắt người ta trở thành những sản phẩm chất lượng tốt.

Vậy, MINISO bán cái gì?

Thú MINISO bán chính là mô hình kinh doanh lồng ghép “thời trang nhanh” vào “đồ dùng hàng ngày”.

Thú MINISO bán chính là tự duy cốt lõi lấy sản phẩm làm trung tâm.

Thú MINISO bán chính là “sản phẩm kiểu mẫu”.

## 7. BÁN GÌ: HÀNG BÁN CHẠY! HÀNG BÁN CHẠY! HÀNG BÁN CHẠY!

Bên trong cửa hàng của MINISO có một hiện tượng rất thú vị, đó là bất kể trên kệ bày la liệt đủ các loại hàng hóa, thì những sản phẩm được thiết kế cẩn thận tỉ mỉ kia đều chỉ có một đến hai mẫu mã. Trong số hơn 3.000 mặt hàng của MINISO, loại nào cũng nhu vậy.

Dễ dàng nhận thấy, MINISO đã bỏ qua chiến lược “nhiều và đầy đủ” truyền thống trong việc lựa chọn sản phẩm, họ đã dùng “phép trừ” về mặt kiểu dáng, kích thước sản phẩm. Theo cách nói của Diệp Quốc Phú nghĩa là: “Chúng tôi muốn sản xuất những mặt hàng bán chạy, và chúng tôi chỉ sản xuất mặt hàng bán chạy!”

Vậy, thế là nào mặt hàng bán chạy?

Nhắc đến mặt hàng bán chạy, chúng ta khó tránh khỏi liên tưởng tới “hàng Taobao” vô cùng “phổ biến”, kiểu dáng đẹp, giá bán thấp. Nếu đặt trong lĩnh vực thời trang, nó chính là “bước ra đường chỗ nào cũng thấy”. Lấy một ví dụ cụ thể, sản phẩm làm từ chất liệu dạ của UNIQLO có thể nói là “mặt hàng bán chạy” trong những năm 1999. Và UNIQLO cũng luôn lấy “hàng bán chạy” làm mục tiêu

thiết kế mỗi mẫu sản phẩm hàng hóa.

Đến đây, tôi đột nhiên muốn dùng hai từ “thời trang” đã nhắc đến ở phần “giấc mơ thời trang” trước đó để mở rộng câu chuyện.

Như chúng ta đã nói, “thời trang” dùng để chỉ “một sự vật được chúng ta tôn sùng trong một khoảng thời gian nhất định ở thời đại chúng ta đang sống”. Song, chúng ta luôn luôn quên mất cũng có một định nghĩa khác về “thời trang” ở phương diện tâm lý học: “Thời trang hay còn gọi là thịnh hành, dùng để chỉ một hành vi kiểu mẫu hoặc một phong thúc sống thịnh hành phổ biến trong một xã hội hoặc quần thể và được nhiều người bắt chước tại một khoảng thời gian nhất định. Thời trang vừa được biểu hiện trên phương diện đời sống vật chất (như: ăn, mặc, ở, đi lại), vừa được phản ánh trên phương diện cuộc sống tinh thần (như: văn hóa, giải trí, hoạt động).”

*Nói đơn giản, thời trang chính là sự thịnh hành, phổ biến.*

*Thịnh hành hơn cả thịnh hành sẽ tạo ra hàng bán chạy.*

Và điều kiện tiên quyết tạo ra hàng bán chạy, chắc chắn là *thời trang*.

Giới hạn trong hai chữ “thời trang”, vòng đồi của một

sản phẩm bán chạy có mối quan hệ mật thiết đến trào lưu, xu hướng. Do đó, đại đa số các “mặt hàng bán chạy” cuối cùng khó tránh khỏi việc giống như “phù dung sớm nở tối tàn”, có kết thúc đau buồn.

Nhưng với một người làm ăn, chỉ cần sản phẩm đủ “bán chạy”, thì dù trào lưu xu hướng có đi nhanh đến đâu, vòng đời có ngắn đến đâu, thì số lượng bán của “sản phẩm bán chạy” đó cũng ngang với số lượng bán vất và cả năm mới có được. Thậm chí, nó còn có thể giúp một nhãn hiệu bình thường nào đó vốn không được coi trọng bỗng thay đổi thịt, từ không để ai biết trở nên thu hút sự chú ý của nghìn người.

Đây chính là sức hút của “hàng bán chạy”.

Nhưng để tạo ra “hàng bán chạy” không phải việc dễ dàng, có những sản phẩm cả đời cũng chẳng thể trở thành tâm điểm. Song, MINISO ngược lại có thể tạo ra “nơi tập trung các mặt hàng bán chạy.”

Vậy, họ đã làm như thế nào?

Có người so sánh việc sản xuất các mặt hàng bán chạy với cuộc chiến marketing. Nếu đặt trong lĩnh vực thương mại điện tử, nó đồng nghĩa với việc cố gắng hết sức để tạo dữ liệu (data) khách hàng, lợi dụng tâm lý đám đông để

kiếm lời khen...

Còn nếu đặt trong lĩnh vực bán lẻ truyền thống, nó không có gì khác ngoài quảng cáo tâng bốc sản phẩm và các chiêu trò bán giảm giá.

Với MINISO, để tạo ra hàng bán chạy, marketing đương nhiên quan trọng, nhưng vấn đề không phải sản phẩm nào cũng có “gene” bán chạy bẩm sinh. Nếu đầu tư chi phí vào marketing một cách mù quáng, kết quả thu về vẫn chỉ là con số không tròn trĩnh.

Do đó, MINISO bỏ 99% sức lực đầu tư vào việc nghiên cứu phát triển sản phẩm bán chạy, cũng đã nghiên cứu ra một bộ “bí kíp độc môn”. Tôi tạm tổng kết lại và gọi nó là “Ba bí kíp lớn”: “Nhất diệp tri thu”<sup>(1)</sup>, “Ưu thắng liệt thải”<sup>(2)</sup> và “Phá phủ trầm châu”<sup>(3)</sup>.

## 1. Nhất diệp tri thu

Nếu đã liên quan đến thời trang, vậy điều kiện tiên quyết để nghiên cứu ra một sản phẩm bán chạy sẽ là: xu

---

(1) Nhất diệp tri thu: Nhìn một phiến lá rơi đoán biết mùa thu đến. Dù để chỉ việc đoán biết toàn bộ kết quả hoặc xu thế phát triển từ một hiện tượng nhỏ.

(2) Giữ tốt bờ xấu

(3) Đập nồi chìm thuyền: Lấy từ điển tích Hạng Vũ đem quân đánh Cụ Lộc, sau khi qua sông đìm hết thuyền, đập vỡ nồi niêu để binh sĩ thấy không còn đường lui, buộc phải quyết tâm đánh thắng.

hướng thẩm mỹ.

Về điểm này, chúng ta đã tốn rất nhiều bút mực để nói về sự cố gắng thay đổi của MINISO ở phần trước rồi, do đó ta sẽ không nhắc lại ở đây nữa.

Dù không bàn về thẩm mỹ, song nắm bắt chuẩn xu hướng vô cùng quan trọng. Nói cách khác là: Người ta đang cần gì nhất thì làm cái đó.

MINISO vô cùng tốc độ trong việc nắm bắt xu hướng, hoàn toàn có thể sánh ngang với đại diện của thương mại điện tử là Taobao.

Một ví dụ tiêu biểu khác, đó là trào lưu chụp ảnh tự sướng nổi lên sau khi điện thoại thông minh được phổ cập cùng với sự xuất hiện của cái gọi là “thời đại số” khiến nhu cầu mua “gậy chụp ảnh tự sướng” tăng lên chóng mặt. Và như mọi người đều biết, đồ vật này được công nhận là sản phẩm bán chạy năm 2015.

Thế nhưng, điều khiến người ta không ngờ tới là, khi những cửa hàng trên taobao vốn nổi tiếng về “tốc độ nắm bắt thị trường” còn chưa kịp phổ cập hàng hóa trên điện rộng, MINISO đã nhanh như chớp tung mẫu gậy chụp ảnh tự sướng giá rẻ và mẫu mã đẹp. So với những loại gậy chụp ảnh tự sướng rao bán từ 60 ~ 200 NDT trên Taobao

sau này, gậy chụp ảnh tự sướng của MINISO không những được thiết kế thời trang, đóng gói đẹp mắt, tư duy sản phẩm rõ ràng và chỉ có giá khoảng 20 NDT, hoàn toàn phù hợp với hai yếu tố không thể thiếu của một mặt hàng bán chạy: đặc biệt, giá thấp.

Sản phẩm này vừa ra mắt, không ít người tiêu dùng vốn luôn “khinh thường” MINISO cũng phải thốt lên: “Đáng giá mua một chiếc!”

Tất nhiên, MINISO đã thu được thành công to lớn trong việc tạo ra mặt hàng bán chạy là gậy chụp ảnh tự sướng.

Nói về vũ khí bí mật đằng sau sự thành công của MINISO, nó gần giống với “Aiyaya”. Đó là một đội nhóm chuyên mua hàng gồm hơn 100 người, có mặt ở khắp nơi trên thế giới như Mỹ, Đan Mạch, Nhật Bản... để thu thập tin tức về thời trang và xu hướng.

Công việc của họ không hề đơn giản. Họ vừa phải chú ý đến các trào lưu thời trang trên Internet để phân tích trào lưu, xu hướng thịịnh hành thông qua báo cáo của các công ty nghiên cứu xu hướng, vừa phải chạy đến các buổi triển lãm và trung tâm thương mại ở khắp mọi nơi, thậm chí nghiên cứu cử chỉ hành động, cách ăn mặc trang điểm của người đi đường để dự đoán trào lưu xu hướng. Chúng

ta phải biết rằng, nhà thiết kế thời trang Giorgio Armani, người sáng lập ra thương hiệu cao cấp nổi tiếng Armani từng có thói quen phân tích trào lưu bằng cách quan sát người đi đường.

Họ cần phải nhạy bén, cần phải khắt khe, cần phải chính xác, cần phải bắt đúng trọng tâm, cần phải biết nhìn sự vật từ khi mới xuất hiện để đoán biết tương lai.

Còn với một thương hiệu mà nói, năng lực dựa vào cái nhỏ để đoán biết cái lớn, “từ một chiếc lá nhận biết mùa thu, từ một quả chín đoán biết vạn vật” chính là tiền đề để tạo ra một mặt hàng bán chạy, là lá chắn vững chắc để tạo ra thiết kế xuất sắc.

## 2. Ưu thế liệt thải

Giữ tốt bỏ xấu, có cạnh tranh mới có thể sống sót.

Đây là một luận điểm cơ bản trong Thuyết tiến hóa của Charles Darwin.

Đặt trong vấn đề khống chế sản phẩm, điều này hiển nhiên vô cùng dễ hiểu. Đó chính là “thú gì tốt thì để lại, thú gì kém chất lượng đem vứt đi”. Tuy nhiên, trong lĩnh vực thiết kế sản phẩm, người ta luôn có tâm lý phổ biến như sau: “cái gì của mình đều quý giá”.

Chính điều này đã khiến việc phân biệt “hàng tốt hàng kém” trở nên không được khách quan.

Nhưng với nhiều nhãn hiệu mà nói, quá trình nghiên cứu tạo ra sản phẩm của riêng họ tốn rất nhiều sức lực, cần đầu tư rất nhiều tài lực, vật lực. Ví dụ nhu để sản xuất ra chiếc lọ thời trang và đẹp mắt cho loại nước ép xoài trở thành “ngôi sao” trong số các mặt hàng của MINISO chúng ta nhắc đến ở phần trước, hàng đã phải sàng lọc và lựa chọn giữa hơn 50 xưởng sản xuất thủy tinh và 80 xưởng máy chiết rót mới thành công.

Với cách thức sản xuất và định lượng sản phẩm đầy tâm huyết như vậy, nếu hàng hóa bị rõ xuống do khách hàng không mua, “tổn thất” doanh nghiệp phải chịu sẽ chẳng khác nào cắt từng miếng thịt trên da.

Sự kiên quyết của MINISO trong việc này đã thể hiện sự quyết tâm cùng lòng tin của họ trong việc tạo ra “nơi tập trung các mặt hàng bán chạy” xứng với tên gọi.

Với Diệp Quốc Phú, sản phẩm đều bày hết ra ngoài cửa hàng, việc bán như thế nào vừa nhìn là biết. Do đó, anh ấy gần như hoàn toàn tránh khỏi việc quá chú ý vào sản phẩm mà hành động theo cảm tính, chỉ nói chuyện bằng số liệu. Sau khi đánh giá hàng bán chạy và hàng ế dựa theo

tình hình tiêu thụ sau 7 ngày ở các cửa hàng, MINISO sẽ lập tức thực hiện “chế độ loại bỏ vị trí cuối cùng”. Không chỉ loại bỏ sản phẩm đúng cuối bảng tiêu thụ, thậm chí MINISO còn đồng thời gạt luôn các nhà cung cấp không đạt được tiến độ sản phẩm.

Hành động kiểm nghiệm sản phẩm thông qua khách hàng và thị trường, thay đổi sản phẩm theo chu kỳ tuần cho thấy tư duy kiểu mới trong việc nghiên cứu phát triển sản phẩm của MINISO. MINISO đã chuyển đổi quy trình trình cung cấp từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng sang quy trình ngược lại từ người tiêu dùng đến nhà sản xuất.

**Chỉ sản xuất sản phẩm khách hàng yêu thích!**

Đây chính là điều cốt lõi để tạo nên hàng bán chạy.

### **3. Phá phủ tràn châu**

Tôi còn nhớ khoảng thời gian học cấp ba, thầy chủ nhiệm dạy toán của chúng tôi thường nói câu này: “Các em phải học cách ép bản thân làm việc.”

Khi đó tôi nghe nhiều đến mức đến giờ vẫn cảm thấy như mới. Thế nhưng, ý nghĩa của câu nói đầy tính giảng đạo đó đến giờ tôi mới hơi hiểu, nói đơn giản chính là thái độ làm việc và quyết tâm làm việc, vừa không chừa cho

bản thân đường lui, vừa có thể kích thích tiềm lực của bản thân trong giây phút sinh tử.

Điều này khiến tôi không ngừng nghĩ đến một câu nói khi thủ tìm cách giải mã con đường thành công của MINISO:

Làm thế nào để tạo ra sản phẩm bán chạy?

Diệp Quốc Phú nói: “Ép buộc bản thân.”

Qua lời của Diệp Quốc Phú, chúng ta có thể hiểu được ý nghĩa đằng sau từ “ép buộc”:

“Cho dù khi đó chỉ có một cửa hàng, thì tôi vẫn lấy số lượng hàng vạn để đặt mỗi đơn hàng, đồng thời mua đứt hàng hóa sản xuất ra, sau có bán được hay không cũng không liên quan đến nhà cung cấp, dồn hết áp lực vào bản thân. Nhưng cũng chính áp lực này đã thúc ép chúng tôi phải cố gắng trong quá trình nghiên cứu sản phẩm, đảm bảo mỗi loại sản phẩm đều là hàng bán chạy, tính năng vượt trội.”

Diệp Quốc Phú đánh cược vào hiệu quả quy mô, hiệu quả quy mô phụ thuộc vào sản phẩm bán chạy. “Chính sách mua đứt” là điều kiệu có lợi để có được “giá thấp”, đồng thời cũng cắt đứt đường lui cho việc nghiên cứu sản

phẩm thất bại. Đó là mấu chốt tăng phần thắng trong thử thách “không sống sẽ chết” và trên phương diện nghiên cứu, thiết kế sản phẩm của MINISO.

Chính thái độ quyết tâm đến cùng, chỉ được phép thành công không cho phép thất bại này đã giúp MINISO liên tục tạo nên “huyền thoại” về các sản phẩm bán chạy. Minh chứng cho điều này nhiều không đếm xuể, có thể kể đến như: Truyền kỳ về một loại bút kẻ mắt của MINISO bán được hơn 100 triệu chiếc trên toàn thế giới chỉ trong một năm.

Tôi rất khâm phục sự dũng cảm và trí tuệ của Diệp Quốc Phú trong việc tạo nên những sản phẩm bán chạy. Bất kể là “nhìn dấu hiệu biết xu hướng phát triển của sự vật”, “giữ tốt loại xấu” hay “quyết làm đến cùng”, tất cả đều cho thấy MINISO luôn theo đuổi kết quả đến cực hạn. Nhìn từ một góc độ nào đó, “cực hạn” này thậm chí còn mang theo sắc thái “cực đoan”.

Điều này đã chứng minh câu nói: “Kẻ thành công là kẻ hoang tưởng cố chấp.”

Điều này cũng cho thấy, đại đa số đều không học theo nổi MINISO.

## MINISO bán cái gì?

Thú MINISO bán chính là: Hàng bán chạy! Hàng bán chạy! Hàng bán chạy!

## 8. BÁN GIÀU VƯỢT KỲ VỌNG!

Mỗi quan hệ giữa “kỳ vọng” và “ký kết mua bán” vô cùng mật thiết. “Kỳ vọng” nói về nhu cầu tâm lý của khách hàng và tâm lý mong đợi với một mẫu sản phẩm nào đó, và khi sản phẩm này thỏa mãn “kỳ vọng” của khách hàng, hành động “ký kết mua bán” sẽ xuất hiện.

Trên thực tế, “kỳ vọng” chúng ta muốn đưa cho khách hàng luôn khớp với tư duy về sản phẩm. Ví dụ như MINISO, “kỳ vọng” của họ là: Giá thấp nhưng chất lượng cao.

Song, chúng ta không thể không nhìn vào một vấn đề thực tế là: “Kỳ vọng” của khách hàng và hoạt động tâm lý thể hiện ra từ loại “kỳ vọng” này luôn mang sắc thái chủ quan. Duới sự ảnh hưởng của sắc thái chủ quan đó, rất nhiều mặt hàng xuất sắc sẽ gặp phải tình trạng “oan úc chẳng thể nói ra”.

Nói đến đây, chắc hẳn một số doanh nghiệp offline đã

nhìn ra vấn đề. Với MINISO, ví dụ minh họa cho điều này nhiều vô số.

MINISO từng bày bán một mẫu máy bay đồ chơi điều khiển từ xa rất đẹp trong cửa hàng, tôi cũng từng thấy bạn bè chụp ảnh nó và đăng lên Wechat, quả thật thiết kế bên ngoài của nó tinh xảo đến mức người ta phải rung động. Thế nhưng, khi tôi muốn mua một chiếc máy bay đồ chơi như vậy ở MINISO thì nhận được thông báo: “Sản phẩm ngừng bán”.

Nguyên nhân ngừng bán vô cùng kỳ thú: Mẫu máy bay này dễ bị hỏng hóc khi người dùng thao tác không đúng cách.

Đúng như nguyên văn ở trên, nguyên nhân khiến máy bay đồ chơi hỏng là “người dùng thao tác không đúng cách”.

Theo kết quả điều tra, chủ yếu do khách hàng thiếu kinh nghiệm sử dụng, dẫn đến thao tác không đúng làm máy bay rơi từ trên không trung xuống với tốc độ cao.

Chiếc máy bay đồ chơi dễ thương này đã trở thành “con tốt thí mạng” trong khiếu nại của nhiều người dùng. Bởi dù đội ngũ chăm sóc khách hàng có tồn bao nhiêu nước

bọt đi chăng nữa, khách hàng vẫn cố chấp cho rằng nguyên nhân khiến máy bay “dễ” hỏng là vì “quá rẻ”.

Thế nhưng, nếu họ mua một mẫu máy bay đồ chơi y hệt như vậy của một nhãn hiệu cao cấp khác bằng một số tiền lớn thì khi đồ chơi hỏng, người tiêu dùng phần lớn sẽ thừa nhận do bản thân thao tác không đúng cách.

Quan niệm phân biệt đối xử “tiền nào của nấy” rõ rệt như vậy hiển nhiên trái ngược với tư duy “tiền nào của nấy” MINISO đang cố gắng xây dựng, không có lợi cho việc tạo nên đặc tính sản phẩm.

Do đó, MINISO dứt khoát ngừng bán mẫu máy bay đồ chơi “bất hạnh” này.

Do đó, MINISO phải đảm bảo mỗi một sản phẩm trong cửa hàng đều hết sức đạt nhu khách hàng kỳ vọng.

Như vậy rất tốt, song vẫn chưa đủ.

Bởi sau khi đạt kỳ vọng, MINISO tiếp tục hướng tới giá trị khác: Vượt kỳ vọng!

Vậy, thế nào là thật sự vượt kỳ vọng?

Trước khi dẫn dắt vấn đề liên quan đến MINISO, tôi muốn kể một câu chuyện nhỏ.

Thành phố Thiên Tân nơi tôi đang sống có một con phố mang phong cách Italia. Khi một người bạn từ Sơn Đông ngồi tàu hỏa vượt muôn trùng khơi đến đây thăm tôi, do bến tàu hỏa cách con phố kiểu Italia đó không xa, chúng tôi quyết định đến một nhà hàng Tây mới mở ở đó ăn trưa.

Phố kiểu Italia thuộc khu du lịch, hiển nhiên chi phí nhà hàng ở đó chắc chắn không rẻ.

Ấn tượng này nhanh chóng chiếm lấy não bộ, đồng thời làm giảm “ngưỡng kỳ vọng” về bữa cơm của tôi.

Mặc dù đã chuẩn bị tâm lý do ấn tượng về khung cảnh mang lại, nhưng khi nhìn thấy chiếc bánh sandwich có giá hơn 300 NDT, tôi và người bạn kia quay sang nhìn nhau, cả hai hiểu ý mỉm cười, trong lòng đều nghĩ: “Quá đắt, thật không đáng!”

Suy nghĩ “giá cả không tương xứng với giá trị” này khiến “sản phẩm” là chiếc bánh sandwich vẫn còn cách khá xa “kỳ vọng” của chúng tôi, dù cho ngưỡng kỳ vọng đã được giảm xuống rất nhiều.

Đáng giá không? Rất không đáng giá.

Lật từ đầu thực đơn đến cuối thực đơn, rồi lật ngược lại từ cuối thực đơn đến đầu thực đơn, cuối cùng tôi phát hiện

ra món mỳ ý hải sản ở một góc của một trang nào đó, giá chỉ 130 NDT.

130 NDT một đĩa mỳ, có đắt không? Đắt chứ.

Nhưng khi so sánh với chiếc bánh sandwich kia, giá cả không tương xứng với giá trị, món mỳ Ý trở nên tốt hơn rất nhiều, miễn cưỡng đạt kỳ vọng của chúng tôi.

Đến đây, “ngưỡng kỳ vọng” của tôi đã thấp đến cực hạn. Suy cho cùng nhà hàng này ngay cả một chiếc sandwich cũng có giá 300 NDT thì tôi có thể trông cậy vào đĩa mỳ Ý rẻ hơn một nửa để mang đến trải nghiệm “xa xỉ” hay sao?

Cuối cùng, bạn tôi cũng chọn một đĩa mỳ Ý xúc xích tương tự với giá 130 NDT.

Đợi khi đồ ăn mang lên chúng tôi mới phát hiện, không ngờ trên đĩa mỳ Ý hải sản của tôi có 2 con tôm, 5-6 con sò, 1 miếng cá và hai chiếc càng cua nguyên vỏ; đĩa mỳ Ý xúc xích của bạn tôi còn “sang chảnh” hơn với 4-5 loại xúc xích Đức được chế biến khác nhau, kết hợp với măng non, trông vô cùng đẹp mắt ngon miệng.

Nếm thử một miếng, hương vị đậm đà, mùi thơm còn lưu lại trên kẽ răng.

Hương vị ngon hơn dự đoán, số lượng cũng nhiều hơn

dự đoán.

Đáng giá không? Cực kỳ đáng giá!

Đây chính là một câu chuyện liên quan đến “vượt kỳ vọng”. Từ câu chuyện này, chúng ta rất dễ để tìm ra điểm mấu chốt giúp tạo ra sản phẩm “vượt mong đợi” từ suy nghĩ chủ quan của người tiêu dùng.

*Khung cảnh sẽ mang đến ám thị về giá cả cao thấp cho khách hàng;*

*Làm theo một loại mặt hàng nào đó sẽ đem đến cột mốc so sánh giá cả cao thấp;*

*Giá cả sản phẩm sẽ ảnh hưởng đến giá trị kỳ vọng của khách hàng với sản phẩm.*

Như vậy, cách để tạo ra một sản phẩm “vượt mong đợi” không nằm ngoài ba sự “so sánh” sau: So sánh giữa khung cảnh sang trọng với giá thấp, so sánh giữa hàng giá cao và hàng giá thấp, so sánh giữa giá thấp và chất lượng cao.

So sánh càng mạnh, trải nghiệm “vượt kỳ vọng” mang đến càng có sức chấn động.

Đây là cái gì?

Thực chất, đây chính là sự tương phản mạnh mẽ!

Một cửa hàng đặt trong trung tâm thương mại cao cấp lại có giá hàng hóa khoảng 10 NDT – đây chính là sự tương phản mạnh mẽ về khung cảnh sang trọng và giá thấp;

Một thương hiệu luôn thích mở cửa hàng lẩn giữa các thương hiệu quốc tế cao cấp khác, sánh vai cùng nó nhưng giá cả lại thấp hơn cả trăm lần – đây chính là sự tương phản mạnh mẽ về hàng giá cao và hàng giá thấp;

Một chiếc kẻ mắt có giá 10 NDT như “hàng chợ” nhưng lại có chất lượng ngang với sản phẩm của Maybeline – đây chính là sự tương phản mạnh mẽ về giá thấp và chất lượng cao.

Đây cũng chính là MINISO.

MINISO bán thứ gì?

Thứ MINISO bán chính “ba sự so sánh”!

Thứ MINISO bán chính là sự “tương phản mạnh mẽ”!

Thứ MINISO bán chính là vượt kỳ vọng!

## 9. BÁN NHƯ THẾ NÀO: “LUẬN ĐIỂM 3 ĐÚNG” VÀ “LUẬN ĐIỂM 5 BƯỚC”

Sau khi thảo luận xong “bán cái gì”, chúng ta tiếp tục nói đến “bán nhu thế nào”.

Thực tế, từ trước đến nay luôn có nhiều tranh cãi xung quanh hai vấn đề này, đó là: Bán cái gì không quan trọng, bán nhu thế nào mới quan trọng.

Luận chứng “nổi tiếng” nhất để chứng minh cho quan niệm này chính là câu chuyện: Bán lược cho sư.

Nếu tôi nhớ không nhầm, câu chuyện đại khái như sau:

Một công ty lược tuyển nhân viên kinh doanh, ba người được chọn gồm có: Giáp, Ất và Bính. Đề bài phỏng vấn là: Bán lược cho nhà sư. Nửa tháng sau, ba người quay về.

Giáp nói: “Tôi bán lược cho một nhà sư bị ngứa đầu để gãi ngứa.”

Ất nói: “Tôi khuyên hai ngôi chùa mua 10 chiếc lược để tặng cho khách hành hương.”

Bính nói: “Tôi khắc những lời chúc phúc lên lược, sau đó thuyết phục nhà chùa mua số lượng lớn để tặng cho khách hành hương và bán được 1.500 chiếc.”

Tất nhiên, câu chuyện này muốn khen ngợi đầu óc kinh doanh và tư duy cùng thắng (win – win) của Bính. Song, câu chuyện vẫn có chút lý tưởng hóa, có lẽ Bính là một nhân viên kinh doanh xuất sắc, nhưng nếu bỏ đi hoàn cảnh giả định trong truyện – phỏng vấn, nếu thật sự có một doanh nghiệp nào đó muốn làm chuyện ngược nghịch như bán lược cho nhà sư, chắc chắn sẽ khó có thể thu về kết quả tốt.

Cho dù hôm nay bạn bán lược cho nhà sư thành công, thì ngày mai chắc gì bạn đã có thể bán được lò sưởi cho khu vực nóng bức nhất châu Phi? Ngày kia chắc gì bạn đã có thể bán được tủ lạnh và điều hòa cho Siberia<sup>(1)</sup>?

Đối với những bạn từng có kinh nghiệm làm nghiên cứu sản phẩm, có lẽ họ sẽ không cho rằng “lược khắc chữ” mà Bính bán ra và “lược nguyên bản” cùng là một sản phẩm. Trên phương diện nghiên cứu sản phẩm và thiết kế, “ngựa trắng cũng là ngựa” tuyệt đối không phải ngụy biện, nhiều hơn hoặc ít hơn một trình tự thao tác đều có thể dẫn đến sự khác biệt lớn trong việc tiếp nhận sản phẩm của thị trường. Ví dụ đơn giản nhất chính là chiếc lọ đựng nước ép xoài có hình mũi khoan mà MINISO phải mất

---

(1) Siberia: Một trong những nơi lạnh nhất thế giới với nhiệt độ thấp nhất là -77,8°C. Cực giá lạnh của bán cầu Bắc nằm ở đây.

công sức đổi xuống sản xuất hơn 10 lần mới chế tạo thành công. Nếu thay chiếc lọ đặc biệt đầy tính thiết kế đó bằng một chiếc lọ thủy tinh bình thường khác, liệu “nước ép xoài đựng lọ thủy tinh” đó có thể tạo ra kỳ tích khi ra mắt người tiêu dùng hay không?

Do đó, giải thích như trong bài “phỏng vấn” đó chỉ có tác dụng khiến câu chuyện trở nên hợp lý hơn, dùng làm ví dụ tham khảo trong giáo trình đào tạo nhân viên bán hàng. Nhưng nó tuyệt đối không thể trở thành luận cứ chứng minh “bán cái gì không quan trọng, bán như thế nào mới quan trọng”, bởi marketing một cách mê tín mù quáng chỉ khiến sản phẩm rơi xuống bùn mà thôi.

Nhu chung ta đã nói, “bán như thế nào” không phải không thể, nhưng không biết phương pháp chính xác để “bán như thế nào” là điều không thể.

Về mặt này, MINISO xác thực là ví dụ rất tốt, tôi gọi cách làm của họ là: “luận điểm 3 đúng” và “5 bước luận điểm”.

## **1. Luận điểm 3 đúng**

Nói một cách đơn giản, “luận điểm 3 đúng” dùng để chỉ: Đúng đường, đúng khẩu vị, đúng giá cả.

Đúng đường, tức “đi đúng con đường”, bán đúng người đúng sản phẩm. Nói nôm na, nó chính là: Bỏ suy nghĩ bán lược cho nhà chùa và thủ đến cửa hàng cắt tóc hỏi.

Động lực để con người mua hàng chỉ có hai chữ: “Nhu cầu”.

Có người nói, nhu cầu tiêu dùng có thể đào tạo.

Nhưng Diệp Quốc Phú cho rằng: “Muốn đào tạo nhu cầu tiêu dùng của khách hàng là điều ngu xuẩn.”

Bởi vậy, khác với đại đa số cửa hàng bán lẻ, nhân viên bên trong cửa hàng của MINISO chỉ gồm “cửa hàng trưởng” và “nhân viên trông hàng”, không hề có khái niệm “người hướng dẫn mua hàng”.

Những nhân viên trông hàng này ngoài trông coi và sắp xếp hàng hóa sẽ không ba hoa chích hòe nhằm “lừa dối” khách hàng dùng thử hoặc mua một sản phẩm nào đó. Thậm chí, họ còn bị yêu cầu: Không được phép làm phiền khách hàng mua sắm.

Nhó kỹ, đúng để trúng độc của “hạt giống tâm hồn” trong lĩnh vực tiêu dùng. Với một nhãn hiệu, chúng ta không có quá tinh lực, nhân lực và vật lực để rèn luyện, thậm chí xoay chuyển nhu cầu của mỗi người tiêu dùng.

Cũng giống như chúng ta không có cách nào khiến “mua lược về gãi ngứa” trở thành nhu cầu của một nhà sư. Chúng ta càng không thể khiến nam giới này sinh nhu cầu sử dụng băng vệ sinh.

Dựa vào định vị nhóm khách hàng, MINISO sẽ bán ra bình sữa trẻ em thu hút những bà mẹ trẻ nhưng sẽ không bán gậy ba-toong dành cho người già; MINISO sẽ bán ra dao cạo vừa giúp nữ giới cạo lông nách vừa giúp nam giới cạo râu nhưng sẽ không bán dao cạo râu điện dành cho nam giới.

Lâu nay, MINISO vẫn luôn cố gắng thử dùng sản phẩm chất lượng tốt cùng với giá cả thấp để đào tạo “thói quen” tiêu dùng của khách hàng, nhưng tuyệt đối không vượt quá ranh giới trên phương diện “nhu cầu” tiêu dùng của khách hàng.

Đúng vị, tức “phù hợp khẩu vị, sở thích của người tiêu dùng”. Nói đến đây, tôi có một ví dụ thực tế từ trải nghiệm của chính bản thân.

Đầu năm 2006, có một người bạn ở Vân Nam gửi cho tôi một thùng nước cam ép Minute Maid nhập khẩu nguyên kiện từ Thái Lan. So sánh với nước cam ép Minute Maid thường bán trong siêu thị, phiên bản “thăng cấp”

của bình nước ép thủy tinh này cầm trên tay nặng trịch, còn chất lỏng trong bình ngoài việc không thấy “hạt” thì đường như chẳng khác gì các loại nước cam bình thường.

Nhưng khi tôi thử nếm ngụm đầu tiên, tôi không ngò hương vị của nó hoàn toàn khác biệt so với nước cam Minute Maid trong ấn tượng của mình.

Hương vị đậm đà, có hơi khác một chút, nhưng cảm giác quá ngọt đối với một người ghét đồ ngọt như tôi đúng là thảm họa.

Trong giây phút đó, tôi thật sự không hiểu: Điều là Minute Maid, tại sao lại khác nhau đến vậy?

Trên thực tế, đối với ngành đồ uống có khả năng thể hiện “đúng vị” một cách trực quan nhất, các nhãn hiệu và nhà máy nghiên cứu sẽ điều chế hương vị khác nhau cho mỗi quốc gia, thậm chí giữa các địa phương khác nhau ở một quốc gia cũng sẽ có sự khác biệt. “Làm đâu trăm họ” là sự thực khách quan trăm nghìn năm không thay đổi. Vì thế, để giải quyết vấn đề này, các doanh nghiệp nước giải khát luôn lựa chọn chiến lược “điều chế hương vị ít thay đổi nhất” để giảm bớt sự khác biệt giữa các khu vực và đảm bảo số lượng bán ra.

Vấn đề “đúng vị” trong các ngành nghề khác không nhạy cảm như vậy. đặc biệt trong việc nghiên cứu chế tạo sản phẩm, nhãn hiệu càng thông dụng, càng đại chúng càng không cần phải lo lắng. Thế nhưng, với một UNIQLO luôn coi “cơ bản” và “đại chúng” làm nguyên tắc, họ đưa ra một cách nhìn khác: “Càng là mẫu cơ bản, càng phải chú ý sự khác biệt giữa các khu vực phủ sóng sản phẩm.”

Còn với MINISO, kết hợp nét đặc sắc của các địa phương tạo ra các sản phẩm khác loại khác thiết kế từ lâu đã trở thành một trong những chiến lược cơ bản. Ví dụ về nước hoa của MINISO ta đã dành rất nhiều thời gian ở phần trước để kể là một ví dụ tuyệt vời nhất. Ngoài ra, MINISO còn áp dụng “xóa đi tính khác biệt về cửa hàng thông qua việc điều chỉnh thay đổi kết cấu sản phẩm” đến từng cửa hàng một. Ví dụ, có thể ngày hôm qua bạn thấy chiếc bút Marker đủ màu sắc được bày trong cửa hàng MINISO gần trường học nào đó trên đường, nhưng tại một cửa hàng MINISO khác ở trong trung tâm thương mại nào đó, bạn đường như chẳng tìm thấy gì ngoài số.

“Nhập gia tùy tục” là tư duy cơ bản của MINISO, cũng là sự đảm bảo cơ bản nhất cho hai chữ “đúng vị”.

Đúng giá, tức “giá cả hợp lý”. Với ý nghĩa thông thường,

tiêu chuẩn tham chiếu cho “giá cả hợp lý” luôn phụ thuộc vào giá cả bình quân của các sản phẩm cùng loại trên thị trường. Nhưng MINISO lại có một cách định nghĩa khác của riêng mình về “giá cả hợp lý”. Như chúng ta đã biết, đó chính là giá cực thấp với lợi nhuận ròng thu về chỉ có 8%. Đây là toàn bộ giải đáp về “đúng giá” của MINISO, cũng là một trong số tinh thần cốt lõi của họ.

Vậy, tiêu chuẩn kiểm nghiệm “luận điểm 3 đúng” là gì?

Làm thế nào có thể biết “luận điểm 3 đúng” của chúng ta thật sự bán “đúng” hướng, bán đúng “vị”, bán “đúng” giá đây?

Đối với MINISO, phương pháp kiểm tra chất lượng chính là “luận điểm 5 bước” mà Diệp Quốc Phú đề ra.

## 2. Luận điểm 5 bước

5 bước được nhắc đến là 5 bước nào?

Diệp Quốc Phú nói: 5 bước ở đây dùng để chỉ 5 bước chân từ quầy thu ngân ra ngoài cửa cửa hàng.

Diệp Quốc Phú còn nói: “5 bước này, chính là điều cốt lõi để quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp.”

Bởi quá khắt khe với “5 bước” này, Diệp Quốc Phú trở

thành người thích đi dạo phố, nhưng anh ấy đi dạo phố giống với “Khuông Thái Công câu cá” chỉ ngắm mà không mua. Mục đích dạo phố của Diệp Quốc Phú chính là quan sát biểu cảm gương mặt của người tiêu dùng trong “5 bước” ở cửa hàng.

Với việc này, Diệp Quốc Phú đặc biệt đặt cho nó một cái tên riêng, gọi là “chỉ số biểu cảm khách hàng”.

Trong mắt Diệp Quốc Phú, trong vòng 5 bước chân từ lúc khách hàng chốt đơn đến khi đi ra ngoài cửa, nếu khách vừa nhìn hàng trong túi vừa tỏ vẻ vui mừng, có nghĩa là khách hàng đã có trải nghiệm mua sắm vui vẻ, “thành quả chiến đấu” mua sắm vừa lòng như ý. Điều này cũng chứng minh mô hình kinh doanh dùng tốt. Nhưng nếu khách không có biểu cảm gì trên mặt, ngoảnh mặt làm ngơ hoặc lộ vẻ không vui với hàng trong túi, chúng tỏ khách đã nảy sinh nghi vấn với lần mua hàng này.

Nói đến đây, tôi không khỏi nhớ đến quan điểm Diệp Quốc Phú từng nói trong việc “xây doanh nghiệp”, rất đơn giản cộc cằn nhưng chữ nào cũng quý như vàng bạc:

“Thật ra xây dựng doanh nghiệp không có đạo lý gì cao thâm cả, bản chất của nó chính là nhìn thấu và làm hài lòng khách hàng.”

## 10. BÁN NHƯ THẾ NÀO: GIÁ BÁN THẤP VÀ TIỀN THUÊ CAO

Chắc có ai chưa từng thất bại. Câu nói chí lý này áp dụng trong mọi ngành nghề. Ví dụ như, Alexandre Dumas<sup>(1)</sup> từng bị “trả lại bản thảo”, Tổ Xung Chi<sup>(2)</sup> từng “tính sai”, thiên lý mã<sup>(3)</sup> cũng có ngày “gãy vỏ trước”... Hay nhu UNIQLO được MINISO xem như “tấm gương” cũng từng có lúc lén lút xuống trong quá trình phát triển.

Đứng vững trên đỉnh thành công luôn hướng hết vinh quang ánh sáng, nguồn gốc ra sao cũng chỉ là chuyện nhất thời.

Chắc ai biết chuyện UNIQLO thất bại thảm hại trên trường quốc tế khi xưa. Nếu phân tích nguyên nhân đằng sau, rất đơn giản chỉ nắn gọn trong vài chữ: Không đủ đất tiền.

Nên biết rằng, các cửa hàng của UNIQLO thời kỳ đầu đều đặt trong trung tâm thương mại ở ngoại ô nước Mỹ, mỗi cửa hàng đều bị áp chế không ngừng, do đó không thể không rút khỏi thị trường Mỹ.

---

(1) Đại văn hào người Pháp, nổi tiếng với các tác phẩm như: Ba chàng lính ngự lâm, Bá tước Monte Cristo...

(2) Nhà khoa học, nhà tiên văn học, nhà toán học nổi tiếng Trung Quốc. Ông là người đầu tiên trên thế giới tính được chính xác số Pi đến 7 chữ số thập phân.

(3) Loại ngựa tốt và quý nhất trong các giống ngựa, nhưng rất hiếm và ít người biết được nó.

Vậy làm sao để thay đổi cục diện đó?

Người đại diện của UNIQLO đã nói như sau: “Chúng tôi đang tập trung chú ý đến các thành phố lớn, chúng tôi có thể mở những cửa hàng lớn ở đó.”

Ngoài ra, Tadashi Yanai cũng trả lời vô cùng dứt khoát: “UNIQLO thâm nhập vào các thành phố lớn như New York, San Francisco, Chigago... là việc làm đúng đắn, nhưng không được phép lại mở cửa hàng ở các khu vực ngoại ô thành phố.”

Không sai, từ “ngoại ô” đến “trung tâm thành phố” trở thành quyết sách quan trọng trong việc chọn địa điểm mở cửa hàng của UNIQLO.

Giống như Zara – vốn mang tiếng xấu là “hàng nhái” nhưng vẫn mở cửa hàng ở các khu vực sang trọng phồn hoa, UNIQLO cũng thiết kế cho mình một vỏ ngoài đầy phong cách để bước ra thế giới – Flagship store<sup>(1)</sup> trên toàn cầu.

Giống như Zara, lựa chọn đầu tiên cho các cửa hàng được gọi là “Flagship store” này là vị trí hoàng kim trên các con phố phồn hoa ở thành phố lớn. Diện tích cửa hàng

---

(1) Flagship store hay còn gọi là cửa hàng chính, cửa hàng chủ chốt, thường nằm ở các khu vực mua sắm lớn, chủ yếu nhắm vào các khách hàng có thu nhập cao với số lượng hàng hóa phong phú.

của họ thường rất lớn, ít nhất phải gấp đôi các cửa hàng bình thường, đi kèm với nó là chính sách marketing sản phẩm và chính sách marketing thị giác ở trình độ cao nhất dành riêng cho các cửa hàng này.

Suy tính đến vấn đề khác biệt văn hóa, do từng nhiều lần thất bại ở Mỹ nên UNIQLO không chọn đặt Flagship Store to nhất của mình ở khu vực Âu Mỹ, mà đặt ngay trên con phố thương nghiệp đường Hoài Hải ở Thượng Hải, Trung Quốc. Diện tích kinh doanh của cửa hàng rộng hơn 8.000 mét vuông, gồm 5 tầng trên mặt đất và 1 tầng dưới lòng đất, được khách hàng “gọi đùa là”: Flagship store cấp vữ trụ của UNIQLO.

“Đã mở cửa hàng thì phải mở sao cho thật rầm rộ” là một trong những nguyên tắc mở cửa hàng của Tadashi Yanai. Do đó, các thành phố được lựa chọn mở cửa hàng cần phải lớn, địa điểm đặt cửa hàng phải đắt đỏ, không thể thiếu khí chất quý tộc và khí phách vương giả, “tiêu tiền nhu nước” và “bắt mắt” là điều không thể thiếu trong giai đoạn đầu. Còn bản thân UNIQLO chính là nguyên nhân khiến các cửa hàng “thu hút tiền bạc” ở giai đoạn sau.

Điều này cũng trùng hợp với một câu nói của Diệp Quốc Phú: “Cửa hàng chính là quảng cáo tốt nhất của một

thương hiệu.” Vậy nó đồng nghĩa với việc, “đô thị phồn hoa” và “khu vực đất đỏ” chính là tiêu chí quan trọng để các doanh nghiệp bán lẻ lựa chọn địa điểm mở cửa hàng hay không?

Đương nhiên là không.

“Dựa theo trình độ” là một đức tính tốt, “dựa theo tình hình thực tiễn ở địa phương để đưa ra cách làm thích hợp” là một thói quen tốt. Để tránh bị kịch “nhầm quýt thành táo”, xác định rõ ràng bản thân muốn trồng “quýt” hay trồng “táo” trở thành việc cấp bách cần làm, và lựa chọn “đất trồng” phù hợp với định vị và đặc sắc của bản thân sản phẩm là điều quan trọng nhất.

Một ví dụ hay ho về sự thành công khác đó là câu chuyện về chuỗi bán lẻ lớn nhất thế giới: Wal-Mart Stores. Khi chọn địa điểm, khác với “Chiến lược bước vào thành thị” của UNIQLO, Wal-Mart lựa chọn “phương châm về quê” cho bản thân.

Năm 1962, Sam Walton mở một cửa hàng tạp hóa nhỏ nhở ở quê nhà. Sau nhiều lần suy tính, Walton đã quyết định lựa chọn hình thức “lãi ít thiêu thụ nhiều” để bắt đầu “con đường làm giàu”. Rất nhanh sau đó, ông phát hiện ra lợi nhuận bình quân trong ngành lưu thông của nước Mỹ

lúc bấy giờ là 45%. Sam Walton quyết định hạ thấp lợi nhuận trên diện rộng, mở cửa hàng tạp hóa bình ổn giá để có thể đạt được số lượng tiêu thụ như mong đợi.

Thế là, “bình ổn giá mỗi ngày” trở thành triết lý khởi nghiệp của Wal-Mart và là lời răn bản thân của Sam Walton.

Tất nhiên bình ổn giá chỉ là ổn định về giá cả, giá thuê mặt bằng và các chi phí khác sẽ không hạ thấp một xu nào vì nó. Đối với Watson, giá bán càng thấp nguy hiểm càng cao, mô hình kinh doanh phá vỡ hết quy tắc lợi nhuận của các chuỗi cửa hàng khác nằm trên ranh giới mong manh giữa lợi nhuận và thua lỗ.

Thế là, Walton lại tiếp tục suy nghĩ. Sau khi suy xét thật lâu, cuối cùng ông đưa ra một kết luận: “Chỉ cần rẻ thêm 100 USD, có lẽ người Mỹ sẽ băng lòng lái xe xa đến 10 dặm<sup>(1)</sup> đường.”

Do đó, Walton từ bỏ tìm kiếm địa điểm ở trung tâm thành phố mà lựa chọn một kho hàng cũ đã bỏ không ở ngoại ô xa xa, từ đó tiếp tục đẩy giá vốn xuống thấp nhất có thể.

---

(1) 1 dặm = 1,6093 km

Chính bởi vậy, mặc dù lợi nhuận thu về chỉ bằng một nửa so với các chuỗi cửa hàng khác, nhưng ông lại luôn có gấp đến vài lần lãi ròng của các cửa hàng khác.

Chính bởi vậy, Wal-Mart đã bước lên hành trình vươn ra toàn cầu. 30 năm sau, Wal-Mart trở thành số một thế giới.

Dù là “chiến lược bước vào thành thị” của UNIQLO hay “phương châm về quê” của Wal-Mart, tất cả đều thu về thành công rực rỡ nhờ việc chọn lựa địa điểm chính xác hợp lý.

Với MINISO, sách lược chọn địa điểm gần giống với UNIQLO. Ngoài mục đích “quảng cáo bằng cửa hàng”, xây dựng không khí sang trọng cao cấp, MINISO còn đặc biệt cân nhắc đến sự độc đáo.

Nhu chúng ta đã nhắc đến ở phần trước, MINISO xác định nhóm khách hàng chủ đạo là nữ sinh và nữ văn phòng tuổi từ 18~35. Nhưng dù xác định mục tiêu rõ ràng đến đâu, MINISO cũng không tránh khỏi thất bại bất ngờ từ lúc mới bắt đầu.

Năm 2013, cửa hàng đầu tiên của MINISO khai trương long trọng tại phố đi bộ trên đường Kiến Thiết, quận Hoa Đô, Quảng Châu. Phố đi bộ phồn hoa náo nhiệt, người

người nối đuôi, nhưng cảnh tượng “người vào cửa hàng đông nhu trảy hội” Diệp Quốc Phú mong muốn lại không hề xuất hiện, trái lại vắng khách lạnh lẽo vô cùng, khiến Diệp Quốc Phú cũng phải ngõ ngàng.

Không những không có cảnh tượng người người chen chúc nhốn nháo, ngay cả khi khách hàng nguyện ý đặt chân vào cửa hàng cũng chỉ với mục đích xem cho vui, rất ít mua đồ. Nhưng khiến Diệp Quốc Phú đau lòng hơn cả, đại đa số những người xem đồ trong cửa hàng xong đều tay nhét trả lại vào một kệ bất kỳ.

Cả một ngày từ sáng sớm đến tối muộn, mức tiêu thụ 6 vạn NDT nhu dụ kiến chỉ đạt được 1/3, vỏn vẹn 2 vạn NDT.

Khách hàng không tiêu tiền, đối với cả MINISO và Diệp Quốc Phú mà nói, đó là một đòn đả kích chí mạng.

Vì vậy, Diệp Quốc Phú đã triệu tập cuộc họp lãnh đạo cấp cao suốt đêm để cùng nhau thương thảo đổi sách. Hầu hết đều cho rằng mô hình kinh doanh của MINISO có tính lâu dài, thích ứng với cơ hội đi lên của thị trường tiêu dùng Trung Quốc, có thể nói là tương lai rộng mở. Vì vậy, nguyên nhân không hẳn nằm ở phương diện định vị, mà là làm thế nào để người tiêu dùng đón nhận, vấn đề lựa chọn địa điểm vô cùng cấp bách.

Thế là, Diệp Quốc Phú quyết định bỏ ra 100 triệu NDT tiền vốn và 3 tháng thời gian bắt đầu khảo sát, kiểm tìm khắp đất nước Trung Quốc xem MINISO đặt cửa hàng ở đâu là thích hợp nhất.

Sau đó, MINISO bắt đầu khai trương thử nghiệm 3-4 cửa hàng, vị trí lần lượt nằm ở trung tâm thương mại cao cấp, phố thương nghiệp loại nhỏ, khu dân cư và khu vực ven đô thị.

Không ít người từng cho rằng, dân cư ở các khu vực có mức sống thấp sẽ thích mua hàng giá thấp, nhưng sự thật hoàn toàn ngược lại, mức độ tiêu thụ hàng hóa ở các trung tâm thương mại cao cấp với giá thuê mặt bằng không hề rẻ lại vượt xa những địa điểm khác.

Chúng ta từng nói về lý tưởng của Diệp Quốc Phú, trong đó có một câu là: “Để nhóm người thu nhập trung bình và thấp cũng có thể thoải mái hưởng thụ sản phẩm chất lượng.”

Tuy nhiên, nhóm người tiêu dùng thu nhập vừa và thấp lại không muốn mua hàng của MINISO.

Về nguyên nhân, thực ra chúng ta đã phân tích rất nhiều ở phần trước, thứ nhất là quan niệm “tiền nào của

này” đã ăn sâu vào tư tưởng của người Trung Quốc quá lâu rồi, còn những người có khả năng tiêu phí càng cao càng biết phân biệt hàng hóa. Bỏ qua vấn đề giá thấp, những gì MINISO thể hiện từ thiết kế thời trang cùng chất lượng cao cấp rất được nhóm khách “tiểu tu sản – công sở” ưa chuộng và sùng bái. Nguyên nhân thứ hai gần giống với UNIQLO, mức tiêu phí tầm trung và thấp sẽ khiến người ta có cảm giác “rẻ tiền”. Một khi mở cửa hàng ở những nơi này, đồng nghĩa với việc ngầm ám thị sản phẩm của MINISO là “hàng rẻ không phải hàng tốt”.

Trong khi đó, các trung tâm thương mại sang trọng lại đem đến cho người ta ấn tượng ngược lại. Nó là đại diện cho “cao cấp” và “chất lượng”. Sự tương phản mãnh liệt giữa địa điểm thuê “giá cao” và sản phẩm “giá thấp” của MINISO giúp gạt bỏ ấn tượng về “giá rẻ chất lượng kém” trong mắt khách hàng. Từ một góc độ nào đó, điều này cũng góp phần sửa chữa quan niệm sai lầm của mọi người về “giá rẻ không có hàng tốt”. Sử dụng những cửa hàng rộng rãi và bắt mắt thay cho bản thân sản phẩm là một kiểu quảng cáo chất lượng và mang đến hiệu quả rõ ràng.

Khi mức tiêu thụ của MINISO lên nhu diều gấp gió, khi nhiều cửa hàng muốn gia nhập liên minh với họ, MINISO

đã đưa ra yêu cầu rõ ràng về việc lựa chọn điểm như sau:

- (1) Trung tâm thương mại cao cấp loại 1, loại 2 là lựa chọn hàng đầu.
- (2) Vị trí cửa hàng phải bắt mắt, dễ thấy nhất.
- (3) Lối đi phía trước cửa hàng phải rộng rãi, không có vật cản, lượng người qua lại lớn.
- (4) Quảng cáo ngoài mặt tiền cửa hàng phải phù hợp với tiêu chuẩn quảng cáo doanh nghiệp, có thể thu hút ánh mắt khách hàng.

Ngoài ra, Diệp Quốc Phú còn bổ sung một điều kiện vô cùng “độc đáo khác người”. Điều này cũng giải thích nguyên nhân vì sao MINISO thích lựa chọn các trung tâm thương mại cao cấp làm nơi đầu tư cơ hội. Đó là:

- (5) Cửa hàng tốt nhất nên ở gần các nhãn hiệu “thời trang nhanh”.

Do đó, nếu chúng ta bắt gặp một cửa hàng nào đó của MINISO khi đang đi dạo trung tâm thương mại, không khó để nhận ra xung quanh nó luôn có bóng dáng của các thương hiệu thời trang nhanh như UNIQLO, Zara, H&M... mà các nhãn hiệu thời trang nhanh này cũng thường xuất hiện tại các trung tâm thương mại cao cấp.

Hành động chuyển dịch ranh giới “thời trang nhanh” từ lĩnh vực thời trang sang lĩnh vực đồ nhật dụng của MINISO không khác gì việc “phát triển từ sai lầm”. Do khác biệt về ngành nghề nên MINISO sẽ không trở thành đối thủ cạnh tranh của họ, trái lại còn có thể nhờ đó gia tăng số lượng khách hàng mục tiêu. Đây quả thực là nước cờ vô cùng cao minh.

Không còn nghi ngờ gì nữa, lựa chọn địa điểm là “kỹ thuật sống còn”. Với một số doanh nghiệp lớn, thực lực lớn, điều này dựa vào việc phân tích số liệu rõ ràng về mật độ dân số của một quốc gia, quy mô gia đình, khác biệt giới tính, số người hoạt động, khuynh hướng tiêu dùng cùng với bố cục hô ứng trong chuỗi mắt xích giữa các khu vực. Còn với một số tiểu thương nhìn nhu “không hòa cùng một dòng chảy”, họ thậm chí còn tìm ra những cách thú vị để nghiên cứu nhu “phán đoán tỉ lệ người đến nhờ ánh đèn đường buổi tối” hay “đếm số lượng vỏ thuốc lá đắt tiền trong thùng rác để phán đoán trình độ tiêu dùng của nam giới”...

Điều này hoàn toàn ứng với một câu bạn tôi hay nói: “Coi thường địa điểm chính là coi thường thành công.”

Bất kể là “bỏ gần cầu xa” hay tuân theo “nguyên tắc liền

kề”, bất kể là mỏ cửa hàng ở khu vực bình dân giá thấp hay các khu thương mại sang trọng, chỉ có kết hợp hoàn hảo định vị thương hiệu với sách lược kinh doanh mới giúp chúng ta tránh rơi vào cạm bẫy “sai phương hướng kinh doanh”, mới có thể tích lũy thu hút, gia tăng doanh số.

Dẫu sao, giày có vừa hay không, chỉ có chân mới biết.

## **11. BÁN NHƯ THẾ NÀO: XÂY DỰNG LẠI KÊNH PHÂN PHỐI**

Kênh phân phối là gì?

Nói thẳng ra, đây chính là quá trình đưa sản phẩm từ tay nhà sản xuất đến tay người tiêu dùng.

Nhu tôi thấy, nhắc đến ba chữ “kênh phân phối” luôn là những đề tài vô cùng nặng nề. Nguyên nhân có hai điều: Thứ nhất, hầu hết kênh phân phối của các ngành nghề truyền thống đều quá cũ kỹ và nặng nề; thứ hai, vứt bỏ ngành nghề truyền thống, trong bất cứ lĩnh vực nào, kênh phân phối đều là xiềng xích, rất khó tháo gỡ.

Đặt trong lĩnh vực bán lẻ truyền thống, một ví dụ rất điển hình tôi đã nhắc đến ở nội dung trước, trong phần liên quan đến “thu phí sau”, đó là “phí vào cửa” của sản phẩm

sau khi nghiên cứu hoàn thành được đưa tới các kênh phân phối như siêu thị hoặc cửa hàng bán lẻ.

Cái gọi là “phí vào cửa”, đổi cách nói khác chính là cơ hội được lên kệ tiếp xúc với người tiêu dùng. Suy cho cùng, số lượng kệ hàng trong các trung tâm thương mại có hạn, mà số lượng sản phẩm trên thị trường ngày một nhiều lên, khó trách “phí vào cửa” dâng cao như nước lũ, nhà sản xuất không chi trả nổi chi phí này để mong có quyền đặt chân vào những kênh phân phối trên.

Tuy nhiên, chúng ta đều biết rằng, nếu một sản phẩm cuối cùng không được bày lên kệ hàng, không được tiếp cận với người tiêu dùng, tất cả những gì đầu tư trước đó đều giống nhu đem muối bỏ bể.

Đặt trong lĩnh vực thương mại điện tử, hiện tượng này dường như có chuyển biến tốt hơn. Dẫu sao với các “gian hàng ảo”, số lượng kệ hàng không bị giới hạn, số lượng cửa hàng trên taobao là vô tận. Do đó, những công ty làm thương mại điện tử thu về rất nhiều quả ngọt.

Tuy nhiên, ngày vui ngắn ngủi, sự sung túc của một sự vật sẽ dẫn đến sự khan hiếm của một sự vật khác. Khi các gian hàng ảo có thể “bày bán vô tận”, việc làm thế nào để chiếm vị trí nổi bật trên các gian hàng ảo đó trở thành điều

người ta quan tâm. Để giành cơ hội lên vị trí hàng đầu, các doanh nghiệp không thể không đầu tư vào các kênh phân phối, thông qua các cuộc đấu giá xếp hạng đổi lấy “cái phễu số lượng”.

Dù vậy, đây cũng chỉ là một góc trong số các hiện tượng nhiễu loạn kênh phân phối, trong thời đại thông tin quá nhiều như hiện nay, lĩnh vực thương mại điện tử còn rất nhiều các hiện tượng nhiễu loạn cũng như những màn kịch tăng giá khác.

Bất kể bán lẻ truyền thống hay thương mại điện tử, hậu quả từ những rối ren của các kênh phân phối này mang đến đều tương tự nhau: Lợi nhuận ít đi, hàng mất giá trị.

Thế nhưng, bất kể bán lẻ truyền thống hay thương mại điện tử đều giống như một câu chúng ta thường nghe thấy “nơi có người sẽ có giang hồ”, phàm là nơi có nhu cầu của người dùng chắc chắn sẽ có kênh phân phối.

Đối diện với tình hình này, không ít người lên tiếng than thở: “Rượu thơm chẳng sợ ngõ sâu<sup>(1)</sup>? Vô vấn!”

Diệp Quốc Phú nói: “Vậy thì sửa cho ngõ ngắn đi, to hơn!”

---

(1) Rượu thơm chẳng sợ ngõ sâu: Ý nghĩa giống với “hữu xá tự nhiên hương”, tuy nhiên để kết nối với đoạn sau người dịch để nguyên cụm từ gốc.

Làm sao để sửa ngắn, mở rộng?

Diệp Quốc Phú đưa ra hai điều nhu sau:

Thú nhất, dẹp bỏ trung gian, trực tiếp lấy hàng từ nhà sản xuất!

Thú hai, căn cứ vào nguyên tắc “làm phép trừ cho kênh bán hàng”, ngoài trừ cửa hàng của MINISO, dẹp bỏ hết các nền tảng tiêu thụ, kể cả thương mại điện tử.

Như vậy, MINISO thuận lợi bỏ qua khâu trung gian, cắt được “tiền hoa hồng trung gian”, trực tiếp đến với các nhà cung ứng cao cấp trên thế giới.

Như vậy, MINISO chỉ cần toàn tâm toàn ý dồn súc vào xây dựng cửa hàng. Và ngoại trừ bên trong cửa hàng của MINISO, ta không hề thấy bóng dáng của bất cứ logo MINISO nào khác trên các sản phẩm.

Bất cứ cách làm nào cũng phải trả giá, giống nhu bất cứ lựa chọn nào cũng cần lý do. Thế là, các vấn đề lần lượt kéo đến.

Đầu tiên, trong quá trình đàm phán với nhà cung cấp, như những “thành kiến” Diệp Quốc Phú hay gặp ở Canton Fair, các nhà cung cấp hàng đầu đều nghi ngờ về danh dự và khả năng của thương hiệu trong nước. Ngoài ra, khi

trao đổi trực tiếp với nhà cung cấp, vấn đề đáp ứng đủ số lượng nhà cung cấp yêu cầu cũng rất khó giải quyết.

Thứ hai, trong thời đại hầu hết các doanh nghiệp đều cho rằng “kênh phân phối là vua”, việc chỉ lựa chọn một kênh phân phối sẽ ảnh hưởng đến thương hiệu và yêu cầu cao với sản phẩm. Điều này có nghĩa là, MINISO buộc phải có được sự tín nhiệm của nhiều người tiêu dùng, chiếm vị trí chủ đạo trong ngành. Điều này cũng có nghĩa là, thứ mà người tiêu dùng phải là nhãn hiệu này chứ không phải sản phẩm cùng loại của nhãn hiệu khác. Do đó, việc chỉ “đi thẳng vào vấn đề chính”, không quan tâm đến sản phẩm được mua ở kênh nào tương đối thuận tiện.

Dù nói ở góc độ nào, đối với một thương hiệu và một doanh nghiệp, đây cũng là một cuộc chiến vô cùng gian nan.

Nhưng khi đối diện với tình cảnh này, Diệp Quốc Phú đã tìm được điểm đột phá.

Đó chính là điều chúng ta đã nhắc đến trước đó: Chế độ mua đứt.

Nó khác với “chế độ bán ký gửi” trong quá khứ, nhà cung cấp vừa không phải nộp “phí lên kê” hay “phí vào

cửa” cho kênh phân phối, vừa không phải mạo hiểm gánh nỗi lo về tiêu thụ vốn do người bán phải chịu. Rủi ro giảm bớt, nhà cung cấp tự nhiên sẽ đồng ý giảm giá thu mua vốn rất cao trước kia, vấn đề giá tăng được giải quyết. Đồng thời phương pháp “một tay giao hàng một tay giao tiền”, tự nguyện gánh chịu rủi ro hiển nhiên đã thể hiện được thành ý của người mua, làm tiêu tan “nguy cơ về tín nhiệm” của nhà cung cấp với MINISO và thu hút ngày càng nhiều nhà cung cấp có chất lượng hơn.

Ví dụ: Nam Long – nhà cung cấp bình giữ nhiệt với nhiều chuỗi bán lẻ quốc tế quy mô lớn như METRO, IKEA...

Sau khi Nam Long đạt được thỏa thuận trở thành nhà cung cấp cho MINISO, hai bên cùng giảm thấp lợi nhuận, đưa ra sản phẩm chất lượng với giá ưu đãi có lợi cho người tiêu dùng, thành công đạt được cả về số lượng tiêu thụ lẫn danh tiếng bay xa, đôi bên cùng có lợi.

Trên thực tế, chúng ta không khó phát hiện ra, MINISO lựa chọn “điểm đột phá” trên phương diện đơn giản hóa kênh bán hàng một cách khéo léo chuẩn xác. Đồng thời, họ cũng tạo ra một vòng tuần hoàn có lợi như sau:

*Nhà tiêu thụ đưa ra điều kiện ưu đãi; Điều kiện ưu đãi đáp ứng*

dẫn nhà cung cấp chất lượng; Nhà cung cấp chất lượng cung cấp sản phẩm chất lượng; Sản phẩm chất lượng giúp MINISO trở thành “ngôi sao”; Sức mạnh thương hiệu giúp không ngừng mở rộng nhóm khách hàng và trở nên lớn mạnh; Nhóm khách hàng lớn mạnh giúp MINISO trở thành “kênh phân phối quyền lực” trong mắt nhà cung cấp; Kênh phân phối quyền lực tiếp tục hấp dẫn các nhà cung cấp chất lượng tìm đến MINISO hợp tác...

Vòng tuần hoàn có lợi đó đã dẹp tan hiện trạng giá sản phẩm trên thị trường tăng cao, đồng thời chứng thực tinh duy thương hiệu “hàng đẹp giá tốt” của MINISO một cách hoàn hảo.

Khoảng cách đưa sản phẩm từ tay nhà sản xuất đến với người tiêu dùng ngắn như thế nào?

Đối với MINISO, khoảng cách đó chỉ bằng từ xưởng sản xuất đến cửa hàng.

MINISO theo đuổi nguyên tắc “kênh phân phối đơn giản nhất chính là kênh phân phối mạnh nhất”, dựa vào tinh duy “gần quan ăn lộc Vua, gần chùa ăn lộc Phật”, thực hiện đúng bản chất của “bán lẻ”, đó là:

Cách khách hàng thật gần, thật nhanh mới có thể chạy đến đích đầu tiên trong cuộc chiến khốc liệt này.

## 12. CHIẾN LƯỢC CỦA “TÔI”: LÀM SAO ĐỂ “VƯỢT THỜI ĐẠI” THÀNH CÔNG?

Có người nói, câu nói gây sốt nhất năm 2016 chính là: “Đây là một thời đại tôi hủy diệt anh, không liên quan đến anh”.

Câu nói này có ý nghĩa gì?

Những câu hỏi dưới đây có lẽ sẽ giúp bạn trả lời thắc mắc ở trên”

Bạn biết tin tức, sự kiện mới qua báo chí bình thường hay qua weibo nhiều hơn?

Nếu bán buôn một sản phẩm, bạn sẽ lựa chọn thị trường truyền thống hay Alibaba?

Bạn thường lựa chọn liên lạc với bạn bè người thân qua tin nhắn điện thoại hay qua Wechat?

...

Câu trả lời của mỗi người chắc chắn rất khác nhau, nhưng những đáp án khác nhau đó cũng đủ cho chúng ta đáp án rồi:

*Weibo đang làm công việc của truyền thông;*

*Alibaba đang làm công việc của thị trường bán buôn;*

Tencent<sup>(1)</sup> đang làm công việc truyền thông tin;

...

Thế là, mỗi một nhân tố “vết truóc” như Weibo, Alibaba, Tencent... trở thành “hải tặc” vượt qua khỏi giới hạn ngành nghề, còn vế sau dần dần chìm vào khủng hoảng và nguy cơ to lớn.

Tôi hủy diệt anh rồi, điều này không liên quan đến anh.

Đây chính là từ ngữ “hot” nhất năm 2016 và hay được người ta nói đến: Ăn cướp xuyên biên giới.

Liên quan đến “ăn cướp xuyên biên giới”, một ví dụ vô cùng điển hình minh chứng cho điều này không thể không nhắc đến là: Công ty Eastman Kodak phát minh ra chiếc máy ảnh đầu tiên trên thế giới năm 1975. Là doanh nghiệp từng trở thành thần thoại trong làng sản xuất phim máy ảnh trên toàn thế giới, Kodak từng chiếm 2/3 thị phần thị trường phim máy ảnh trên thế giới, có 86.000 nhân công với các cửa hàng kinh doanh trải dài trên khắp các nước vào thời kỳ đỉnh cao.

Song, vào ngày 19/1/2012, tập đoàn sản xuất thiết bị chụp ảnh danh tiếng với 131 năm lịch sử đã chính thức

---

(1) Tencent là đơn vị chủ quản của ứng dụng Wechat.

nộp đơn xin phép bảo vệ phá sản lên Tòa án Mỹ. Điều này đã tuyên cáo chấm dứt trang sử thi của Kodak, cũng tuyên cáo cuối cùng doanh nghiệp khởi nghiệp bằng việc phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số cuối cùng cũng bị thời đại số vứt bỏ.

Có người nói, chiến lược kinh doanh “giậm chân tại chỗ” của Kodak chính là nguyên nhân dẫn đến bước đường cùng của hãng, thế nhưng ngay sau đó lợi nhuận của hai ông lớn trong làng máy ảnh chuyên nghiệp là Canon và Nikon cũng dần giảm sút khiến người ta không thể không suy nghĩ lại về một nguyên nhân khác: Máy ảnh truyền thống thống gặp phải “kình địch” rồi.

Nếu đăng nhập vào trang web chia sẻ ảnh chuyên nghiệp nổi danh – Flickr, xem danh sách năm loại “máy ảnh” được yêu thích nhất hiện nay, kết quả khiến người ta phải kinh ngạc. Thú tự của năm loại này lần lượt là: iPhone 6, iPhone 5s, Galaxy S5, iPhone 5, iPhone 6 Plus. Không một ngoại lệ, tất cả đều là điện thoại thông minh.

Hiển nhiên, điện thoại thông minh đã làm công việc của máy ảnh.

Từ một góc độ nào đó chúng ta có thể nói, Kodak đã bị “kẻ cướp xuyên biên giới” đánh bại rồi. Cạnh tranh xuyên

bên giới là cuộc chiến triệt để nhất. Bởi trong ngành nghề của bạn, khi bản thân bạn cho rằng phải thu phí công sức trong nghiệp vụ kinh doanh, thì chỉ cần một kẻ xuyên biên giới đến đã có thể phá cửa và dũng dạc hô tó hai chữ: Miễn phí! Nguyên nhân của sự miễn phí này vô cùng đơn giản, trong khi bạn tự nghĩ rằng phải kinh doanh bằng mô hình thu phí, thì người ta rất nhẹ nhàng, khinh thường nói một câu như sau: “Chúng tôi căn bản không sống nhờ điều này!”

Một trường hợp cực đoan đã xảy ra từ rất lâu đó là: Khi Rising vẫn còn thu phí sử dụng phần mềm diệt virus, thì hãng 360 đã chen chân vào thị trường diệt virus nhờ phần mềm miễn phí, khiến cả thị trường này thay đổi long trời lở đất.

Trong thời đại kỳ lạ này, những chuyện “phá vỡ” hay “đổi nghịch” tương tự xảy ra như cơm bữa hàng ngày, “kẻ ngoài ngành” hạ bệ “kẻ trong ngành”, “xu thế” giết chết “quy mô”. Đây chính là thời đại “xuyên biên giới” chúng ta vẫn nói. Sống ở thời đại này, bị những kẻ “xuyên biên giới” “đánh cướp” trở thành tai họa ngầm lớn nhất của mỗi ngành nghề.

Thế nhưng Diệp Quốc Phú chỉ nói một chữ “dám” duy

nhất về phép tắc sinh tồn trong thời đại như vậy.

“Dám chấp nhận thách thức”, đồng thời “dám thách thức”.

Anh ấy là một kẻ cướp xuyên biên giới có dã tâm bùng bùng, đồng thời cũng là “kẻ cướp” thành công trong cuộc chiến của những hải tặc này.

Diệp Quốc Phú tuyệt đối không thỏa mãn với thành công của MINISO, khi có người đặt cho anh biệt danh “kẻ xấu trong ngành bán lẻ Trung Quốc”, anh không những vui vẻ chấp nhận, mà còn thêm vào một danh hiệu khác: “kẻ xấu trong ngành du lịch Trung Quốc”.

Là một “kẻ cướp”, Diệp Quốc Phú muốn vuơn xúc tu của MINISO đến cả những lĩnh vực khác; là một kẻ buôn bán “tư duy” và “suy nghĩ”, Diệp Quốc Phú không bán “củ cải” nhưng tích cực mở rộng giá trị dinh dưỡng của “củ cải”, muốn tạo ra mối quan hệ ngày càng mạnh giữa ngành nghề với ngành nghề, xây dựng hệ thống MINISO ngày một toàn diện hơn. Và trạm đầu tiên của Diệp Quốc Phú, chính là ngành du lịch.

Cuối năm 2015, tin tức về chuyến bay riêng xa hoa “Du lịch Thái Lan 6 ngày 5 đêm khứ hồi giá 999 NDT” xuất hiện trên mạng đã bùng nổ khắp các diễn đàn, mạng xã

hội chỉ trong một đêm, trong vòng chưa đầy một giờ đồng hồ, lượng khách đăng ký đã được hơn 100 lượt, trong một tuần số lượng bán ra đạt 3.000 suất, mức tiêu thụ ngày càng tăng và luôn ở tình trạng “cực hot”.

Đương nhiên, cùng với việc được mọi người yêu thích, chuyến du lịch “đến nhu vũ bão này” cũng gấp phải nhiều sự nghi ngờ từ cộng đồng mạng: “Rẻ như vậy? Có đáng tin không?”

Khi những nghi ngờ quen thuộc này “gấp phải” cái tên từng quen biết: Công ty du lịch quốc tế MINISO, người ta mới bừng tỉnh đại ngộ: “Thì ra là MINISO à!”

Thực tế, để tiến vào ngành du lịch, trước khi ném ra một cái giá tour cực thấp nhu vậy, MINISO đã rất cố gắng như sau:

Họ mua một công ty du lịch, hai chiếc máy bay Boing 737, 30 khách sạn cao cấp, 100 chiếc xe buýt du lịch...

Họ đem chiêu bài “thay đổi kênh bán hàng một cách dứt khoát” từ ngành bán lẻ chuyển sang ngành du lịch, “cứng rắn” thay đổi tông chí của ngành du lịch truyền thống là “kênh bán hàng là vua” trở thành “tài nguyên là vua”.

Cách làm của “kẻ tay ngang” vượt biên giới này đã chứng minh lời tiên đoán của CEO Lvmama – Vương Tiểu Tùng: “Cuộc chiến về giá là cuộc chiến về kênh bán hàng, khi tài nguyên đủ mạnh, quy tắc kênh bán hàng là vua sẽ trở nên yếu đi.”

Cải cách đột phá về giá cả trong ngành du lịch của MINISO khiến ngành du lịch truyền thống phát triển gần trăm năm nay vốn đang “kê cao gối vô lo” cũng dần dần run rẩy.

Nhu Diệp Quốc Phú đã nói: “Điều tôi muốn làm sau này là để tất cả mọi người khi đã quen với MINISO sẽ không còn muốn mua hàng trong siêu thị nữa, sẽ cảm cảm thấy hàng hóa trên 10 đồng quá đắt. Đến với MINISO chúng tôi, khách hàng vừa có thể mua đồ vừa có thể du lịch. Tôi muốn biến mỗi cửa hàng trở thành cửa hàng bán đồ MINISO kiêm công ty du lịch. Tại đây bạn không những mua được sản phẩm của MINISO mà còn có thể mua được dịch vụ du lịch đẳng cấp quốc tế.”

Việc anh ấy đang làm là nuôi dưỡng thói quen tiêu dùng và thói quen sống của khách hàng ở bất cứ lĩnh vực nào. Và cách làm này sẽ khiến đại đa số doanh nghiệp ý thức được nguy cơ ra đời.

Đến đây, tôi lại nhớ đến câu nói đầy tình cảm “muốn giải phóng một thế hệ trẻ” của Diệp Quốc Phú, kết hợp với sự thay đổi đến từ chính những người trẻ, chúng ta thật sự có thể tin rằng, lời nói của anh ấy không phải giả.

Nói bằng ngôn ngữ thịịnh hành, Diệp Quốc Phú không chỉ giúp chúng ta thực hiện giấc mơ “không cần tiết chế”, “mua mua mua” trong lĩnh vực bán lẻ, mà còn giải quyết vấn đề nan giải làm khổ nhiều người trẻ tuổi bấy lâu nay: “Thế giới rộng như vậy, tôi muốn đi ngắm nhìn; Ví tiền nhỏ như vậy, lại chẳng thể đi đâu!”

Sự thành công của mô hình MINISO trong việc “cuốp bóc xuyên biên giới” đã chứng minh khả năng có thể sao chép lặp lại của mô hình này, giúp chúng ta nhìn được bản chất của các vấn đề “bán gì” và “bán như thế nào” trong mọi ngành nghề:

Bán gì?

Bán “mô hình” có khả năng duy trì lâu dài!

Bán như thế nào?

Bán trong “mô hình” đó.

05

BẢN THÂN SẢN PHẨM  
KHÔNG HỀ CÓ Ý NGHĨA

Tên họ của bạn, luôn được sắp xếp giữa  
vô vàn cái tên khác, không hề có  
điểm gì khác biệt, nhưng bạn mãi mãi  
âm thầm bảo vệ hào quang của riêng mình.

----- *Pbung Chí*

Có người từng xin chỉ bảo từ một số người phụ trách của các doanh nghiệp Trung Quốc: “Mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp là gì?”

Đáp án không hẹn mà giống nhau: “Thương hiệu chiếm lĩnh thị trường.”

Câu hỏi tiếp theo: “Thế nào là thương hiệu?”

Lần này, đáp án vô cùng đa dạng:

“Quảng cáo của tôi gây nhiều tiếng vang, tôi chính là thương hiệu.”

“Lượng xuất khẩu tạo ngoại hối nhiều, tôi chính là thương hiệu.”

“Chiến lược marketing của tôi tốt, tôi chính là thương hiệu.”

“Văn hóa doanh nghiệp của tôi tốt, tôi chính là thương hiệu.”

“Giá trị sản lượng sản phẩm của tôi cao, tôi chính là thương hiệu.”

...

Vậy, rốt cuộc thương hiệu là gì?

Nhiều lúc, sự cố chấp về thương hiệu của chúng ta đến lên đến mức độ “tẩu hỏa nhập ma”. Cách thức tu duy này dẫn đến sự nhiễu loạn trong hệ thống thương hiệu, cứ như vậy một tờ giấy chứng nhận hoặc một logo đẹp cũng có thể trở thành cột mốc quan trọng trong việc xây dựng hệ thống thương hiệu.

Thế là, chúng ta bôn ba khắp nơi để “cái tên” của chúng ta có thể trở nên rạng rõ, khác biệt giữa vô vàn “cái tên” khác. Nhưng kết quả lại khiến ánh sáng của chính bản thân dần phai mờ như hạt bụi.

Ý nghĩa của thương hiệu là gì?

Diệp Quốc Phú đáp: “Bản thân thương hiệu không có ý nghĩa.”

## 1. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH “THƯƠNG HIỆU” TỪ “KHÔNG CÓ THƯƠNG HIỆU”

Khi lần đầu tiên nghe câu “bản thân thương hiệu không có ý nghĩa” của Diệp Quốc Phú, tôi thật sự giật mình.

Bởi dù sao trong nhận thức vốn có của tôi, có rất ít

người có thể gây dựng một thương hiệu trở nên xuất sắc như Diệp Quốc Phú.

Trước khi MINISO ra đời, “Aiyaya” từng chi rất nhiều tiền mồi ngôi sao nổi tiếng lúc bấy giờ làm người đại diện, cách làm này khơi nguồn cho việc “sản phẩm nhỏ, ngôi sao lớn”. Điều này đủ cho thấy ý thức thương hiệu mạnh mẽ, cũng như quyết tâm xây dựng từ một “cửa hàng nhỏ” đến “thương hiệu lớn” của Diệp Quốc Phú.

Nhưng cũng chính là Diệp Quốc Phú, đã nói như thế này trong một buổi diễn thuyết: “Trong mắt tôi thương hiệu đều là giả, trên thế giới này không có thương hiệu.”

Nói như vậy, “thuyết không thương hiệu” của Diệp Quốc Phú trở nên có cảm giác huyền diệu, “vô chiêu thắng hữu chiêu”.

Muốn làm rõ tại sao Diệp Quốc Phú lại đưa ra “thuyết không thương hiệu”, chúng ta cần phải hiểu vì sao những doanh nghiệp khác lại tôn sùng hai chữ “thương hiệu” như vậy.

Chúng ta từng giới thiệu cụ thể về thương hiệu ở chương hai, nghiên cứu về “tăng giá trị của thương hiệu” cũng giúp chúng ta thấy được tầm quan trọng của “thương

hiệu”. Là thứ có thể đem lại giá trị cho người sử dụng, tăng thêm một loại tài sản vô hình, rất hiếm có doanh nghiệp xem nhẹ đầu tư về thương hiệu sản phẩm.

Ví dụ đơn giản nhất có thể kể đến, cùng là một loại quần áo thể thao sản xuất trong nước, nhưng chỉ cần một bên gắn logo Nike lên, giá của những bộ quần áo đó sẽ tăng gấp mấy lần so với hàng “không có thương hiệu”.

Do đó, từ một loại ý nào đó mà nói, thương hiệu đã không đơn thuần chỉ là một “ký hiệu”, mà là một hầm mỏ chứa đầy vàng.

Đến đây, nguyên nhân doanh nghiệp cống cố “thương hiệu”, ra sức nhào nặn mức độ nổi tiếng cùng sức ảnh hưởng của thương hiệu đã không cần bàn cãi, nói thẳng ra, nguyên nhân chủ yếu nhất vẫn nằm ở năm chữ “khả năng gia tăng giá trị”.

Do đó, trước khi MINISO xuất hiện, rất nhiều doanh nghiệp truyền thống ở Trung Quốc lựa chọn “thương hiệu hóa sản phẩm” là một trong những chiến lược kinh doanh quan trọng. Và sản phẩm của những doanh nghiệp này thường có những đặc điểm sau: tính thay đổi giá nhỏ, hàm ý đặc biệt ít, yêu cầu chất lượng thấp

## Tính thay đổi giá nhỏ

Cái gọi là tính thay đổi giá nhỏ, dùng để chỉ khác biệt về giá không nhiều của cùng một sản phẩm giữa các thương hiệu khác nhau.

Ví dụ thường thấy nhất là những sản phẩm dùng trong đời sống hàng ngày của chúng ta như: giấy vệ sinh, muối ăn, nước khoáng hay một phần các nguyên liệu, gia vị sản xuất sản phẩm...

Chúng ta rất ít khi chú ý đến nhãn hiệu của các loại giấy ăn, gia vị hay nước khoáng, bởi với chúng ta, những sản phẩm này dù là chúc năng hay bao bì cũng chẳng có gì khác nhau, tính khác biệt giữa các sản phẩm cùng loại của các nhãn hiệu khác nhau cũng rất nhỏ.

Ví dụ: 10 cuộn giấy vệ sinh thường rơi vào khoảng 20 NDT, một gói muối ăn 250g khoảng 3 NDT, một chai nước khoáng khoảng 1 ~ 2 NDT...

Khoảng cách về giá của những mặt hàng này cực nhỏ, mối liên hệ với bản thân thương hiệu cũng không nhiều. Do đó, chỉ vì “tính thay đổi giá” thêm một đồng hay bớt một đồng mà tổn công tốn sức đầu tư lớn về nhân lực và tài lực cho việc marketing sản phẩm khó tránh khỏi tổn thất, lãng phí.

## Hàm ý đặc biệt ít

Về điều này, có lẽ nhiều người không hiểu: Tại sao là bàn đến “hàm ý đặc biệt” của một sản phẩm?

“Hàm ý đặc biệt” dùng để chỉ “liên tưởng đặc biệt” mà một loại sản phẩm nào đó mang đến cho con người, ví dụ như: xe hơi, đồng hồ đeo tay, trang sức có thể thể hiện thân phận.

Ví dụ ngược lại với điều này cũng có rất nhiều, nhu một chiếc bút bi, một cái bát.

Thông thường mà nói, sản phẩm càng dễ có “hàm ý đặc biệt” càng thích nhấn mạnh “hàm ý đặc biệt” của nó trong việc xây dựng thương hiệu, càng làm mạnh thêm “liên tưởng đặc biệt” càng dễ mang đến “gia tăng giá trị thương hiệu”.

Với xe hơi và đồng hồ đeo tay, ngoại trừ trải nghiệm khác nhau do sự khác biệt tính năng sản phẩm mang lại, chúng ta càng chú trọng đặt các yếu tố “thân phận cao quý” và “giá cả đất đő” lại với nhau.

Còn với một chiếc bút bi tầm thường và một cái bát ăn cơm thông thường, chúng ta rất khó gửi gắm vào đó “hàm ý đặc biệt” để khiến nó có thể tạo ra sự thay đổi long trời lở đất về mặt giá cả.

## **Yêu cầu chất lượng thấp**

Về sản phẩm yêu cầu chất lượng thấp, có thể giải thích đó là: người tiêu dùng luôn không quá quan tâm đến chất lượng, chỉ cần có thể dùng được là được.

Ví dụ minh họa cho điều này có rất nhiều, như: xà phòng, chậu rửa mặt.

“Yêu cầu thấp” về chất lượng sản phẩm như vậy, có thể nói lên “khác biệt về chất lượng sản phẩm khá nhỏ”. Hoặc có thể nói, chúng ta càng coi trọng chức năng hơn.

Thực tế, sản phẩm như vậy luôn có cả đặc điểm của “tính thay đổi giá nhỏ”. Tương tự, “khả năng gia tăng giá trị thương hiệu” cũng rất khó đạt được.

Nếu chúng ta xem nhẹ nhân tố sản phẩm, từ bản thân các doanh nghiệp mà nói, rất nhiều doanh nghiệp cam chịu “thương hiệu hóa”, luôn luôn hoặc ít hoặc nhiều có những đặc điểm sau: Quy mô doanh nghiệp nhỏ, thương hiệu doanh nghiệp già hóa nghiêm trọng.

### **[Quy mô doanh nghiệp nhỏ]**

Tôi tin rằng nhắc đến điểm này, rất nhiều người có thể hiểu được một cách dễ dàng.

Với những doanh nghiệp loại nhỏ có quy mô không

lớn cùng trình độ sản xuất thấp, ưu thế để lớn lên của họ không nằm ở việc đầu tư quảng cáo thương hiệu và hành vi giao tiếp với thị trường, mà nằm ở năng lực ứng biến với sự linh hoạt của thị trường cùng năng lực điều khiển các kênh phân phối cuối cùng. Về điểm này, marketing không thương hiệu có thể có lợi cho các doanh nghiệp nhỏ phát huy ưu thế của bản thân tốt hơn khi phải đổi mới với thị trường, đặt hết tinh lực và tài nguyên trên một lưỡi dao.

Chiến lược không thương hiệu đã vượt qua các lề nghi phác tạp của trong việc quảng bá thương hiệu một cách diệu kỳ, giúp doanh nghiệp trực tiếp đối mặt với lựa chọn của thị trường và người tiêu dùng, vừa làm giảm bớt số tiền du thừa phải chi tiêu, lại tăng thêm không gian phát triển thị trường thực tế.

## **Thương hiệu doanh nghiệp già hóa nghiêm trọng**

Điều này cũng giống như việc “giữ vững sự nghiệp còn khó hơn gây dựng sự nghiệp”. Khi các doanh nghiệp ào ào chiếm thị trường vì thương hiệu của bản thân, rất dễ bắt gặp tình trạng như sau: Hôm nay vẫn còn “gió xuân thỏa chí ngựa phi”<sup>(1)</sup>, nhưng chớp mắt đã biến thành “chẳng

---

(1) Câu thơ trong bài Đăng khoa hậu - Mạnh Giao thời Đường: Xuân phong đắc ý mã đê tật

biết làm sao hoa rụng xuống”<sup>(1)</sup>.

Doanh nghiệp như vậy không hề hiếm gặp trong các ngành nghề truyền thống. Và nguyên nhân không gì khác ngoài tư duy quản lý và chiến lược kinh doanh cũ kỹ, kênh phân phối già hóa hay sản phẩm không bắt kịp xu hướng của thời đại…

Thực tế chứng minh, lịch sử lâu dài không nhất định sẽ mang đến toàn là “kim cương sáng lấp lánh” cho một doanh nghiệp, đó có thể là “những tảng đá cứng ngáng đường ngoan cố”. Kinh doanh thương hiệu cũng giống như kinh doanh nhà nghỉ du lịch, cần phải đầu tư tu sửa và duy trì. Tuy nhiên, khi những nhà nghỉ này gặp phải vấn đề thường xuyên lặp lại và khó sửa do tự nhiên gây ra như “dột nóc”, “sàn nhà ẩm mốc”, “đổ tường, nứt tường”..., không ít doanh nghiệp đã thử nghiệm chiến lược “thương hiệu hóa” nhằm trực tiếp giải quyết vấn đề: dỡ nhà nghỉ ngù lèu bạt, có lẽ sẽ mang về đường sống khác.

Sau khi hiểu được chiến lược thương hiệu hóa có liên quan đến sản phẩm và đặc điểm doanh nghiệp, chúng ta nhất định sẽ thắc mắc: Nguyên nhân nào đưa MINISO tiến vào trận địa “thương hiệu hóa” vậy?

(1) Câu thơ trong bài Hoán khê sa - Án Thủ thời Bắc Tống: Vô khả nại hà hoa lạc khứ

Nói từ góc độ sản phẩm, nếu chúng ta dựa vào ba đặc tính đã nhắc ở trước “sắp xếp vị trí” cho các sản phẩm có mặt trên thị trường, không khó để nhận biết nơi tập trung của ba đặc tính này là: đồ dùng thường ngày. Và MINISO ngoài việc bán đồ dùng thường ngày, họ còn có một số sản phẩm số và đồ trang sức, mỹ phẩm... Những mặt hàng này thường như không hề liên quan đến “ba đặc tính lớn” đã nói ở phần trước kia.

Từ góc độ doanh nghiệp, MINISO không phải “cửa hàng truyền thống tồn tại trăm năm”, mà là một doanh nghiệp mới. Do đó, MINISO không cần bàn đến vấn đề “thương hiệu già hóa”. Còn “quy mô doanh nghiệp nhỏ” cũng không thể xuất hiện, MINISO là “thành quả” mà Diệp Quốc Phú khởi nghiệp lần thứ hai. Những thành công đạt được trước đó đã giúp anh tích lũy được nguồn tài nguyên và thực lực dồi dào, đồng thời cũng đã được biết đến. Trên phương diện thiết kế sản phẩm, nhập khẩu và nghiên cứu, phong cách của MINISO luôn luôn là “tầm nhìn cao, kế hoạch lớn”.

Nếu bạn xem kỹ lại một lần những đoạn nói về các doanh nghiệp truyền thống ở phần trước, bạn sẽ phát hiện ra khi họ lựa chọn chiến lược “thương hiệu hóa” dù ít dù nhiều

đều có chút “bị động”. Do những vấn đề khách quan như đặc tính sản phẩm, quy mô doanh nghiệp hay con đường chuyển đổi doanh nghiệp, phía trước ba chữ “thương hiệu hóa” luôn là đi kèm bối ngữ “không thể không”.

Còn với MINISO, chiến lược thương hiệu mang tên “không thương hiệu – no brand” đã giúp họ ở thế “chủ động lựa chọn”.

Chúng ta đã biết, chạy theo thương hiệu luôn không thể tách rời mưu cầu về khả năng tăng giá trị của nó. Song, với một MINISO muốn phá vỡ cục diện “giá ảo cao” của thị trường và theo đuổi nguyên tắc “hàng tốt giá rẻ”, trong từ điển mô hình kinh doanh của họ đã không còn tồn tại khái niệm “giá trị thương hiệu” từ rất lâu. Vì vậy, con đường “thương hiệu hóa” cùng với mô hình kinh doanh xác thực có mối quan hệ bổ trợ lẫn nhau.

Đương nhiên, những thương hiệu dựa vào “không thương hiệu” một cách “bị động” làm triết lý khởi nghiệp đến nay không chỉ có mình MINISO. Một doanh nghiệp khác đi tiên phong trên con đường này chính là MUJI.

Chiến lược kinh doanh cơ bản của MUJI chính là làm suy yếu thương hiệu. Với thiết kế bên ngoài tối giản, không logo kết hợp cùng tư duy nghiên cứu “lấy sản phẩm làm

cốt lõi”, họ từng bước từng bước đưa những sản phẩm chất lượng ra thị trường. MUJI vừa không tiêu nhiều tiền làm quảng cáo, vừa không sử dụng các chiêu trò marketing, họ dựa vào ưu tiên “không thương hiệu” để hiện thực hóa ước mơ “hàng tốt giá rẻ.”

Tuy “không thương hiệu” cũng là một chiến lược, nhưng không có nghĩa rằng chúng ta nhất định phải từ bỏ việc bồi đắp thương hiệu. Trong bất cứ lĩnh vực nào, “thương hiệu” cũng đều thể hiện tư duy kinh doanh cùng tôn chỉ về sản phẩm của một sản phẩm, thậm chí là nhận dạng của doanh nghiệp.

Do đó, khi nhắc đến “không thương hiệu” trong thời đại này, không ít nhà đầu tư và doanh nghiệp thâm niên đều lấy ví dụ về XiaoMi để nói với chúng ta: “Càng là doanh nghiệp lược chọn đi theo con đường không thương hiệu, càng cần phải dựa vào đặc tính truyền thông thần tốc của mạng Internet để nhanh chóng xây dựng thương hiệu.”

Thế là, xuất phát từ yêu cầu “truyền thông nhanh chóng”, một chiến lược quảng cáo hiệu quả được đưa ra: “Đặt cho thương hiệu của bạn một cái tên thật sáng sủa, càng dễ nhớ, càng dễ xây dựng thương hiệu.”

Về điều này, Diệp Quốc Phú lại không hề tán đồng.

Với một MINISO vừa có tư duy Internet vừa đại diện cho ngành bán lẻ Trung Quốc, không thương hiệu vừa có nghĩa là cách để xây dựng thương hiệu, không cần phải tắt vào làm từ bản thân “thương hiệu”; vừa có nghĩa là giống như MUJI, việc quan trọng và khó khăn nhất chính là quên đi tên thương hiệu của bản thân.

Với họ, điều quan trọng nhất khi thực hiện chiến lược “không thương hiệu” chính là: trở về với sản phẩm.

Chỉ có sản phẩm.  
Duy có sản phẩm.

## 2. KHÔNG CÓ SẢN PHẨM CHẤT LƯỢNG, ĐỪNG MỚI ĐẾN THƯƠNG HIỆU

“Sản phẩm” và “Marketing”, bên nào nặng bên nào nhẹ luôn là đề tài bàn tán vĩnh hằng trong mọi ngành nghề lĩnh vực.

Sở dĩ đề tài khiến người ta bàn tán say sưa này ra đời, là vì trong quá trình nghiên cứu về sản phẩm, luôn tồn tại nhầm lẫn như sau: đặt mức độ nổi tiếng và thương hiệu ngang nhau.

Tuy xây dựng thương hiệu không thể tách rời marketing, nhưng marketing lại bị nhiều thương hiệu chỉ xem như “một loại quảng cáo”.

Do đó, có rất nhiều “người trong ngành”, đặc biệt là dân marketing chuyên nghiệp đã bày tỏ quan điểm với tôi như sau: “Cậu xem, trong số các thương hiệu xuất sắc hiện nay, thương hiệu nào không có tiếng tăm?”

Quả thực, chúng ta thích gọi các nhãn hiệu lớn quốc tế là “thương hiệu nổi tiếng”, nhưng đằng sau “trò chơi ngôn từ” đó lại chứa đựng một sự thật: thương hiệu tốt có mức độ nổi tiếng lớn, nhưng thương hiệu có mức độ nổi tiếng lớn chưa chắc đã tốt.

Mỗi khi tôi nhắc đến quan điểm này, luôn có người phản bác: “Nếu ưu khuyết điểm của thương hiệu không thể hiện bằng mức độ nổi tiếng thì phải lấy gì để chứng minh đây?”

Đến đây, tôi lại nhớ đến câu chuyện của bản thân và MUJI.

Tôi là “fan”<sup>(1)</sup> của MUJI, tôi “trung thành” với sản phẩm của MUJI như với MINISO vậy.

---

(1) Người hâm mộ

Thế nhưng thật thú vị, phải đến khi hãng thành lập được 22 năm tôi mới lần đầu biết đến bốn chữ MUJI, lúc đó MUJI tiến vào thị trường Trung Quốc cũng phải gần 10 năm rồi. Điều này khiến tôi hơi cảm thấy xin lỗi với danh xưng “fan” này.

Lý do tôi có thể trở thành “fan” của MUJI là bởi vì trước khi tôi biết đến bốn chữ MUJI, số lượng sản phẩm của thương hiệu này trong tay tôi đã lên đến hơn mươi loại: Đó là thẻ học từ vựng làm từ giấy tái chế và ngòi bút chì kim mua hồi đại học, đó là túi đựng tài liệu và cuốn sổ tay với phong cách tối giản mua sau khi đi làm...

Dùng nhiều năm rồi, thậm chí mỗi khi trông thấy những sản phẩm được thiết kế tối giản, đóng gói sạch sẽ rộng rãi, suy nghĩ đầu tiên trong đầu tôi vẫn là: “Chính là thương hiệu không biết dán logo thương hiệu của mình lên sản phẩm đó!”

Lúc này, bốn chữ MUJI với tôi vẫn xa lạ như người qua đường, dù tư duy về thương hiệu đã sớm khắc sâu vào trong tim.

Nhắc đến cơ duyên giúp tôi được “đối diện” với nhãn hiệu này, cần phải cảm ơn lọ kem lót xinh xắn của MUJI. Trái ngược với những sản phẩm không logo trước đây,

trên thân lọ kem này khắc tên MUJI màu xanh tươi. Nhìn ngắm thật lâu, tôi mới cảm thán nói một câu: “Thì ra là nó”, giống nhu vui sướng bất ngờ khi gặp lại người bạn cũ lâu năm.

Điều thú vị nhất trong câu chuyện giữa tôi và MUJI chính là, tôi luôn luôn quên mất tên gọi của hãng, nhưng nó không hề ảnh hưởng đến sự cố chấp của tôi với sản phẩm của hãng trong suốt nhiều năm qua.

Tinh thần làm mờ dấu ấn thương hiệu này giải thích một cách hoàn hảo về tư duy cốt lõi của thương hiệu, đồng thời không hề trở thành chướng ngại cho thành tích tiêu thụ của MUJI. MUJI không ngừng hấp dẫn những “người hâm mộ thật lòng” giống như tôi, làm cho số lượng khách hàng giống như “quả cầu tuyết”, càng nặn càng to.

Câu chuyện này vừa vặn chứng thực cho phát ngôn của Diệp Quốc Phú về thương hiệu và mức độ nổi tiếng: “Tất cả mọi người đều dùng mới được gọi là thương hiệu, chỉ biết mà không dùng không thể gọi là thương hiệu.”

Hiển nhiên, MUJI là một thương hiệu xuất sắc, không chút liên quan đến việc tôi có nhớ được tên của hãng hay không.

Để chứng minh cho quan điểm của Diệp Quốc Phú, còn một ví dụ tuyệt vời khác trong ngành điện thoại di động.

Bắt đầu từ năm 2010 là thời đại của điện thoại Apple. iPhone 4 xuất hiện trở thành tiêu chuẩn của thời trang, trào lưu và quý tộc. Tiếp đó, iPhone 4s và iPhone 5 ra đời đẩy “cơn sốt Apple” lên cao trào. Người dùng và người hâm mộ đã giúp “quả táo cắn dở” trở thành đai tìu cho thương hiệu điện thoại này. Và thời điểm iPhone 4 ra mắt chỉ cách hiện tại có 6 năm.

So với sự phát triển của điện thoại Apple, hai hãng điện thoại danh tiếng khác với “trăm năm lịch sử” lại trở nên vắng vẻ hơn nhiều. Đó chính là: Motorola và Nokia.

Xét về độ nổi tiếng, Motorola và Nokia tuyệt đối không thua kém Apple, thậm chí mức độ sử dụng của độ tuổi trung, lão niên ở Trung Quốc còn nhiều hơn Apple một bậc. Do thói quen và tình cảm, đến nay ngoài điện thoại Huawei hay dùng, mẹ tôi vẫn còn giữ một chiếc điện thoại Motorola bà mua từ 14 năm trước để nhận điện thoại. Điều này đủ thấy sự xâm nhập vào lòng người của thương hiệu.

Thế nhưng, nếu nhắc đến độ phủ của sản phẩm, hai thương hiệu đã mất đi thời kỳ hoàng kim là Motorola và Nokia không thể nào so sánh với Apple. Thậm chí, mỗi

khi mẹ tôi lôi chiếc Motorola “đồ cổ” đó ra, bạn bè xung quanh đều phải cảm thán: “Thật không ngờ đến nay vẫn có người dùng Motorola.”

Chỉ cần một cái nhấp tay trên mạng, chúng ta liền tra được bảng xếp hạng các loại điện thoại thông minh trên toàn thế giới. Lấy ví dụ năm 2015, bất kể tính năng điện thoại hay số lượng người dùng, đứng đầu bảng vẫn luôn là Apple, Huawei, Meizu, Samsung hoặc Xiaomi, hoàn toàn không thấy bóng dáng của “thương hiệu lớn trăm tuổi” Motorola hay Nokia.

Xét đến hiện tại, chúng ta có thể căn cứ vào mức độ nổi tiếng để chia thương hiệu ra thành nhiều loại không?

Xét đến hiện tại, một thương hiệu xuất sắc có thể dựa vào một loạt công cụ truyền thông mạnh mẽ cùng chiến lược truyền thông xuất sắc để “bung nổ” trên thị trường, đồng thời đạt được mức độ nổi tiếng thật lớn không?

Đáp án đều là phủ định.

Những năm qua, chúng ta đã chứng kiến biết bao thương hiệu nổi tiếng khắp mọi miền và trở thành huyền

thoại như: Babaka<sup>(1)</sup>, đầu máy VCD Aiduo<sup>(2)</sup>, đài catset Yanwi, lạp xưởng Xuân Đô, máy giặt Nicesea, Huoli 28<sup>(3)</sup>, Mininurse<sup>(4)</sup>...

Nhung đến nay liệu chúng ta còn thấy được bao nhiêu và nhó được bao nhiêu trong số đó?

Những thương hiệu này đã trở thành chuyện xưa cũ được chôn vùi trong những đống giấy vụn, trở thành những thứ không thuộc về thời đại này.

Có thể sẽ có người nói, những thương hiệu ở trên chẳng qua chỉ là sản phẩm của thời đại marketing truyền thống, không thể đánh đồng với các doanh nghiệp và thương hiệu của thời đại Internet. Vậy thì, tiên phong của nền tảng thương mại điện tử - “8848<sup>(5)</sup>”, thương hiệu blog Yahoo nổi tiếng trên mạng cùng với những Diaoye – thịt bò Ðiêu

---

(1) Sản phẩm chuyên trị và phòng tránh các bệnh cong vẹo cột sống có nguồn gốc tại Thượng Hải.

(2) Thương hiệu đầu máy VCD nổi tiếng của Trung Quốc, ra đời năm 1996 nhưng chỉ tồn tại vỏn vẹn 4 năm. Năm 2000, thương hiệu này chính thức phá sản.

(3) Nhãn hiệu bột giặt, nước rửa bát nổi tiếng một thời của Trung Quốc.

(4) Tên một loại nhãn hiệu mỹ phẩm

(5) 8848phone.com - trang thương mại điện tử chuyên bán điện thoại nổi tiếng một thời ở Trung Quốc.

Gia<sup>(1)</sup>, bánh nướng Hoàng Thái Cát... từng vang bóng một thời, số phận hiện tại của họ ra sao?

Có thể sẽ có người cho rằng, tôi đúng ở ngoài muốn nói gì chẳng được, nhưng tôi không muốn mất công sức tranh luận về nó. Điều tôi muốn nói ở đây là, thương hiệu nổi tiếng trong chốc lát, có đủ “sức bật”, nếu không muốn bị tan theo bong bóng thời đại mà muốn sống lâu về dài, lựa chọn một “con đường” khác bắt đầu từ sản phẩm sẽ phát hiện ra đây là một bầu trời khác.

Thực tế, đây cũng chính là lựa chọn của MINISO.

Với MINISO, làm thế nào để nghiên cứu ra sản phẩm chiếm được yêu thích của khách hàng còn quan trọng hơn gấp nhiều lần so với việc làm thế nào để truyền thông cho thương hiệu một cách rầm rộ.

Một ví dụ rất thú vị xảy ra trong cửa hàng của MINISO; đồng thời nó cũng liên quan đến một ngành khá đặc thù: Ngành kính mắt.

Tôi vẫn nhớ bài viết với tựa đề “Bao giờ giá kính mắt mới trở nên “bình dân”” năm 2015 đã trực tiếp đào sâu vào bên trong lợi nhuận khổng lồ của ngành này, đồng thời

---

(1) Thương hiệu nhà hàng chuyên các món làm từ thịt bò nổi tiếng của Trung Quốc, hiện đã đóng cửa.

cũng tạo ra một làn sóng rầm rộ trên mạng. Do độ dài của sách có hạn, tôi không tiện thuật lại nguyên văn bài viết ở đây, mà chỉ dùng một câu nói lưu hành trong ngành kính mắt để tóm tắt nội dung bài viết đó:

“Kính mắt 20 NDT, bán cho bạn với giá 200 NDT là giá tình cảm, bán cho bạn với giá 300 NDT là giá xã giao, bán cho bạn với giá 400 NDT là giá thị trường.”

Từ đó, có thể thấy được rất rõ lợi nhuận khổng lồ của ngành này.

Xét từ nhu cầu thị trường, kính mắt là ngành sản xuất nửa thương mại nửa y tế. Tiêu dùng cho mặt hàng này đa phần liên quan đến thị lực của người dân, nhu cầu về xây dựng hình tượng, đánh giá thân phận; đồng thời một số nam nữ thời thượng muốn thể hiện cá tính của bản thân đều có nhu cầu rất lớn về mặt hàng kính râm.

Ai cũng biết, trong thị trường kính mắt không bị hàng rào hành chính ngăn cản, giá cả luôn do người cung cấp quyết định, trong khi đó nhu cầu lớn về kính mắt khiến thị trường kính Trung Quốc Đại lục rất khó bỏ đi thói xấu “lừa giá cao”.

Một điều thú vị hơn là, ngành kính mắt là ngành tự có

hiệu quả “thương hiệu hóa”. Ví dụ đơn giản nhất có thể kể đến: Nếu chúng ta tùy tiện hỏi vài người trên đường rằng, kính mắt anh ấy/cô ấy hay đeo hoặc kính râm của họ thuộc thương hiệu nào, e rằng chín trên mười người đều sẽ lắc đầu nói “không biết”.

Chính trong bối cảnh nhu vậy, mặt hàng kính râm của MINISO vừa ra mắt lại một lần nữa trở thành sản phẩm bán chạy, 200.000 chiếc kính ngay lập tức hết veo trong ngày đầu mở bán, thường xuyên cháy hàng, lập kỷ lục tiêu thụ 100 triệu chiếc kính râm trên toàn thế giới.

Nhưng điều đáng nhắc đến nhất trong cuộc chiến mua sắm này là, một MINISO luôn tuân theo “thương hiệu hóa” khi đặt chân vào ngành nghề tự mang “hiệu ứng thương hiệu hóa” lại có thể ngay lập tức khiến thương hiệu của bản thân để lại dấu ấn sâu đậm trong lòng khách hàng.

Bàn về nội tình và huyền cơ bên trong, chúng ta cần nhớ lại phần bàn về hai chữ “sản phẩm” ở cuối chương trước.

Kính râm do MINISO sản xuất có màu sắc rực rỡ đa dạng, đóng gói thời trang, quan trọng hơn là giá bán lẻ chỉ có 20 NDT, nhưng cảm giác về chất lượng có thể so sánh với mẫu sản phẩm “bán chạy” của các thương hiệu xa xỉ.

Định giá gần với giá sản xuất có thể dẹp bỏ “thói quen xấu” về lợi nhuận khổng lồ của ngành kính mắt, thiết kế xuất sắc cùng chất lượng khiến khách hàng không thể buông tay.

Hiển nhiên, sự trải nghiệm “vượt mong đợi” như vậy khiến phần lớn khách hàng ấn tượng sâu sắc, nhưng có lẽ khi bạn gặp một ngôi sao thời trang đeo kính của MINISO dạo phố và chạy đến hỏi thăm nhãn hiệu, anh ấy/cô ấy chưa chắc sẽ nói ra tên thương hiệu cho bạn nghe.

Nhưng với MINISO, điều này không quan trọng, sản phẩm chất lượng thật sự sẽ không thiếu khách hàng trung thành. Một số cô gái yêu thời trang trong thời gian dài 3 năm, 5 năm không nhắc đến tên MINISO, nhưng khi bạn hỏi “Mẫu kính không có logo này mua ở đâu?”, chắc chắn họ sẽ rất tự nhiên chỉ dẫn: “Uhm, phố này, trung tâm thương mại nọ, tầng kia, chính là cửa hàng có logo đở chữ trắng.”

Một ví dụ trái ngược mang tính cực đoan khác từng xảy ra trong mục quảng cáo mua sắm trên tivi. Khoảng năm 2007, một nhãn hiệu đá quý “Châu Bảo Phong” xuất hiện trên màn ảnh nhỏ với bài quảng cáo vô cùng vang dội: Nào là muốn mua “kim cương”, muốn mua “vàng”, chỉ cần 998 NDT, ngay lập tức có thể mang châu báu về nhà.

Được nhiều người biết đến nhất lúc bấy giờ, không thể không nhắc đến sản phẩm “Cửu Cửu Kim Diệp – Vàng lá 99k”. Mỗi miếng đều được làm từ gân lá thật, sau đó dùng vàng 999 chế thủ công, nhìn vàng sáng loáng rực rỡ, nhìn qua ống kính tốt sẽ đẹp vô cùng. Thế nhưng quảng cáo trên kênh truyền hình mua sắm lại đưa ra mức giá “bất ngờ”: Chỉ cần 300 NDT.

Tuy nhiên, người biết chuyện tiết lộ rằng, miếng vàng hình chiếc lá được thổi phồng lên tận mây xanh này được bán với giá không quá 38 NDT trên con phố Tân Nhai Khẩu ở Bắc Kinh. Mẫu chau báu bản giới hạn “hiếm có khó tìm” nói trăng ra cũng chỉ là trò bịa bợm giữa ban ngày.

Trong thời đại người tiêu dùng ngày càng lý trí, sản phẩm không đi kèm chất lượng, dù có đầu tư vào quảng cáo trên các kênh truyền hình lớn phát đi phát lại nhiều lần, dù có mời chuyên gia đầu tư chất xám vào đói gói và mở rộng thì hàng kém chất lượng vẫn là hàng kém chất lượng, bịa bợm vẫn là bịa bợm, không thể thay đổi. Rồi cuối cùng những sản phẩm này cũng sẽ bị người tiêu dùng vứt bỏ và lưu lại tiếng xấu cho thương hiệu.

Muốn tạo nên một thương hiệu xuất sắc, trước hết cần phải có sản phẩm chất lượng mang đến nhu cầu dài hạn

và hiệu quả tốt. Sản phẩm này nhất định phải theo sát xu hướng của thời đại, nắm chắc nhu cầu của khách hàng, giống như kính râm và nước hoa của MINISO hay các sản phẩm điện tử của XiaoMi vậy.

Sản phẩm xuất sắc cần phải theo kịp bước tiến của thời đại, như vậy mới đảm bảo được “tư duy thương hiệu xuất sắc” ngày một vững chắc, dùng bất biến ứng vạn biến.

Do đó, chúng ta có thể hiểu được rằng, tại sao những “cửa hiệu lâu đời trăm năm” lại thut lùi theo sản phẩm và thất truyền về kỹ nghệ truyền thống, cho đến ngày chỉ còn là “văn vật” mang đậm dấu ấn lịch sử Trung Quốc.

Cùng là “cửa hiệu lâu đời trăm năm”, nhưng sau khi A.S Watson vứt bỏ đi bệ đỡ là “thương hiệu cũ”, tuân theo phép tắc “sản phẩm là vua” lại phát triển mạnh mẽ dựa vào sản phẩm do chính hãng nghiên cứu chế tạo và trăm năm qua tiếp tục giữ vững vị trí “thương hiệu nổi tiếng” một cách ổn định.

Cha đẻ của ngành quản trị kinh doanh hiện đại – Peter F. Drucker trong lần cuối nhận lời mời phỏng vấn của nhật báo The Wall Street Journal , có phóng viên đã hỏi ông: “Ngài đã hơn 90 tuổi rồi, cũng viết hơn 90 cuốn sách, ngài có thể cho tôi biết thế nào là doanh nghiệp tốt hay không?”

Drucker đáp: “Chỉ có giày dép mới chân thực.”

Một doanh nghiệp cũng giống như một người thợ đóng giày, khi họ làm ra giày, hàng nghìn hàng vạn tiêu chuẩn phán xét thành công cũng theo đó mà đến:

“Anh ta là người đóng được nhiều giày nhất trên thế giới.”

“Cửa hàng giày của anh ta là cửa hàng giày kiếm được nhiều tiền nhất trên thế giới.”

“Giày của anh ta nổi tiếng nhất.”

...

Một người quản lý thương hiệu cũng giống như một người thợ đóng giày, khi họ làm ra giày, đủ loại tiêu chuẩn phán xét thành công cũng theo đó mà đến:

“Không khí văn hóa trong cửa hàng giày của anh ta tốt nhất.”

“Cửa hàng giày của anh ta được nhiều người biết nhất.”

“Cửa hàng giày của anh ta nhận được nhiều giải thưởng nhất.”

....

Nhưng với một người thợ đóng giày, bình luận quan trọng nhất chính là về đôi giày, và chỉ có giày. Nếu đôi

Bản thân sản phẩm không hề có ý nghĩa

giày họ làm ra khiến người khác đi vào thoả mái, họ chính là một người đóng giày thành công.

Như thế nào là một thương hiệu tốt?

Chỉ có sản phẩm mới là chân thực.

### 3. KHÔNG CÓ THIẾT KẾ HÀNG ĐẦU, ĐỪNG MƠ ĐẾN THƯƠNG HIỆU

Tôi từng đọc một câu chuyện nhỏ mang đậm màu sắc “hạt giống tâm hồn” trong một bài chia sẻ của mẹ tôi:

Có người thợ mộc tay nghề rất tốt. Một ngày nọ anh ấy chặt một cái cây và dốc hết tâm huyết làm thành 3 cái thùng gỗ.

*Một thùng đựng phân, gọi là thùng phân, ai ai cũng tránh;*

*Một thùng đựng nước, gọi là thùng nước, ai nấy đều dùng;*

*Một thùng đựng rượu, gọi là thùng rượu, người người thường thức.*

Cuối bài chia sẻ gốc còn có thêm một đoạn “gợi ý” như sau: Đời người là nhu vậy, quan niệm ra sao cuộc sống sẽ nhu thế đó, suy nghĩ nhu thế nào sẽ có cuộc sống nhu vậy.

Với tôi, xây dựng thương hiệu cũng nhu vậy. Cùng một

phương thức marketing hoặc cùng một quan điểm không marketing, quyết định việc người tiêu dùng sẽ “né tránh”, “sử dụng” hay “thưởng thức” chính là bản thân sản phẩm.

Vậy, khi cả ba chiếc “thùng” này đều trở thành “thùng rượu”, chúng ta làm thế nào để khiến một chiếc trong số đó thể hiện ra tất cả những điều tốt nhất của nó đây?

Tôi cho rằng, chất lượng của “rượu” cũng giống như “năng lực thiết kế” của sản phẩm.

Nói từ góc độ xây dựng thương hiệu, thiết kế một cách tốt nhất có thể chắc chắn sẽ thành công.

Với những thương hiệu theo đuổi con đường “không thương hiệu”, thiết kế đỉnh cao thể hiện tất cả cho tính khác biệt cùng mức độ nhận biết một mẫu sản phẩm của họ với một sản phẩm cùng loại của thương hiệu khác.

Đây cũng chính là nguyên nhân vì sao tôi có thể tự động nhầm tất cả các sản phẩm của MUJI với nhau khi chưa biết đến tên thương hiệu này.

Văn phòng phẩm Thần Quang M&G<sup>(1)</sup> có thể nói là một trong số ví dụ tương đối xuất chúng trong việc thu về súc

---

(1) Công ty M&G Chenguang Stationery co.,Ltd. chuyên sản xuất văn phòng phẩm có tính sáng tạo cao, trụ sở công ty đặt tại Thượng Hải, Trung Quốc.

ảnh hưởng thương hiệu phi thường nhờ thiết kế.

Ở phần trước, chúng ta đã xếp đa số các mặt hàng “văn phòng phẩm” vào loại sản phẩm mang thuộc tính “không thương hiệu” giống như kính mắt. Trong điều kiện khách quan đó, một thương hiệu văn phòng phẩm như Thần Quang có thể tạo ra quy mô nhu vậy thật không dễ dàng. Nếu bàn đến “thị phần” khiến các doanh nghiệp khác phải “cúi đầu”, từ năm 2014 đã lưu truyền lời đồn sau: “Văn phòng phẩm Thần Quang chiếm hơn 55% thị phần ở Trung Quốc, có thể nói dường như nhà nào cũng sử dụng đồ của hãng.”

Tất nhiên, lời đồn chỉ là lời đồn, con số 55% nghe đã khiến người khác phải giật mình vì quá cao, nhưng chúng ta cũng rất khó để phủ định con số này. Bởi mức độ phổ biến của văn phòng phẩm Thần Quang là sự thật ai cũng biết. Chỉ tính riêng số lượng cửa hàng, trong ngành cũng chưa xuất hiện doanh nghiệp thứ hai có thể cạnh tranh với Thần Quang.

Có người nói, sự thành công của Thần Quang đến từ kênh phân phối lớn mạnh cùng cơ cấu quản lý độc đáo.

Còn với tôi, vị trí dẫn đầu của họ là sự kết hợp hoàn hảo giữa giá trị sáng tạo và ưu thế sản xuất. Suy cho cùng, bản

thân sản phẩm chính là sự thể hiện tuyệt vời nhất của sự kết hợp này, còn thiết kế sản phẩm trở thành ưu thế trong ưu thế.

Tôi “bén duyên” với Thần Quang là nhờ cô bạn thân hồi trung học. Trong những năm tháng tuổi trẻ vẫn còn mặc đồng phục ấy, cô bạn thân của tôi là một trong số mắc chứng “cuồng sưu tập đồ văn phòng phẩm” không hề hiếm gặp. Đối với cô ấy, thiết kế đẹp mắt của một chiếc bút chính là lý do cô ấy dùng chiếc bút đó. Vì vậy, cửa hàng của Thần Quang trở thành “con đường phải đi” sau mỗi ngày tan học của cô ấy.

Năng lực thiết kế của Thần Quang giỏi đến mức nào?

Khi còn nhỏ, tôi từng học vẽ tranh. Lần đầu tiếp xúc với màu sơn dầu, cô giáo đã nói với tôi: “Mua hàng của TrueColor<sup>(1)</sup>. Nhìn từ góc độ chuyên nghiệp, hàng của TrueColor có chất lượng tốt hơn.”

Sau khi loại bút Gel<sup>(2)</sup> trở nên phổ biến, quan niệm này càng được công nhận rộng rãi. “Kỹ thuật” và “Chất lượng” trở thành đại từ để nói về TrueColor.

---

(1) TrueColor: Tên tiếng Trung là Chân Thái, một thương hiệu văn phòng phẩm thành lập năm 1990 của Trung Quốc.

(2) Bút Gel hay còn gọi là Gel-ink pen, loại bút chứa mực lỏng giúp viết êm và đều mực hơn.

Nhưng thị trường lúc bấy giờ đã xuất hiện một câu nói định nghĩa về sự “hoàn hảo” của một chiếc bút. Đó là: “Vỏ của Thần Quang, ruột của TrueColor.”

So sánh với TrueColor, Thần Quang là “nhân tài mới nổi”, nhưng Thần Quang lại thắng về mặt thiết kế.

Ví dụ như loại bút dán bàn thường dùng ở các quầy giao dịch ngân hàng hầu hết đều có đáy màu đen đơn giản, trong khi Thần Quang lại thiết kế loại đáy đựng bút hình mặt cười hoạt hình, khiến người ta cả thấy mới mẻ; Hay như loại bút “chuyên dùng trong kỳ thi” dành cho các thí sinh thi đỗ giúp Thần Quang tăng 20% số lượng tiêu thụ.

Cho đến tận bây giờ, hơn 10 năm trôi qua, nhưng khi cùng một doanh nghiệp bán lẻ nói chuyện về Thần Quang, hai chúng tôi vẫn phảm cảm thấy thán phục về sự đầu tư và coi trọng về thiết kế sản phẩm của họ.

Năm 2015, Thần Quang ra mắt một bộ sản phẩm đồ dùng văn phòng mang tên ONE BOX với chủ đề “Useless Poems – Những bài thơ vô dụng” do chính Hàn Hàn<sup>(1)</sup> làm giám chế.

(1) Hàn Hàn: Tay đua chuyên nghiệp, đồng thời cũng là blogger, nhà văn, nhà sản xuất phim ảnh nổi tiếng và có sức ảnh hưởng của Trung Quốc. Anh sinh năm 1982 tại Thượng Hải. Một số tác phẩm văn học của Hàn Hàn từng được xuất bản tại Việt Nam: Thành phố trong mơ, Trường An Loạn.

Bộ đồ dùng văn phòng phẩm có giá 199 NDT vừa ra mắt đã rất được yêu thích. Năng lực thiết kế sản phẩm cùng khả năng tìm tòi sáng tạo giúp Thần Quang chưa bao giờ kiệt lực trên con đường xây dựng thương hiệu. Thậm chí, họ còn vượt qua thử thách ra mắt hơn 1.000 mẫu sản phẩm sáng tạo mỗi năm, từ đó đứng vào hàng ngũ thương hiệu dẫn đầu.

Một ví dụ ngược lại về thiết kế sản phẩm đơn giản và không hề liên quan đến “thiết kế bao bì”, đó chính là “loại thạch có thể hút” của Hỉ Chi Lang - Strongfood<sup>(1)</sup>. Sự sáng tạo về thiết kế này là khởi nguồn trong việc tạo nên loại thạch hút đựng trong túi, giúp thương hiệu Strongfood đi vào trái tim người dùng.

Mao Trạch Đông từng nói: “Một người làm chuyện tốt không khó, điều khó ở đây chính là cả đời làm chuyện tốt, không làm chuyện xấu.”

Chúng ta nói: “Tạo ra sản phẩm có thiết kế tốt không khó, điều khó ở đây là thiết kế của mỗi một sản phẩm đều phải làm tốt nhất có thể.”

Và “thiết kế của mỗi một sản phẩm đều phải làm tốt

---

(1) Tập đoàn thực phẩm thành lập năm 1993 ở Quảng Đông Trung Quốc, chủ yếu sản xuất và tiêu thụ ba loại sản phẩm là: thạch rau câu, trà sữa và rong biển khô.

nhất có thể” chính là tôn chỉ nghiên cứu chế tạo sản phẩm của MINISO.

Chúng ta đều biết, MINISO rất coi trọng thiết kế và càng tôn sùng năng lực thiết kế. Đội ngũ nhà thiết kế của họ đều là người có thực lực, là ưu tú trong ưu tú giống như cách họ lựa chọn thiết kế của sản phẩm.

Thiết kế của MINISO vượt qua biểu tượng của thương hiệu, trở thành một dấu ấn thương hiệu thật sự, đem đến ấn tượng trực quan cho người tiêu dùng.

Do đó, tôi gần như đã nhắc đến hai chữ “thiết kế” xuyên suốt quá trình tìm hiểu về MINISO, bất kể là nước hoa, kính râm, bút kẻ mắt hay nước ép xoài, thậm chí cả mô hình thời trang nhanh MINISO áp dụng đều thể hiện rõ điểm này.

Do đó, chúng ta không cần nói thêm một cách rườm rà vẫn có thể hiểu được nguyên nhân chủ yếu MINISO sử dụng “chiến lược không thương hiệu” để xây dựng thương hiệu trở nên xán lạn tại đây.

Làm sao để xây dựng thương hiệu?

*Diệp Quốc Phú trả lời: “Không có thiết kế hàng đầu, đừng mơ đến thương hiệu.”*

## 4. THƯƠNG HIỆU TỐT NĂM Ở VIỆC PHÁT TRIỂN TỰ NHIÊN MÀ KHÔNG CẦN ĐỐT CHÁY GIAI ĐOẠN

Chuyên gia bình luận thương mại Mã Diệp Đồng từng viết trong bài nhận xét của mình: “Vì thương hiệu mà thương hiệu giống nhu thuật sĩ giang hồ thêm dầu vào nồi giấm, sau khi thêm lửa trên bề mặt sẽ sôi trào nhung trong nồi vẫn rất mát. Lửa được một lúc chú không lửa được cả đời.”

Câu nói sinh động thu hút, nói lý lẽ mà không hề thô tục này có phần giống với tư duy “không thương hiệu” Diệp Quốc Phú vẫn theo đuổi.

Chúng ta không thể vì “thương hiệu” mà làm “thương hiệu”, vậy chúng ta cần vì cái gì làm “thương hiệu” đây?

Chẳng lẽ sau khi đưa sản phẩm ra thị trường rồi chúng ta lại “buông xuôi bỏ mặc” thương hiệu?

Tuy phát triển tự nhiên là điều tốt, nhưng làm một nhà quản lý và kinh doanh thương hiệu cũng giống như cha mẹ của một đứa con, luôn phải gánh vác trên vai trách nhiệm vô cùng nặng nề mà không thể trối từ: giúp đứa con của mình hình thành giá trị quan và thế giới quan đúng đắn.

Quá trình bồi đắp thương hiệu cũng giống như vun trồng một bụi cây, cần có đủ ánh nắng mặt trời và nước

mưa, cần được quan tâm và chăm sóc. Như Diệp Quốc Phú vẫn nói là “sinh trưởng tự nhiên”, tuyệt đối không cần “đốt cháy giai đoạn”.

Đồng thời, khách hàng đến vì bị thương hiệu xuất sắc hấp dẫn tuyệt đối không phải “thượng đế”, họ chỉ là nhóm bạn bè tri kỷ yêu thích bạn mà thôi.

Làm thế nào để một thương hiệu vượt qua được thời kỳ non trẻ đầy nguy hiểm, để có thể “phát triển tự nhiên”, lớn lên một cách khỏe mạnh trở thành cây đại thụ có thể che trời?

Tôi cho rằng có hai chuyện duy nhất cần làm, đó chính là: “tiết chế” và “dẫn dắt”.

## Tiết chế

Năm 2004, ca khúc “Trận tuyết đầu mùa năm 2002” nổi tiếng khắp các phố lớn nhỏ chỉ sau một đêm. Một cái tên cũng theo trào lưu âm nhạc đó in sâu vào tâm trí mỗi người – Đao Lang.

Năm đó, Đao Lang trở nên “nổi tiếng”, album nhạc của anh ấy bán rất chạy, câu chuyện của anh ấy cũng được nhiều người tìm kiếm, trên tivi tuần nào cũng lặp đi lặp lại các bài phỏng vấn, trên các con phố đi bộ luôn

vang lên một giai điệu duy nhất.

Một năm sau, Đao Lang và âm nhạc của anh ấy biến mất không còn dấu vết trong mắt người nghe nhạc.

Điều này hoàn toàn phù hợp với lý luận triết học cổ đại Trung Quốc “vật cực tất phản” – một vật hoặc sự việc khi phát triển đến giới hạn cực điểm sẽ chuyển hóa theo hướng ngược lại: Sinh trưởng phát triển rực rỡ như hoa mùa hè nhưng cũng ngắn ngủi như hoa mùa hè.

Câu chuyện về sự theo đuổi cái mới mẻ trong chớp mắt cũng giống như việc quảng bá giới thiệu thương hiệu theo kiểu “tạo xu thế nhất thời” của nhiều doanh nghiệp. Mà kết quả của việc tạo ra xu thế nhất thời này giống như đôi nam nữ từ yêu đến kết hôn nhưng lại u mê chưa hiểu rõ đối phương, đem toàn bộ những tình cảm mãnh liệt dồn vào khoảng thời gian yêu đương, để cuối cùng khi tiến tới hôn nhân chỉ còn lại toàn cõi đơn, lạnh lẽo.

Một ví dụ khác rất quen thuộc với mọi người đó là câu chuyện về loại thuốc Melatonin<sup>(1)</sup> do công ty Khang Kỳ Chu Hải sản xuất. Từ năm 2001, sản phẩm sức khỏe này phủ sóng dày đặc trên truyền hình, tạo nên hiện tượng “phải thấy mỗi ngày”. Mức độ phát có thể nói là nhiều nhất

(1) Melatonin là một loại thuốc an thần, giúp cải thiện giấc ngủ.

trong lịch sử quảng cáo Trung Quốc.

Thế là, sản phẩm này nhờ vào cách “quảng cáo gây ám ảnh” đã phổ biến đến mức không gì cản nổi, kéo dài liên tục trong suốt 10 năm.

Tuy nhiên, một bài báo cáo điều tra năm 2013 đã chỉ ra: 90% giới trẻ đã dùng những tính từ như “khó chịu”, “ác cảm”, “rẻ tiền” để hình dung về quảng cáo Melatonin; 80% người trung niên có cảm nhận tiêu cực.

Nói cách khác, bên cạnh việc “lập chiến công hiển hách” giúp Melatonin được nhiều người biết đến, đoạn quảng cáo trên truyền hình của loại thuốc này cũng là nguyên nhân trực tiếp gây ra làn sóng phản cảm của công chúng.

Năm 2015, trong lần ghé thăm các nhà thuốc ở Thượng Hải, người bán hàng của nhiều nhà thuốc không hẹn mà gặp, cùng nói với phóng viên: “Loại thuốc Melatonin đã ngừng bán từ lâu rồi.”

Lý do ngoài “nhóm người sử dụng đã già”, “người tiêu dùng mua phần lớn đem tặng”, “sản phẩm thay thế nhiều vô kể” còn có một nguyên nhân quan trọng bất ngờ khác, chính là: “Sản phẩm gây cảm giác rẻ tiền thấp kém do quảng cáo trên truyền hình.”

Theo nhiều chuyên gia học giả, việc thuốc Melatonin trở

nên suy tàn vô cùng bình thường. Dẫu sao đây cũng là một loại sản phẩm ra đời dựa vào bao bì và marketing, là một kiểu làm ăn cơ hội trong thời gian ngắn. Chưa kể, sự phổ cập của Internet khiến các kênh thông tin trở nên đa dạng hơn, khiến giá trị của thuốc Melatonin trong mắt người dùng ngày càng nhỏ đi.

Đây là ví dụ rõ ràng của việc “dùng quá súc” để xây dựng thương hiệu, nhưng lại không đủ cùc đoan. Do doanh nghiệp đúng đắn sau thuốc Melatonin “lầm tiền nhiều cuộc”, nên “cuộc chiến tiêu tiền” không biết tiết chế kéo dài hơn 10 năm mới dần đến hồi kết. Còn các thương hiệu sử dụng chiêu marketing tương tự với Melatonin lại không may mắn như vậy, đơn cử là câu chuyện “mô hình Cáp Dược” của tập đoàn dược phẩm Cáp Dược.

Năm 2006, tập đoàn Cáp Dược bỏ ra 1,1 tỷ NDT quảng cáo để thu về 8 tỷ NDT tiền tiêu thụ hàng hóa và trở thành huyền thoại.

Nhưng đến năm 2013, 3 loại thuốc rất được Cáp Dược đầu tư coi trọng marketing chỉ thu về 6,46 triệu NDT lợi nhuận ròng cả năm, tụt giảm 98% so với năm trước đó; doanh thu là 3,1 tỷ, giảm 21% so với năm trước đó. Năm 2014 cũng không hề lạc quan khi doanh thu tập

đoàn chỉ đạt 1,739 tỷ NDT, giảm 45,27% so với cùng kỳ năm trước.

So với nhiều thương hiệu chỉ chú trọng đầu tư một lần để kiếm lãi, tiêu tiền như nước dẫn đến kết quả chỉ như phù dung sớm nở tối tàn, MINISO lựa chọn con đường tích lũy dài hạn, kiên trì với nguyên tắc thương hiệu, duy trì chất lượng sản phẩm và chiến lược “mềm mỏng”. Mô hình kinh doanh thương hiệu kiểu cổ tình khắc chế, biết người biết ta đã thành công trong việc khiến “nội dung” trở thành con át chủ bài để truyền thông. Tuy “không mất quá nhiều công sức” nhưng sự phát triển của con người, người hâm mộ cùng sức ảnh hưởng lại không hề chậm chút nào.

Xây dựng thương hiệu xưa nay luôn là hiện tượng thị trường kết hợp giữa hành động chiến lược và hành động kỹ thuật, còn sức sống của nó nằm ở hai từ “tiết chế”.

Chỉ có “tiết chế” với sức sáng tạo và năng lực để thương hiệu không mất đi;

Chỉ có “tiết chế” mới là động lực để duy trì và phát triển.

## DẪN DẮT

Dẫn dắt có nghĩa là quá trình giúp xây dựng “quan niệm thương hiệu” của một thương hiệu.

Nói cách khác, đây chính là việc chúng ta kịp thời tiến hành sửa chữa và điều chỉnh khi phát hiện thương hiệu đi lệch ra khỏi quỹ đạo thương hiệu dự tính.

Tuy nhiên, điều bất hạnh là rất nhiều doanh nghiệp tho đuổi mức độ nổi tiếng mà để mặc cho thương hiệu phát triển lệch hướng khỏi tinh thần cốt lõi ban đầu.

Ví dụ điển hình nhất chính là việc lựa chọn người đại diện.

Xuất phát từ suy nghĩ làm thế nào để “thu hút mục tiêu”, chọn “nổi tiếng” mà không chọn “thích hợp” trở thành “tông chỉ” của nhiều doanh nghiệp. Do đó, rất nhiều bản hợp đồng gây tranh cãi và khiến người ta khó bèle tưởng tượng giữa thương hiệu và minh tinh đã ra đời.

Ví dụ nhu, việc hợp tác giữa nước khoáng NongFu Spring và nhóm BigBang, rồi hợp đồng giữa thương hiệu mỹ phẩm dưỡng da thảo mộc với Châu Kiệt Luận.

NongFu Spring bị khách hàng mắng chửi: “Vẻ đẹp của BigBang đã giết chết cảm giác thanh khiết của nước khoáng.”

Thương hiệu mỹ phẩm còn lại cũng bị oán trách: “Châu Kiệt Luân rất tốt, nhưng tuổi tác và phong cách của anh ấy khiến người ta không cảm nhận được sự kết hợp giữa truyền thống và khí chất của thương hiệu.”

Với một Diệp Quốc Phú luôn thò phụng “nói chuyện bằng số liệu”, ngay từ khi còn kinh doanh “Aiyaya”, anh ấy đã chọn người đại diện dựa theo điều tra nghiên cứu của người tiêu dùng.

Ví dụ như: Úng Thái Nhi, Lý Tương, A Sa, S.H.E... ai cũng khiến người ta liên tưởng với những món đồ trang sức dễ thương đáng yêu, hoàn toàn phù hợp với một thương hiệu có cá tính trẻ trung, đầy sức sống như “Aiyaya”, có thể coi là quần anh tụ hội, bổ sung thêm sức mạnh cho nhau.

Đương nhiên, ví dụ về “người đại diện” này chỉ là một phần rất nhỏ trong số đó, bất cứ điều gì đi ngược lại với tinh thần cốt lõi của thương hiệu đều cần sửa đổi hoặc xóa bỏ, dù là sản phẩm được dày công nghiên cứu cũng không ngoại lệ.

Bạn còn nhớ chiếc máy bay đồ chơi dễ bị hỏng do người dùng thao tác sai của MINISO chứ? Khi nó khiến cho người dùng có quan niệm đi ngược lại tư duy thương hiệu, MINISO ngay lập tức ngừng bán sản phẩm mà không cần suy nghĩ.

Đối với một thương hiệu, “tiết chế” có nghĩa là làm việc thật sự, “có thể phát triển lâu dài”;

*Đối với một thương hiệu, “dẫn dắt” có nghĩa là tránh đi đường vòng, “đi trực tiếp vào vấn đề”.*

Đây là những sách lược xây dựng thương hiệu khi MINISO áp dụng chiến lược “không thương hiệu”;

Nó có vai trò rất quan trọng với việc “phát triển tự nhiên” của thương hiệu;

Nó dẫn dắt chúng ta đến với tư duy mới đơn giản mà khác biệt ngày hôm nay.

**06**

**CHUỖI :**  
**TỪ 0 ĐẾN 1500 CỬA HÀNG**

Tạo ra lục địa mới

Không phải là những cơn sóng cuồn cuộn

Mà là cát bụi nhỏ bé bên dưới nó

----- *Băng Tâm<sup>(1)</sup>*

(1) Băng Tâm: Nữ nhà văn hiện đại nổi tiếng Trung Quốc và có tầm ảnh hưởng lớn trong giới.

Chưa đầy 3 năm, 1.500 cửa hàng.

Để chế kinh doanh của MINISO phát triển lớn mạnh dựa vào chuỗi cửa hàng huyền thoại. Chúng ta chú ý dõi theo “hàng trăm hàng nghìn nhà cao cửa rộng”, nhưng cũng đừng quên đi “tùng viên gạch miếng ngói” xây nên “nên móng” của MINISO:

Một viên mang tên thay đổi mô hình;

Một viên mang tên giảm tải quản lý;

Một viên mang tên hệ thống hiệu quả cao;

Một viên mang tên dẫn dắt tư duy.

## 1. THAY LIÊN DOANH BẰNG ĐẦU TƯ

Tôi không quá tin vào luận điệu “quan niệm về số trời” và “quan niệm về số kiếp” trên phương diện khởi nghiệp. Nhưng phàm là thành công người ta đều quy vào “cơ hội”

và “vận mệnh”, phàm là thất bại người ta đều quy cho “thời vận không đủ, số mệnh không may”.

Thế nhưng, người tuân theo quan điểm này không ít chút nào. Một chuyện xảy ra trong vài ngày qua càng làm tôi kiên định với lập trường của mình, khiến tôi cảm thấy không chửi không chịu được.

Một người bạn của tôi bỏ việc nuôi chí khởi nghiệp thông qua việc mở “Cat House – Quán mèo”, không lâu trước đây cô ấy mới mua 6 con mèo nhỏ khác loài. Tuy nhiên, hôm trước còn thấy cô ấy hào hứng kể chuyện nuôi mèo một cách khoa học để kiếm tiền là việc làm “đáng tin cậy” và hữu hiệu, thì sáng sớm hôm sau cô ấy đã đăng trạng thái trên Wechat: “Thật đen đủi, không thể thu hồi vốn.” Tiếp đó, cô ấy khóc lóc lể với tôi qua tin nhắn: “Chỉ trong một đêm cả 6 con mèo đều bị lây bệnh, đừng nói là không thể bán nổi, ngay cả chữa bệnh cũng tốn cả đống tiền. Tớ thật kém may mắn mà!”

Cho nên nói viết sách là “một nghề nguy hiểm”, tôi một mặt muốn chia sẻ kinh nghiệm thật lòng, một mặt lại sợ tác phẩm vừa ra đời sẽ bị người bạn được đem ra làm ví dụ “tuyệt giao”.

Thật ra tôi không có ý chê bai ai cả. Nhưng với tôi, cái

gọi là “vận khí tốt xấu” chẳng qua chỉ là những nguy hiểm rủi ro phải nghĩ đến trên con đường khởi nghiệp.

Sự rủi ro này ngành nghề nào cũng gặp phải, dù là mở quán mèo hay quán cơm, hay như “việc làm ăn” không chút liên quan đến “công thương nghiệp” tôi từng làm ngày trước cũng tự có “rủi ro” đến gõ cửa.

Thực tế, đại đa số rủi ro đều có thể dự đoán trước. Bởi có một phần “rủi ro” nằm trong khả năng nhận biết của chúng ta, tuy nhiên nó thường tồn tại trong các vấn đề phổ biến và thói hư tật xấu của một số ngành nghề. Ví dụ như: ngành nuôi trồng có thể bùng phát dịch bệnh, còn ngành tài chính tiền tệ có thể luôn đứng trước nguy cơ thay đổi chính sách.

Đối mặt với những “tình huống bất ngờ” không thể dự đoán, các doanh nghiệp tầm thấp chỉ biết oán trời trách người, doanh nghiệp tầm trung đoán được rủi ro và chấp nhận rủi ro, còn các doanh nghiệp xuất sắc sẽ thử giải quyết toàn bộ vấn đề từ góc độ của bản thân và mức độ của ngành nghề.

Diệp Quốc Phú thuộc kiểu cuối cùng.

Nhắc đến Diệp Quốc Phú và MINISO, không thể

không nhắc đến cái gọi là “chuỗi kinh doanh”.

“Chuỗi kinh doanh” thực tế chính là một hình thức tổ chức kinh doanh và chế độ kinh doanh, chỉ việc phục vụ hoặc kinh doanh những sản phẩm cùng loại của một số doanh nghiệp, kết hợp tạo thành từ một hình thức nhất định và phân công chuyên nghiệp hóa dựa trên kế hoạch tổng thể rồi thực hiện tập trung hóa quản lý dựa trên cơ sở phân công, tổ hợp hoạt động kinh doanh độc lập thành kinh doanh toàn thể có quy mô, từ đó tạo ra quy mô hiệu quả.

Điều này giải thích nguyên nhân vì sao GOME<sup>(1)</sup> và Suning<sup>(2)</sup> lại phát triển nhanh hơn nhiều doanh nghiệp khác: Nguồn tài nguyên cửa hàng không nhiều và có hạn, muốn chiếm thị trường và tạo dựng “quy mô” mà không có thái độ quyết đoán cùng hiệu suất tốc độ thì đó là điều không tưởng.

Với MINISO, tình hình càng gay gắt hơn. Ai cũng biết, “hàng đẹp giá tốt” là quân bài chủ chốt của MINISO. Định giá gần với giá thành sản xuất giúp câu nói “trò chơi này buộc anh phải chơi thật lớn” của Diệp Quốc Phú không

(1) GOME là chuỗi bán lẻ đồ điện tử gia dụng của Trung Quốc, được thành lập năm 1987 và đặt tổng bộ tại Hongkong.

(2) Tập đoàn thương mại Suning (Tô Ninh) thành lập năm 1990 tại Nam Kinh, kinh doanh các mặt hàng điện tử, gia dụng, sách báo...

hề khoa trương chút nào. Muốn có ưu thế về giá cả, lợi thế kinh tế về quy mô là con đường buộc phải đi. Do đó, MINISO cần có đủ số lượng cửa hàng để kinh doanh.

Bởi vậy, Diệp Quốc Phú gọi hai năm trước khi MINISO ra đời là “năm mở cửa hàng”, là giai đoạn quan trọng để “chiếm đất cẩm cò” đánh dấu chủ quyền.

Tuy nhiên, muốn mở được hàng ngàn chuỗi cửa hàng trong vòng 2 năm ngắn ngủi, dù bản thân Diệp Quốc Phú có năng lực tới đâu, áp dụng phương thức tự kinh doanh chuỗi cửa hàng là điều vô cùng khó và không thiết thực.

Vậy con đường còn lại duy nhất chỉ có: gia nhập liên minh chuỗi.

Để giúp độc giả không gặp khó khăn, trước hết chúng ta sẽ ôn lại sự khác biệt giữa liên minh chuỗi và tự kinh doanh chuỗi.

Nói một cách đơn giản, bỏ qua những vấn đề về lĩnh vực kinh doanh, liên minh chuỗi và tự kinh doanh chuỗi có “3 điểm khác biệt lớn” gồm: khác nhau về quan hệ quyền sở hữu tài sản, khác nhau về quan hệ pháp luật và khác nhau về mô hình quản lý.

Về quan hệ quyền sở hữu tài sản, mỗi cá thể tham gia

liên minh chuỗi cửa hàng đều độc lập về vốn, không có ràng buộc tài sản nào với tổng bộ; còn tự kinh doanh chuỗi sử dụng chung một nguồn vốn, mỗi một cửa hàng trong chuỗi đều do tổng bộ trực tiếp vận hành, quản lý tập trung. Đây là khác biệt lớn nhất về bản chất giữa liên minh chuỗi và tự kinh doanh chuỗi. Có sự khác biệt cơ bản này, sự phát triển của tự kinh doanh chuỗi càng dễ gấp phải hạn chế về tài nguyên và nhân lực. Đặt trong trường hợp của MINISO, cộng thêm yêu cầu về tốc độ phát triển, nó liền trở thành nguyên nhân “không thực tế” chúng ta nhắc đến ở trước.

Về quan hệ pháp luật, mối quan hệ giữa tổng bộ liên minh chuỗi và các cửa hàng trong liên minh là quan hệ hợp đồng, hai bên xây dựng mối quan hệ dựa trên việc ký kết hợp đồng kinh doanh đặc biệt, đồng thời xác định rõ quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi bên thông qua hợp đồng. Trong khi đó, mối quan hệ giữa tổng bộ tự kinh doanh chuỗi và các cửa hàng trực thuộc sẽ do chế độ quản lý nội bộ tiến hành điều chỉnh.

Về mô hình quản lý, cốt lõi của liên minh chuỗi là “chuyển giao quyền kinh doanh đặc biệt”, do tổng bộ chuyển giao cho các cửa hàng liên minh. Vì vậy, mối quan

hệ về nhân sự và tài chính giữa các cửa hàng trong liên minh đều độc lập, tổng bộ không có quyền can thiệp. Còn với tự kinh doanh chuỗi, tổng bộ có quyền sở hữu tất cả các cửa hàng chi nhánh, có quyền quyết định mỗi hạng mục công việc kinh doanh của các cửa hàng này; giám đốc chi nhánh là người làm thuê cho tổng bộ, làm việc hoàn toàn dựa vào chỉ đạo của tổng bộ.

Cũng chính vì vậy, khi khởi nghiệp lần đầu với “Aiyaya”, Diệp Quốc Phú đã lựa chọn phương thức liên minh chuỗi để tiến hành kinh doanh vì nó yêu cầu ít hơn về nhân lực và vật lực, cũng như càng linh hoạt hơn mô hình khác. Từ năm 2006, Diệp Quốc Phú đã nhanh chóng nhân rộng “Aiyaya” đến toàn quốc bằng phương thức kinh doanh này. Đến nay, có thể nói Diệp Quốc Phú “vô cùng thông thạo” với việc vận hành liên minh chuỗi kinh doanh.

Do đó, bất luận từ góc độ kinh nghiệm hay yêu cầu về tốc độ, việc lựa chọn phương thức “liên minh” để mở rộng chuỗi MINISO đều là việc hết sức hiển nhiên.

Thế nhưng, sau khi suy nghĩ kỹ càng, Diệp Quốc Phú quyết định hủy bỏ toàn bộ chuỗi liên minh.

Bởi Diệp Quốc Phú hiểu rõ những mặt trái đằng sau thế chế liên minh chuỗi cửa hàng cũng nhu những rủi ro có

thể gấp phải bất cứ lúc nào.

Tổng kết lại: “Thay đổi” chế độ quản lý, “thay đổi” nội hàm sản phẩm, “thay đổi” tư duy thương hiệu.

### **“Thay đổi” chế độ quản lý**

Nửa cuối năm 2015, Công ty TNHH Cổ phần Thực phẩm Tuyệt Vị ở Hồ Nam, Trung Quốc gấp phải vấn đề an toàn thực phẩm. Sau khi điều tra ngầm cơ sở sản xuất “cổ gà Tuyệt Vị” và cửa hàng ở thành phố Nam Xương, giới truyền thông đã phát hiện: Có nhân viên không đeo khẩu trang và bao tay làm việc, chân vẹt roi dưới đất vẫn tiếp tục nhặt lên gác công; một cửa hàng đặt đĩa lên bệ xí nhà vệ sinh để rửa, có nhân viên lén ăn thức ăn rồi lại bỏ vào túi, đồng phục làm việc bẩn đến mức “không thể nhìn nổi mới chịu giặt”, môi trường bẩn thỉu, ruồi muỗi bay đầy trời.

Thực tế, vấn đề vệ sinh, sản phẩm và tiêu thụ của cửa hàng này không phù hợp với yêu cầu về “chế độ quản lý vận hành cửa hàng” đều ra của Tuyệt Vị”, đi ngược lại nghiêm trọng các điều khoản bên trong “hợp đồng liên minh đặc biệt của chuỗi thương hiệu Tuyệt Vị”.

Tuy nhiên, tính chất của liên minh chuỗi ở một mức độ nào đó đã “dung túng” cho hiện tượng này xảy ra. Bởi

tổng bộ không có quyền can thiệp vào vấn đề nhân sự và tài chính của mỗi cửa hàng trong liên minh, từ đó dẫn tới vô số các vấn đề do “quản lý không đến nơi đến chốn”.

### **“Thay đổi” nội hàm sản phẩm**

Một ví dụ điển hình nhất, chắc chắn những ai từng ghé qua cửa hàng văn phòng phẩm Thần Quang đều được trải nghiệm sâu sắc. Bởi các cửa hàng liên minh của “Thần Quang” không chỉ bán “sản phẩm của Thần Quang” mà còn có không ít mặt hàng của “True Color” hay các nhãn hiệu văn phòng phẩm khác. Đằng sau biển hiệu “Thần Quang” chính là một “cửa hàng tạp hóa” đích thực.

Chắc hẳn ai cũng biết, với phương thức liên minh chuỗi, việc mỗi cửa hàng sẽ nhập mặt hàng nào, bán cái gì, bán như thế nào, bán khi nào... tất cả đều do bản thân cửa hàng trong liên minh tự quyết định. Hơn nữa, những cửa hàng liên minh luôn theo đuổi lợi nhuận kinh tế mà bỏ qua giá trị thương hiệu, luôn thiếu chuyên nghiệp trong việc lựa chọn và tiêu thụ sản phẩm, dẫn tới nhiều rắc rối cho thương hiệu.

Một ví dụ thú vị khác xảy ra với chính bản thân Diệp Quốc Phú. Lúc ấy các cửa hàng liên minh gia nhập “Aiyaya”

“mọc lên như nấm”, còn Diệp Quốc Phú muốn ra mắt một mẫu kẹp tóc mới, anh ấy không thể không hỏi các cửa hàng liên minh có đồng ý đặt hàng, có đồng ý mỗi tháng thêm một số sản phẩm mới vào trong đơn đặt hàng của mình. Song, chín người mười ý, hiệu suất rất thấp.

### **“Sự biến chất” của tư duy thương hiệu**

“Sự biết chất” của tư duy thương hiệu chính là hậu quả nghiêm trọng do những vấn đề ở trên gây ra.

Bất cứ cửa hàng nào quản lý kinh doanh không tốt đều có thể khiến khách hàng suy nghĩ lệch lạc về tư duy thương hiệu, từ đó mang tới những rủi ro không thể đoán trước cho những cửa hàng khác trong chuỗi liên minh; đồng thời cũng là đả kích chí mạng cho bản thân thương hiệu.

Hiển nhiên, Diệp Quốc Phú thấy rất rõ những tệ nạn và rủi ro của liên minh chuỗi nên luôn chuẩn bị gánh lấy rủi ro bất cứ lúc nào. Nhưng trước khi phải đối mặt trực diện với những rủi ro dễ thấy, Diệp Quốc Phú đã lựa chọn một lối đi khác, đi đườòng vòng.

Lúc này, hình thức doanh nghiệp hợp tác hữu hạn (Limited Partnership, LP) đã mang đến gợi ý cho Diệp Quốc Phú.

Cách sắp xếp theo chế độ hợp tác hữu hạn sẽ là: tất cả

những người góp vốn (đối tác hữu hạn – cổ đông) sẽ cung cấp tài chính cho người kinh doanh và nhận được một phần lợi nhuận theo giao ước mà không phải chịu thua lỗ hơn số vốn họ đóng góp. Nếu người kinh doanh không mắc phải sai lầm cá nhân, các đối tác hữu hạn cũng không được yêu cầu người kinh doanh phải chịu trách nhiệm bồi thường tổn thất đầu tư.

Nói cách khác, đối tác hữu hạn (Limited Partner – cổ đông) là nhà đầu tư thật sự, nhưng không phụ trách kinh doanh.

Hình thức người đầu tư “không phụ trách kinh doanh” này phần nào giải quyết nỗi lo về hình thức “liên minh” của Diệp Quốc Phú, theo đó “chính sách liên minh” kiểu mới cũng xuất hiện.

Bên trong giao ước thống nhất yêu cầu về chi phí sử dụng thương hiệu, tiền đặt cọc hàng hóa, bảo hiểm, lắp đặt thiết bị, thuê nhân viên, đóng gói sản phẩm và quản lý.

Nói thẳng ra, mô hình kinh doanh kiểu hợp tác hữu hạn như sau:

Người đầu tư phải bỏ vốn và cửa hàng để “gia nhập” vào MINISO, nhưng không được quan thiệp vào việc quản

lý kinh doanh. Những cửa hàng này sẽ có đội ngũ chuyên nghiệp (gồm trưởng cửa hàng và nhân viên) do Diệp Quốc Phú tuyển dụng quản lý trực tiếp, do nhân viên tổng bộ thống nhất đào tạo.

Hình thức tổng bộ quản lý trực tiếp đã xóa đi những vết nứt do sự khác biệt về lợi nhuận giữa tổng bộ và cửa hàng trong liên minh mà mô hình truyền thống gấp phải, giải quyết vấn đề nỗi lo cho nhiều chủ cửa hàng muốn khởi nghiệp nhưng thiếu năng lực kinh doanh, giúp toàn bộ chính sách của tổng bộ được thực thi hiệu quả đến mọi cửa hàng, liên kết toàn bộ cửa hàng trên cả nước, phát huy hiệu ứng chuyên sau, đạt được “thống nhất” và “hiệu quả cao”.

Diệp Quốc Phú nói: “Mô hình này giúp tôi giải quyết vấn đề về cửa hàng, cũng giúp tôi giải quyết vấn đề về tài chính, đồng thời còn thực hiện được mục tiêu tự kinh doanh.”

Có thể nói là lấy một được mười.

Nhưng những rủi ro mới vẫn tiếp tục kéo đến, việc làm thế nào tránh khỏi cảnh “mộng tưởng tươi đẹp, hiện thực tàn nhẫn” trở thành vấn đề lớn.

Chúng ta có thể lấy ví dụ về một cửa hàng của MINISO với diện tích tiêu chuẩn là 150m<sup>2</sup> và tính toán các chi phí cần để mở cửa hàng: Chi phí thương hiệu là 150.000 NDT, chi phí đặt cọc hàng hóa là 750.000 NDT, chi phí lắp đặt thiết bị, trang trí cửa hàng... khoảng 300.000 NDT, tiền thuê cửa hàng và vốn lưu động khoảng 1.500.000 NDT. Chỉ cần xem qua ta đã biết nó chắc chắn vượt qua con số 2 triệu NDT.

Không cần nghi ngờ nữa, đây là một khoản chi không hề nhỏ.

Vừa yêu cầu các nhà “liên minh” phải “cống hiến” nguồn tài nguyên cửa hàng cùng vốn ban đầu trị giá vài triệu NDT để “đầu tư”, vừa không cho họ tham gia quản lý tuy có vẻ phù hợp với yêu cầu của người lăm tiền “nhiều sản nghiệp kinh doanh”, nhưng thử họ đầu tư vào cuộc chơi là “tiền”, chẳng ai hy vọng hơn 2 triệu NDT của mình sẽ trôi theo dòng nước. MINISO dựa vào đâu nhận được tín nhiệm của các nhà đầu tư?

Muốn mở rộng nhanh chóng mô hình MINISO có chút nguy hiểm này, mấu chốt thành công nằm ở việc “làm thế nào để thu hút nhà đầu tư”.

## 2. BÍ QUYẾT MỞ RỘNG NHANH CHÓNG: “CUỘC CHIẾN TỐC ĐỘ” CỦA CHU KỲ HOÀN VỐN

Khi một doanh nghiệp thay đổi “thu hút liên minh kinh doanh” sang “thu hút nhà đầu tư” trên phương diện kinh doanh chuỗi, thương hiệu đó sẽ mang ý nghĩa hoàn toàn khác.

Thực tế, đổi từ “liên minh” sang “đầu tư” có nghĩa là “sự tự tin” của nhà đầu tư sẽ được chuyển sang thành “niềm tin” với MINISO, cũng có nghĩa là MINISO sẽ phải chịu sự đánh giá nghiêm khắc hơn và cân nhắc cẩn thận hơn từ nhà đầu tư.

Vậy thì, với tư cách một nhà đầu tư, chúng ta sẽ dựa vào yếu tố nào quyết định đầu tư một hạng mục?

Xét từ kinh nghiệm bản thân, từng làm trong mảng xây dựng nền tảng ứng dụng di động và giao thiệp với một số nhà đầu tư, tôi có thể dễ dàng nói ra một vài yếu tố cần cân nhắc của họ:

Sự mạnh yếu của đội nhóm, sự lớn nhỏ của thị trường, sự cao thấp của tần suất và sự ưu khuyết của mô hình.

Sự mạnh yếu của đội nhóm nói chung dùng để chỉ mức độ chuyên nghiệp và thực lực của đội nhóm, cùng với kinh

nghiệm, bối cảnh sau lưng người sáng lập.

Sự lớn nhỏ của thị trường dùng để chỉ số lượng dự trữ lớn nhỏ, mức độ thăng thêm số lượng cùng với tốc độ tăng số lượng.

Sự cao thấp của tần suất dùng để chỉ tần suất của nhu cầu, đối với sản phẩm có tần suất nhu cầu cao, bất kể do thói quen sử dụng của khách hàng hay số liệu tích lũy đều rất tốt.

Sự ưu khuyết của mô hình dùng để chỉ mô hình kinh doanh của doanh nghiệp liệu có thể trụ vững và tiếp tục phát triển hay không.

Đối với một số nhà đầu tư chuyên nghiệp, những yếu tố này chỉ như bài tập quen thuộc thường làm khi phân tích một hạng mục.

Từ những góc độ này, có thể thấy MINISO hiển nhiên là một hạng mục không thể tốt hơn. Nhưng với Diệp Quốc Phú, điều này chưa đủ, hoàn toàn chưa đủ.

MINISO đang cận kề mở rộng, sự trưởng thành của MINISO không kịp đợi những “chuyên gia” đến phân tích sâu, chưa kể các nhà đầu tư có thể phân tích đến mức độ như vậy cũng quá “chuyên nghiệp” rồi, không đủ đại chúng.

Nói cách khác, MINISO cần một loại ưu thế đơn giản mà trực tiếp đánh vào lòng người hơn, để mỗi nhà đầu tư có hứng thú với đầu tư và kinh doanh truyền thống đều “nhất kiến chung tình, kìm lòng không đậu” với họ.

Và trong lĩnh vực đầu tư, loại ưu thế này chính là: **Tỉ suất hoàn vốn<sup>(1)</sup>** và chu kỳ hoàn vốn.

Một ví dụ rất tốt để minh họa cho phương diện này, chính là: Heilan Home (HLA)<sup>(2)</sup>.

HLA là tên thương hiệu thời trang của công ty cổ phần Heilan Home, chủ yếu kinh doanh thời trang nam. Ngày 11/4/2014, HLA chính thức ra mắt thị trường.

Khác với nhiều công ty thời trang, ngay từ năm 2010 mô hình kinh doanh của HLA đã được coi là “đặc biệt” và “khác lạ”. Khi dự định phân tích mô hình kinh doanh của họ, tôi phát hiện ra một điều vô cùng thú vị: Mô hình kinh doanh “đặc biệt” đó giống hệt với mô hình MINISO đang sử dụng hiện nay. Và nhìn từ góc độ hiệu quả chuỗi kinh doanh cũng giống nhau một cách đáng kinh ngạc.

Bản giới thiệu kêu gọi đầu tư của HLA cho thấy: Chỉ

---

(1) Tỉ suất hoàn vốn (Return of Investment - ROI) hay còn gọi tỉ lệ thu hồi vốn đầu tư, là tỷ lệ tiền đã đạt được hoặc bị mất trên một đầu tư so với số tiền đã đầu tư.

(2) Công ty chuyên sản xuất và bán lẻ các sản phẩm thời trang.

trong vòng gần hai năm, từ cuối năm 2009 đến năm 2011, số cửa hàng của HLA tăng từ 655 lên 1919 cửa hàng. Đằng sau tốc độ mở rộng quy mô thần tốc này cũng là “liên minh góp vốn” chúng ta vẫn biết: Công ty bỏ ra nhân lực và quản lý, nhà đầu tư góp cửa hàng và tiền vốn, cùng nhau thực hiện phân chia lợi ích đầu tư. Những công việc như cung cấp sản phẩm, quản lý và kinh doanh cửa hàng... đều do HLA dựa theo tiêu chuẩn hóa để quản lý thống nhất.

Do đó, mô hình quản lý của HLA cũng giống với việc tự kinh doanh cửa hàng: Nắm trong tay “thế mạnh” là quyền khống chế cửa hàng tuyệt đối.

Tuy nhiên, “thế mạnh” của HLA không chỉ giới hạn ở đó, khi các nhà đầu tư đến thăm dò góp vốn, HLA chỉ nói một câu duy nhất: “Không có 2 triệu NDT, tôi không hợp tác với anh!”.

Sở dĩ một thương hiệu có thể “cậy mạnh đến mức ngạo mạn” nhưng vẫn thu hút vô số nhà đầu tư, bí quyết chủ chốt nằm ở “chu kỳ hoàn vốn của mỗi cửa hàng lẻ”.

Cần biết rằng, trong lĩnh vực đầu tư người ta thường lấy đơn vị “năm” làm chu kỳ hoàn vốn, còn HLA lại thay đổi chu kỳ đó bằng “ngày”.

Họ mở cho mỗi nhà đầu tư một tài khoản tìm kiếm trên hệ thống, giúp các nhà đầu tư mọi lúc mọi nơi đều có thể biết được tình hình kinh doanh của cửa hàng mà họ sẽ tham gia liên minh. Hàng ngày mỗi khi tan làm, giám đốc của mỗi cửa hàng sẽ gửi tin nhắn cho nhà đầu tư, báo cáo mức tiêu thụ trong ngày, đồng thời chuyển 30% số tiền thu được vào tài khoản của nhà đầu tư, gọi là hoàn vốn đầu tư.

Cách quyết toán theo ngày hoàn vốn thật sự có tác dụng kích thích tâm lý hám lợi của nhà đầu tư, vừa tạo cảm giác “tin cậy” vừa có thành ý.

Tham khảo kinh nghiệm thành công của người trước, Diệp Quốc Phú cũng đặt biệt thiết kế mô hình “chia tiền hàng ngày” cho MINISO, với tôn chỉ hoạt động rất đơn giản: “Anh chỉ cần làm nhà đầu tư là đủ rồi, tôi sẽ giúp anh hưởng thụ cảm giác trở thành ông chủ cửa hàng, hàng ngày tôi đều chia tiền cho anh. Ví dụ như hôm trước bán được 100 triệu, dựa vào điều khoản hợp đồng, tôi sẽ chia 38% mức tiêu thụ cho anh. Ngày hôm sau, 38 triệu liền nambi trong tài khoản của anh rồi.”

Theo cách nói của Diệp Quốc Phú, trung bình một cửa hàng của MINISO ở Trung Quốc có doanh thu 20.000

NDT mỗi ngày, nếu mỗi ngày đều được chia 38%, một năm nhà đầu tư sẽ được chia 2,736 triệu NDT, thu hồi vốn xong, số tiền còn lại đều là tiền lãi kiếm về.

Mô hình hoàn vốn hiệu quả cao như của HLA sử dụng có kết quả rất tốt, và “thế mạnh” mô hình này mang đến cho MINISO ở một phương diện nào đó thậm chí còn vượt trội hơn cả HLA.

Và “thế mạnh” này đã giảm bớt rủi ro đầu tư cho các nhà đầu tư, từ đó hình thành vòng tuần hoàn tốt đẹp.

Đầu năm 2006, tôi đến Viện Khoa học Xã hội Thiên Tân phỏng vấn một người bạn thân của mẹ, chú ấy có rất nhiều thành tựu trong lĩnh vực tài chính và quản lý học, tôi gọi chú là “Chú Vương”.

Lúc phỏng vấn nhắc tới vấn đề liên quan đến MINISO, tôi bùng bùng hứng thú hỏi một câu như sau: “Nếu cháu muốn đầu tư vào một cửa hàng của MINISO, vậy cháu sẽ phải suy nghĩ đến các vấn đề nào?”

Chú Vương trả lời tôi: “Thứ nhất là mô hình kinh doanh cốt lõi có thể phát triển được không; Thứ hai là việc rút vốn có linh hoạt hay không.”

Về điểm đầu tiên chúng ta hoàn toàn hiểu được, thực

tế đây cũng là vấn đề cốt lõi mà chúng ta nghiên cứu trong cuốn này.

Còn thứ hai chính là một trong những điểm mấu chốt để dự đoán rủi ro, với các nhà đầu tư mà nói, càng thực tế càng quan trọng nhưng cũng càng dễ bị người ta bỏ qua.

Cái gọi là rút vốn, chính là rút phí sử dụng thương hiệu và tiền đặt cọc đảm bảo lúc trước đầu tư.

Sở dĩ cần quan tâm đến vấn đề rút vốn, là bởi vì bất kể trong lĩnh vực nào, hiện tượng lợi dụng “khống chế vốn” hoặc sử dụng hình thức hợp đồng có thời hạn để khống chế tính tự chủ của nhà đầu tư đều không hiếm gặp. Huống hồ, thương hiệu nào cũng hy vọng có thể “thu hút doanh nghiệp, mở cửa kinh doanh”, chẳng ai thích bị “doanh nghiệp từ chối, đóng cửa kinh doanh”.

Và “thế mạnh” của MINISO chúng ta nhắc ở phần trước hoàn toàn được thể hiện trong điều này.

Người khác sợ phải đóng cửa hàng, còn MINISO lại khuyến khích nhà đầu tư đóng cửa hàng và dời chỗ để làm ăn.

Nếu một cửa hàng buôn bán không tốt, MINISO chẳng những làm nhu không thấy lời để nghị đóng cửa hàng hay

tìm cách tránh, thậm chí còn cừ người của tổng bộ đến tận cửa mồi khách ăn cơm, thương lượng chuyện phát triển tương lai của cửa hàng: giải tán nhận bồi thường hay thủ chuyển sang chỗ khác. Bởi Diệp Quốc Phú biết rằng, hiệu quả và lợi ích kinh doanh càng thấp càng bất lợi cho sự quản lý từ tổng bộ.

Chính thái độ “thà ít mà tốt” và vô cùng quan tâm, có trách nhiệm với nhau này đã giúp MINISO vừa duy trì hình ảnh và danh tiếng thương hiệu, vừa đảm bảo doanh thu bình quân 20.000 NDT/ngày cho mỗi cửa hàng. Nhưng đáng nhắc đến nhất, chính là tuy luôn “ủng hộ đóng cửa hàng” nhưng lượng cửa hàng thực tế phải đóng của của MINISO lại rất thấp, chỉ rơi vào khoảng 4%.

Sau đó, nhờ cuộc nói chuyện với người phụ trách MINISO khu vực Hoa Bắc<sup>(1)</sup>, tôi cũng hiểu thêm chi tiết hơn về việc rút vốn đầu tư.

Về vấn đề hợp đồng, hợp đồng của MINISO có tính linh hoạt rất cao, niêm hạn hợp đồng và thời hạn cho thuê cửa hàng sẽ được quy định và thỏa thuận cụ thể theo tình hình của mỗi nhà đầu tư, có thể nói rằng nhà đầu tư sẽ được tự chủ rất cao.

---

(1) Gồm 4 thành phố: Hà Bắc, Sơn Tây, Bắc Kinh, Thiên Tân

Về vấn đề rút vốn, chỉ cần báo cáo rút vốn đóng cửa hàng trước nửa tháng, hai tháng sau khi đóng cửa hàng các chi phí liên quan sẽ được thanh toán toàn bộ, tuyệt đối xứng đáng để gọi là “linh hoạt nhanh gọn”.

Đầu tư chắc chắn đi kèm với rủi ro, mỗi một giai đoạn đầu tư khác nhau sẽ gấp phải rủi ro khác nhau. Nhưng với những nhà đầu tư mang tính xã hội, cách tốt nhất để thu hút sự chú ý của họ không nằm ngoài hai điểm sau: rủi ro càng thấp, càng nhỏ và thu hồi vốn càng cao càng nhanh.

Chúng ta không khó để nhận ra, phuơng thức “quảng bá” thương hiệu để thu hút nhà đầu tư của MINISO rất giống với chiến lược marketing sản phẩm của họ: ổn định nhu cầu, đánh vào nội dung.

Nói cách khác, đó chính là ngoài giải quyết các vấn đề khách quan bên ngoài đồng thời xử lý cả các vấn đề bên trong, trực tiếp đánh vào điểm yếu và nhu cầu của nhà đầu tư, tất cả đều vì khách hàng.

### **3. TỪ KHÓA ĐỂ “TỰ KINH DOANH” HIỆU QUẢ: SÂN TRƯỚC NHỎ, SÂN SAU TO**

Có người nói, chân lý đồi người là “không ngừng giải

quyết các vấn đề”. Đạo lý này tôi tìm hiểu rất lâu nhưng vẫn chưa thể giác ngộ, mãi đến khi ngồi đây bàn về “sự nghiệp vĩ đại” của chuỗi cửa hàng MINISO tôi mới ý thức được câu nói kia sâu sắc ra sao.

Nói thật lòng, dù giờ đây tôi xem về lịch sử phát triển của MINISO, dù nói về những điều đã xảy ra, về kết quả đã định, khi viết những dòng này tôi vẫn không thể không buồn rầu thay cho MINISO.

Nguyên nhân rất đơn giản, thông thường “tự kinh doanh” trong nhận thức của chúng ta chính là doanh nghiệp trực tiếp kinh doanh chuỗi cửa hàng, do tổng bộ áp dụng phương thức quản lý nghiêm ngặt, trực tiếp ra lệnh quản lý tất cả các cá hàng bán lẻ.

Nhưng với MINISO, “con đường” tắt họ lựa chọn về cơ bản ít tốn kém hơn về mặt đầu tư xây dựng cửa hàng so với tự kinh doanh và có thể đạt tốc độ xây dựng cửa hàng nhanh hơn so với tự kinh doanh, số lượng cửa hàng được mở cũng nhiều hơn mà hiệu quả vận hành lại ngang với tự kinh doanh.

Điều này giống như chúng ta bắt một cậu học sinh lớp một trực tiếp vượt cấp nhảy lên lớp sáu, nên không thể không ép phải hoàn thành bài vở nặng nề với tốc độ

nhanh chóng; Điều này cũng giống nhu bắt một người bình thường chỉ ăn một bát cơm phải ăn hết thúc ăn của cả ba ngày trong một bữa.

Điều này giúp MINISO dẹp bỏ được mối lo quản lý cửa hàng sẽ “quá tải”. Quản lý tốc độ, doanh nghiệp phát triển tốc độ nhanh, thương hiệu chiếm tiên cơ; Quản lý không tốt, không chỉ mất thời gian mà còn có thể “tiền mất tật mang”.

Đằng sau mỗi mô hình kinh doanh đều cần có một thể chế hoàn thiện chống đỡ.

Đối với một học sinh học vượt cấp, loại thể chế này đồng nghĩa với việc bồi dưỡng năng lực giải quyết vấn đề mạnh mẽ cùng phương pháp học tập khoa học.

Đối với một kẻ “phàm ăn”, loại thể chế này đồng nghĩa với việc xây dựng hệ tiêu hóa hơn người thường và mảnh khói giúp tiêu hóa hiệu quả.

Còn đối với một MINISO thực hiện thống nhất vận hành và trực tiếp quản lý điều khiển cửa hàng trên toàn cầu, loại thể chế này chắc chắn không thể tách rời hai từ: “tự động hóa” và “hiện đại hóa”.

Đây chính là “công nghệ cao” trong nội dung nói về “ba

cao ba thấp” ở phần trước, cũng liên quan đến thời đại “dữ liệu lớn – big data” chúng ta từng đề cập qua.

Những thứ này có thể giúp một doanh nghiệp vận hành đạt hiệu quả cao chỉ trong thời gian ngắn, đồng thời tiết kiệm nhân lực và vật lực một cách tối đa, thúc đẩy doanh nghiệp đi vào quy mô hóa nhanh chóng.

Nói từ góc độ này, rất nhiều doanh nghiệp công nghệ - Internet có thể làm ví dụ trước khi MINISO gặt hái thành công.

Và cốt lõi của thể chế “tự động hóa” cùng “hiện đại hóa” chính là “sân trước nhỏ, sân sau to” mà chúng ta đã nghe thấy rất nhiều cũng như thừa nhận rộng rãi.

Như chính tên gọi, “sân trước nhỏ, sân sau to” chỉ sân trước đơn giản hóa và sân sau phức tạp hóa. Nó rất giống với khái niệm “gói – package<sup>(1)</sup>” trong lập trình, nghĩa là che giấu thuộc tính đối tượng và thực hiện tỉ mỉ chi tiết phần bên trong phức tạp, nhưng khi công bố ra bên ngoài chỉ được gọi bằng một từ vô cùng đơn giản là “gói – package”.

Trong những ngành nghề liên quan đến Internet, kiểu

---

(1) Package được dùng để đóng gói các lớp trong chương trình lại với nhau thành một khối.

ví dụ như vậy duòng như không đáng nhắc tới, bao gồm nhiều nền tảng thương mại điện tử nhu Alibaba, Taobao... trước sau đều đặt việc xây dựng “sân sau to” lên hàng đầu, hơn nữa còn dốc sức cung cấp cho các chủ gian hàng các dịch vụ chất lượng tốt làm “sân trước nhỏ” để phục vụ khách hàng, nhu: quản lý hàng hóa và đặt đơn hàng, mua sắm hàng hóa, thao tác tồn kho, gửi hàng, hậu mãi, thống kê số lượng, tỉ lệ chuyển đổi của gian hàng...

Có thể nói, đây là một hệ thống IT chuyên nghiệp trọn vẹn, vô cùng quan trọng đối với các doanh nhân.

Có hệ thống nội bộ này, tuy cái khách hàng nhìn thấy chỉ là thao tác đơn giản trên trang chủ, nhưng nó lại có thể cung cấp cho chúng ta phân tích marketing chính xác và báo cáo:

*Hôm nay có bao nhiêu người ghé thăm?*

*Thời gian truy cập cụ thể là bao nhiêu?*

*Họ tiến hành những thao tác nào?*

*Họ mua những mặt hàng nào?*

Sở hữu hệ thống như vậy, chúng ta có thể bỏ qua sự phán đoán một cách khái quát nhò vào “giác quan thứ sáu” và “kinh nghiệm” mà chuyển sang dùng những số liệu

khách quan được phân tích tỉ mỉ nhất. Vậy là, số liệu chính xác, marketing chính xác, khách hàng mục tiêu chính xác, lượng sản phẩm tiêu thụ chính xác và quyết sách của chúng ta cũng chính xác.

Không cần vắt hết đầu óc tốn công tốn sức cũng giúp chúng ta biết bước tiếp theo nên đi thế nào, không cần dùng “chiến thuật biển người”<sup>(1)</sup> cùng logic quá phức tạp cũng giúp chúng ta truyền đạt và phản hồi thông tin sản phẩm từ “khâu sản xuất” đến “khâu khách hàng”. Đây chính là điểm mấu chốt của “sân trước nhỏ” và “sân sau lớn”, đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng để thú gọi là “Internet +” phát triển mạnh mẽ.

MINISO cũng xây dựng hệ thống IT liên quan đến “sân sau to” nhưng chuyển từ trên mạng “online” sang thị trường “offline”.

Về điều này, chúng ta đã nhắc nhiều ở các phần trước. Nói một cách đơn giản, ngay từ thời thành lập “Aiyaya” Diệp Quốc Phú đã mạnh nha xây dựng hệ thống mang tinh thần Internet trong việc quản lý và điều khiển một cách hiệu quả cao và phát huy tác dụng to lớn.

---

(1) Chiến thuật biển người là một chiến thuật quân sự, trong đó một sẽ dùng số lượng áp đảo của mình để đánh giáp lá cà, chấp nhận thương vong, làm tiêu hao lược lượng của đối phương một cách dễ dàng nhất.

Đối với khách hàng, mua sắm vô tư, thanh toán không cần suy nghĩ, nhanh gọn đơn giản, quầy thu ngân nho nhỏ có thể giải quyết tất cả vấn đề, giá cả nhìn là hiểu, vô cùng chân thực.

Đối với cửa hàng, doanh thu hàng ngày và số lượng tiêu thụ của mỗi sản phẩm nhìn là hiểu, phân tích sản phẩm trở nên trực quan, việc nhập hàng và bổ sung hàng hóa cũng hoàn toàn dựa vào thông tin hàng hóa đặt luôn trên mạng, bất kể lúc nào cũng có thể nhận điều phối từ tổng bộ.

Đối với tổng bộ, một nhân viên số liệu có thể đồng thời quan sát sự thay đổi số liệu của 50 cửa hàng, cửa hàng nào bán tốt, nên tìm cửa hàng nào “nói chuyện”, số lượng tiêu thụ của những sản phẩm nào có vấn đề, những nhà cung cấp nào không theo kịp nhịp độ... tất cả đều nói chuyện bằng con số.

Ai ai cũng biết, hệ thống vận chuyển và hệ thống chuỗi cung ứng của MINISO dẫn đầu thế giới. Song, nếu không có “sân sau lớn” phản hồi hiệu quả cao, một khi xảy ra vấn đề về truyền đạt thông tin, tất cả những việc phát sinh đằng sau không cần bàn nữa.

Chúng ta có thể nói, chính “sân sau lớn” đã giúp thực hiện “sân trước nhỏ”; Chúng ta cũng có thể nói, chính “sân

sau lớn” đã giúp MINISO thực hiện “quản lý trực tiếp hàng nghìn cửa hàng từ tổng bộ”.

Tuy nhiên, khi vấn đề gần kết thúc, tôi đột nhiên muốn bổ sung thêm vài câu “không quan trọng lắm”, nhưng có thể làm “đề tài ngoài lề” cho “tinh thần phân tích phản biện”.

Mấy câu “ngoài lề” này đến từ một hiện tượng rất thú vị là: Sau khi Diệp Quốc Phú mở rộng và áp dụng mô hình “sân trước nhỏ, sân sau to” với MINISO, nhiều chủ đề nóng và tranh luận nhanh chóng nổi lên.

Những nội dung tốt đẹp, khen ngợi thường lặp lại như sau: “MINISO đã phá vỡ lẽ thường! Tự mở ra đường đi cho riêng mình!”

Như vậy, đường nhu trong mắt một số người, việc xây dựng hệ thống quản lý “sân trước nhỏ, sân sau to” của MINISO là điều “bất thường”.

Nhưng, có thật nhu vậy không?

Lý luận “sân trước nhỏ, sân sau to” không phải do MINISO sáng tạo ra. Như chúng ta đã nhắc đến ở phần trước, ví dụ này rất phổ biến trong các doanh nghiệp công nghệ, không đến 1000 cũng phải được 800. Với ngành

công nghệ, bản thân loại tư duy quan niệm đó chính là tiêu chuẩn “thông thường” nhất.

Nhu vậy, một doanh nghiệp mới thành lập vốn vẹn như MINISO đã phá vỡ những điều “thông thường” nào?

Khi quay đầu nhìn lại vào ngành kinh doanh truyền thống, đáp án có lẽ đã hiện lên ngay trước mắt chúng ta. Bởi với các doanh nghiệp bán lẻ truyền thống, mô hình kinh doanh quản lý thường gấp nhất chính là: “Sân sau nhỏ, sân trước to.”

Vậy thế nào là “sân sau nhỏ, sân trước to”?

Có một thời gian, các loại sách liên quan đến “phép biện chứng” kinh doanh và thị trường nhiều một cách khách thường, trong những cuốn sách bán chạy một thời đó luôn làm một điều là tẩy não các nhân viên kinh doanh và doanh nhân, một phần câu chữ trong sách thậm chí cho rằng số lượng tiêu thụ chính là thước đo sự thành công của doanh nghiệp.

Đại đa số ví dụ trong sách đều xảy ra trong ngành bán lẻ.

Trong ngành bán lẻ, nhân viên kinh doanh nhiều như sao trên trời. Không ít nơi xuất hiện cảnh tượng hơn nửa

số nhân viên trong doanh nghiệp đều ra sức “chạy” thị trường, có công ty thậm chí còn được mệnh danh là sở hữu đội quân tiêu thụ hơn 10 nghìn người, tất cả đều được sắp xếp cùng một chiến tuyến.

Hiện tượng này chính là một trong những hình thức biểu hiện quan trọng của “sân trước lớn” chúng ta vẫn nói đến.

Với một sân trước nặng nề, hệ thống sân sau sẽ vô cùng yếu ớt, chỉ có thể đáp ứng được các chức năng đơn giản nhu gùi hàng, vận chuyển, nhân sự, tài chính, còn các công việc khác cần phải đầu tư rất nhiều chi phí về nhân lực, chi phí thời gian và chi phí khai thông.

Với những doanh nghiệp này, thị trường của họ thường rất rộng lớn, trải dài khắp đất nước, nhưng hiệu suất lại thấp, không đủ chất lượng. Nhân công của họ luôn rất đông và bận rộn, nhưng thường xuyên bị những công việc mang tính chất lặp lại và không mục đích làm vuông bận tay chân. Có lẽ những doanh nghiệp này cũng sở hữu hệ thống vận chuyển lớn mạnh cùng hệ thống chuỗi cung ứng, nhưng do thiếu sót về phân tích số liệu một cách khoa học chuẩn xác và phản hồi nhanh chóng đúng lúc nên hệ thống vận chuyện và cung ứng “hùng mạnh” chỉ còn là vật trang trí.

So sánh các doanh nghiệp này với các doanh nghiệp công nghệ, cũng giống như một bên đã chuyển sang dùng điện thoại di động còn một bên vẫn duy trì điện thoại cố định như ở quê, khi có tin gấp từ thế giới bên ngoài truyền vào, người tiếp nhận tin tức không thể không “giải mã” chính xác những lời cần truyền đạt, dẫn tới sai lệch và chậm thông tin.

Mô hình quản lý kinh doanh truyền thống mà bảo thủ này có lẽ có thể thể phát triển trong thời kỳ không phải cạnh tranh khốc liệt, nhưng ngày nay kết cấu tổ chức lạc hậu như vậy sẽ không thể giúp họ có những quyết sách và vận hành tốt.

Có người nói các doanh nghiệp Trung Quốc giống với “cường hào” Trung Quốc, không thể “giàu có quá ba đời”.

Điều này không liên quan đến “số mệnh”, cũng không quá liên quan đến tình hình đất nước. Bất kể là doanh nghiệp hay “cường hào”, nguyên nhân khó “kế thừa” luôn nằm ở việc tích lũy nội hàm không đủ. Với “cường hào”, điều này thể hiện nhiều trên phương diện giáo dục con cái; Còn với doanh nghiệp, nó nằm ở việc xây dựng hệ thống kinh doanh cốt lõi. Nếu hệ thống hoàn thiện tốt, dù là ai cũng có thể dựa vào đó chỉ đạo, cơ cấu, bày bố và thực thi;

Nếu hệ thống không tốt, dựa vào nhân cách, mị lực của người kinh doanh để chèo chống thị trường là điều không thực tế.

Chúng ta rất dễ phát hiện trong thực tế, những doanh nghiệp bán lẻ có thể “lội ngược dòng” đều là những doanh nghiệp có phía sau linh hoạt và phát triển; Còn những doanh nghiệp xuống dốc vì sự xâm chiếm của “online” đều là những doanh nghiệp thiếu hệ thống phía sau chống đỡ.

Nếu nói Diệp Quốc Phú quả thực đang “phá vỡ lẽ thường”, vậy thì anh ấy chính là đang phá vỡ “nhà giam cũ kỹ” của mô hình tư duy bán lẻ truyền thống, từ đó lắp thêm đôi cánh công nghệ cho con đường bán lẻ của MINISO.

Như vậy, so với làm thế nào để “tự kinh doanh” hiệu quả, làm thế nào để xây dựng “sân trước nhỏ, sân sau to”, điều quan trọng hơn vẫn là “theo kịp thời đại” và “thu lợi ích lâu dài”, là vận dụng tư duy Internet, là cách tân quan điểm và thay đổi tư duy.

## 4. QUẢN LÝ NHÂN VIÊN: CHỦ NGHĨA TỐI GIẢN

Có người nói Diệp Quốc Phú “sợ phiền phức”, điều

này đến từ việc anh luôn “tiết kiệm” trong việc quản lý nhân sự.

Nếu hỏi Diệp Quốc Phú, anh ấy sẽ trả lời rằng: Không phải tôi “sợ phiền phức”, mà là “sự phiền phức” này người bình thường không thể trêu vào.

Ai cũng biết, dù là bán lẻ truyền thống hay bán lẻ hiện đại, “con người” vẫn luôn là nhân tố quan trọng chèo lái đằng sau chiến lược toàn cầu hóa.

Hơn hai năm, đội ngũ nhân công của MINISO đã mở rộng lên đến hơn 15.000 người, và con số này vẫn tiếp tục gia tăng.

Mô hình “dùng tiền gia nhập liên minh” Diệp Quốc Phú đưa ra có thể tránh khỏi một loạt nguy hiểm do mô hình chuỗi liên minh truyền thống mang đến, nhưng đồng thời cũng phải gánh vác trên người vấn đề xây dựng và quản lý đội ngũ nhân công khổng lồ.

Để kịp thời xử lý “củ khoai nóng bỏng tay” này, Diệp Quốc Phú từng chi rất nhiều tiền mời người sáng lập tập đoàn Hay<sup>(1)</sup> đến xây dựng hệ thống tài nguyên nhân lực

---

(1) Hay Group - tập đoàn Mỹ thành lập năm 1943 chuyên về xây dựng nhân sự và công cụ chuẩn hóa để giải quyết các vấn đề về quy trình nhân sự.

cho MINISO, cũng từng cùng với đội nhóm quản lý cấp cao nghiên cứu hoàn thành bản đại cương về quản lý tài nguyên nhân lực – “Lấy người biết phấn đấu làm gốc”.

Trong khi nhiều người vẫn còn tò mò rốt cuộc Diệp Quốc Phú đã nghiên cứu được thành quả “kinh thiên động địa” nào để giúp MINISO có thể mở rộng nhanh chóng mà vẫn giữ vững trật tự ở các cửa hàng, quan điểm Diệp Quốc Phú đưa ra trong việc quản lý nhân sự chỉ nói rõ một chuyện: “Có thể biến sự việc đơn giản trở nên phức tạp không phải bản lĩnh, mà có thể biến sự việc phức tạp trở nên đơn giản mới là năng lực.”

Đây chính là: Chủ nghĩa tối giản.

Tôi sẽ tổng kết những điều trên thành hai điểm: “tối giản cơ cấu” và “tối giản dịch vụ”.

Hai điểm này đã giải quyết rất nhiều mâu thuẫn trong vấn đề quản lý của MINISO, đồng thời cũng thể hiện một loại triết lý lấy khách hàng làm gốc đạt đến trình độ cao nhất, có thể gọi là “một mũi tên trúng hai con chim”.

## Tối giản cơ cấu

Diệp Quốc Phú cho rằng: “Kênh thông tin không chỉ dựa vào báo cáo của cấp dưới, muốn nghe lời nói thật lòng

phải đối diện trực tiếp với người tiêu dùng nhiều hơn.”

Chính quan niệm này đã khiến Diệp Quốc Phú thiên về cơ cấu tổ chức “phẳng hóa”<sup>(1)</sup> nhiều hơn, bộ máy phía dưới anh chỉ có tổng giám sát, giám đốc khu vực và 3 cấp của hàng trưởng.

Cái gọi là “quản lý tổ chức phẳng” chúng ta đều có thể hiểu, đây là một mô hình tổ chức giúp doanh nghiệp giải quyết các vấn đề thường gặp thời hiện đại khi cơ cấu tổ chức có quá nhiều tầng quản lý.

Thông thường, khi quy mô của doanh nghiệp được mở rộng, hai cách hoạt động có hiệu quả nhất là gia tăng các cấp quản lý, hoặc là mở rộng phạm vi quản lý.

Về định nghĩa của “các cấp quản lý” và “phạm vi quản lý”, chắc hẳn mọi người đều rất rõ.

Nói thẳng ra, cái gọi là “các cấp quản lý” dùng để chỉ số lượng các cấp quản lý được doanh nghiệp bổ theo chiều dọc. Còn “phạm vi quản lý” chính là “mỗi lãnh đạo có thể phụ trách bao nhiêu người”. Rất dễ nhận thấy, phạm vi

---

(1) Mô hình tổ chức phẳng còn gọi là tổ chức theo chiều ngang, là kiểu cơ cấu tổ chức có rất ít hoặc không có sự can thiệp của các cấp quản lý, giúp tạo ra sự bình đẳng giữa các cấp quản lý và nhân viên, giảm thiểu sự giám sát mang tính chất mệnh lệnh của quản lý, khuyến khích nhân viên trực tiếp tham gia vào quá trình quyết định.

quản lý sẽ chịu hạn chế bởi trí tuệ, tinh lực và thời gian của mỗi lãnh đạo.

Hiển nhiên, khi đối tượng quản lý là con số cố định, hai hình thức này sẽ có quan hệ tỉ lệ nghịch:

Phạm vi quản lý càng rộng, các cấp quản lý cần xây dựng sẽ ít đi; Phạm vi quản lý càng hẹp, các cấp quản lý cần xây dựng sẽ nhiều lên.

Về tư duy quản lý tổ chức phẳng hóa, nó cho thấy khi các cấp quản lý giảm bớt và mức độ quản lý tăng lên, hình thức tổ chức theo kiểu kim tự tháp sẽ bị “nén” lại, trở thành hình thức tổ chức phẳng.

Sở dĩ khái niệm “phẳng hóa” trong ngành nghề truyền thống rất khó phát triển phổ biến là do cách làm gia tăng phạm vi quản lý dễ dẫn đến việc lãnh đạo phải gánh vác quá nặng nề hoặc là xuất hiện tình trạng quản lý hỗn loạn, có lúc tính nghiêm trọng của vấn đề còn vượt qua cả ảnh hưởng về hiệu suất công việc mà sự gia tăng các cấp quản lý đem đến.

Tuy nhiên, với các doanh nghiệp liên quan đến công nghệ và Internet, quan điểm về phạm vi quản lý truyền thống có điểm khác biệt.

Theo quan điểm về phạm vi quản lý truyền thống, điểm mấu chốt của việc kìm hãm sự gia tăng mức độ quản lý là không thể xử lý quan hệ nhân sự phức tạp cùng số lượng tin tức số hóa lớn sau khi gia tăng phạm vi quản lý, trong khi vấn đề này có thể được giải quyết dễ dàng bằng máy tính.

Với một MINISO đã áp dụng tư duy Internet vào thị trường “offline”, hình thức quản lý phẳng hóa rất thích hợp để có thể thích ứng nhanh chóng với tốc độ thay đổi của thị trường.

Đặc điểm của nó là “chặt chẽ” mà “lão luyện”, con đường giữa các quản lý ở tầng trung và cao với người tiêu dùng sẽ ngắn và rộng hơn, không có người thừa, việc vận hành doanh nghiệp đạt hiệu quả cao hơn.

Suy cho cùng, sự tối giản về kết cấu chằng qua chính là sự lặp lại của tư duy Internet. Nó sở hữu căn cứ lý luận cùng tư duy chiến lược rất mạnh, nhưng không liên quan đến đổi mới và sáng tạo.

Với MINISO, vấn đề về “tối giản dịch vụ” càng thú vị hơn.

## Tối giản dịch vụ

Năm 2014, một cửa hàng cắt tóc mang tên “Cắt tóc nhanh Đài Loan CQ2” rất đông khách.

Cửa hàng này đã giảm bớt nghiệp vụ kinh doanh của một tiệm cắt tắt thông thường từ “cắt – gội – sấy” xuống chỉ còn “cắt”.

10 phút cắt xong một cái đầu, mỗi đơn chỉ thu 10 NDT, thợ cắt tóc sẽ không luyên thuyên với bạn chuyện này chuyện kia, cũng không giới thiệu kiểu tóc mới hay sản phẩm dưỡng tóc cho bạn.

Tại đây, họ tuyệt đối không nói dư thừa: Bạn đến rồi, mời ngồi, tôi cắt của tôi, bạn chơi của bạn, ngôn từ ngắn gọn súc tích đến mức người ta chỉ muốn dùng Hán cổ để biểu đạt.

Định vị tuyệt đối rõ ràng, quá trình tuyệt đối đơn giản, phục vụ tuyệt đối nhanh gọn.

Chính cửa hàng cắt tóc như vậy đã thu hút lượng khách khổng lồ, khái niệm “phục vụ nhanh gọn” đã mang về kết quả “không có phàn nàn”.

Đây cũng chính là “dịch vụ hóa” mà chúng ta cần thảo luận.

Thực tế, ví dụ ở trên có chút cực đoan. Bởi “Cắt tóc nhanh Đài Loan CQ2” là một ví dụ về “dịch vụ hóa”, xảy ra trong “ngành dịch vụ”. Nó khiến cho khái niệm “dịch vụ hóa” không thích hợp mở rộng phổ biến trong các doanh nghiệp tương tự. Tuy nhiên, MINISO lại cho chúng ta thấy tính khả năng rất lớn của khái niệm này trong ngành bán lẻ truyền thống.

Nhắc đến đội ngũ nhân sự lớn mạnh của MINISO, bỏ qua vấn đề mô hình quản lý chúng ta từng nói qua, có hai vấn đề khác vẫn còn tồn tại như sau:

Thứ nhất là đào tạo nhân sự.

Vấn đề này nói lớn không lớn, nói nhỏ cũng không nhỏ. MINISO rất xem trọng đào tạo nhân sự, đối với các quản lý cấp trung trở lên, Diệp Quốc Phú đặc biệt mời lãnh đạo công ty đào tạo nhân sự lớn nhất nước Mỹ đến giảng bài. Còn với các nhân sự cơ sở đông đảo, dùng phương thức nào để đào tạo một cách thống nhất hóa và tiêu chuẩn hóa nhanh nhất trở thành câu hỏi đáng giá để nghiên cứu.

Thứ hai là sự lo lắng do việc tinh giản nhân sự khi áp dụng mô hình quản lý phẳng hóa.

Vấn đề nhưng không hẳn là vấn đề này thực ra lại khiến

người ta phải suy ngẫm. Ai cũng biết, với một nhãn hiệu thời trang nhanh, doanh nghiệp và cửa hàng luôn yêu cầu các nhân viên trong cửa hàng phải cung cấp dịch vụ một với một hoặc nhiều với một nhầm thúc đẩy tiêu thụ; Với các nhãn hiệu thời trang cao cấp có giá trên 5.000 NDT, dịch vụ của họ càng phải tinh tế đến cực điểm. Do đó, các nhân viên trong cửa hàng luôn không hề ít.

Một người bạn của tôi từng làm nhân viên tư vấn - hướng dẫn mua hàng tại ONLY<sup>(1)</sup> cho biết, ONLY và các nhãn hiệu thời trang tương tự ONLY đều áp dụng chế độ làm việc hai ca thay phiên trong ngày. Mỗi ca sẽ có 8,9 người làm, tổng cộng gần 20 người. Nếu cửa hàng nhỏ hơn một chút, mỗi ca khoảng 5,6 người, tổng cộng khoảng 12 người.

Nếu theo mô hình tinh giản này, một cửa hàng của MINISO có bao nhiêu nhiêu người?

Người phụ trách MINISO khu vực Hoa Bắc cho biết, yêu cầu để mở cửa là: 10m<sup>2</sup> phải có một nhân viên, trong quá trình vận hành cụ thể sẽ tiến hành trao đổi dựa theo tình hình thực tế của mỗi cửa hàng.

(1) Nhãn hiệu thời trang nổi tiếng quốc tế của tập đoàn Bestseller Đan Mạch, ra mắt năm 1995 và hiện có mặt tại 46 quốc gia trên thế giới.

Thực tế, lấy ví dụ về một cửa hàng MINISO rộng 100m<sup>2</sup>, tính cả nhân viên thu ngân ở quầy thu ngân, số lượng nhân viên trong cửa hàng chỉ có khoảng 3-4 người.

Liệu số lượng nhân viên ít như vậy có thể mang đến trải nghiệm mua sắm tốt nhất cho khách hàng không? Đây cũng là một vấn đề cần phải bàn luận.

Song, trong mắt Diệp Quốc Phú, điểm mấu chốt để giải quyết hai vấn đề này chính là “dịch vụ hóa” chúng ta từng nhắc đến. Nói cách khác, nó chính là “tối giản dịch vụ”.

Với Diệp Quốc Phú, dịch vụ tốt nhất trong lĩnh vực tiêu thụ chính là “không phục vụ”.

Một hôm, tôi vô tình nhìn thấy một bài mảng chửi nhân viên tư vấn – hướng dẫn mua hàng của ONLY và VERO MODA trên Douban<sup>(1)</sup>, đại ý nói nhân viên tư vấn này không khác gì một nhân viên kinh doanh, lấy danh nghĩa phục vụ theo sát bước chân của khách hàng và không ngừng “khuyên nhủ” bên tai: “Mẫu này rất đẹp! Mẫu kia rất rẻ! Mua cả hai là lợi nhất!”

Kết quả của cách làm này luôn khiến người tiêu dùng cảm thấy áp lực nặng nề.

---

(1) Douban.com – một trang web bàn luận chuyện phim ảnh, thời trang, âm nhạc, sách báo và nhiều vấn đề khác của Trung Quốc, giống như một diễn đàn tổng hợp.

Tôi cho rằng sai lầm lớn nhất trong lĩnh vực tiêu thụ đến từ một câu nói, đó là: “Coi khách hàng là Thượng đế.”

Rất nhiều doanh nghiệp căn bản không hiểu thế nào mới là “Thượng đế”.

Lúc nào cũng dán mắt vào khách hàng như đê phòng trộm cướp, chính là coi khách hàng như “kẻ trộm”.

Tiền hô hậu ủng, hỏi han hàn huyên quá mức ân cần nhiệt tình, chính là coi khách hàng như “Hoàng đế”.

Dùng lời ngon tiếng ngọt, vắt hết óc để giới thiệu sản phẩm, chính là coi khách hàng như “thần tài”.

Mỗi khi gặp hiện tượng này, trong đầu tôi luôn xuất hiện một câu nói: “Bót một chút yêu sách, thêm một chút chân thành.”

Thế nào là “Thượng đế”?

Thượng đế chính là khách hàng có quyền tự do tuyệt đối trong cửa hàng, có thể tùy theo ý mình.

Về phương diện này, IKEA và UNIQLO là hai ví dụ tuyệt vời nhất. Trải nghiệm tựa như “Thượng đế” mà hai thương hiệu này mang đến cho khách hàng nằm ở chỗ: Tự mua sắm.

UNIQLO yêu cầu nhân viên: “Nhân viên trong cửa hàng không được đứng cạnh đua ý kiến khi người tiêu dùng chọn hàng, không được làm ảnh hưởng đến trải nghiệm thử quần áo của khách.”

IKEA lại càng “khác” hơn, ngoài đảm bảo khách hàng được tự chủ, thoái mái trong quá trình mua sắm, họ còn tạo ra bầu không khí tự do trải nghiệm cho khách, do đó những hình ảnh người nằm ngủ trên giường, sofa thường xuyên xuất hiện ở IKEA.

Còn với MINISO, trên cở sở hai chữ “tự do”, hãng đã đưa ra một số luật tương đối ngắn gọn cho nhân viên của mình, tổng cộng có ba điều, bao gồm “hai điều cần làm” và “một điều phải tránh”.

“Hai điều cần làm” chính là: sắp xếp hàng hóa, phòng cháy phòng trộm.

“Một điều phải tránh” chính là: “không làm phiền khách mua hàng”.

Diệp Quốc Phú đặc biệt chú trọng “một điều phải tránh”, anh ấy nói: “Không những không được phép làm phiền khách hàng, anh/chị còn không được nhìn ngó khi khách đang lựa chọn hàng hóa!”

Có quy định làm việc rõ ràng, việc đào tạo nhân viên của hàng trở nên không thể đơn giản hơn, không có bất cứ chiến lược marketing nào, không có bất cứ yêu sách mê hoặc nào. Chỉ cần bạn trẻ trung nhiệt tình, chỉ cần bạn có thể làm được “hai điều cần” và “một điều tránh”, bạn chắc chắn được tuyển dụng.

Cũng chính quan niệm “dịch vụ hóa” này đã tạo ra bầu không khí tự do thoải mái, giúp số lượng khách hàng mong muốn bước chân vào MINISO ngày một tăng.

Có người nói, đây là thời đại của dịch vụ hóa. Kỳ vọng của khách hàng ngày một đa dạng hóa, tinh tế hóa, do đó dịch vụ hóa là xu thế tất yếu. Doanh nghiệp sản xuất truyền thống tập trung tiêu điểm vào việc cung cấp nhiều loại dịch vụ, các nhà kinh doanh cũng dốc hết vốn liếng để tìm ra những dịch vụ khác lạ, nhằm mang đến trải nghiệm “vượt kỳ vọng” cho khách hàng.

Còn với MINISO, nó trở thành một ví dụ về việc đột phá thành công trong thời đại dựa vào “dịch vụ hóa”. Thủ MINISO đang làm là dùng chính sản phẩm để tạo ra “vượt kỳ vọng”, dùng trải nghiệm mua sắm “tự chủ hóa” thực hiện “đa dạng hóa”.

MINISO đi theo lối “tối giản”, thiết kế sản phẩm của

hãng cũng tối giản, hệ thống vận chuyện cũng tối giản, quản lý nhân sự cũng tối giản...

Sự “tối giản” của MINISO đã trở thành bản chất linh hồn đồng nhất của thương hiệu, sự “tối giản” này giúp MINISO trở nên độc đáo, có phong cách riêng trong lĩnh vực bán lẻ.

# 07

DÙNG TƯ DUY MÔ HÌNH  
THAY THẾ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Tướng lính cốt ở mưu trí chứ không phải ở dũng mãnh,  
quân lính cốt ở tinh nhuệ chứ không phải ở đông đảo<sup>(1)</sup>.

----- Phùng Mộng Long<sup>(2)</sup>

(1) Tướng tại mưu nhí bất tại dũng, binh tại tinh nhí bất tại đa.

(2) Phùng Mộng Long (1574 - 1646) tự là Do Long, là tác giả, học giả thời Minh (Trung Quốc). Ông là tác giả của tiểu thuyết nổi tiếng "Đông Chu Liệt Quốc".



So với những tràng giang đại hải của cả cuốn sách, có lẽ chúng ta nên đi sâu phân tích nhiều hơn về một loại mô hình tư duy càng tin giản hơn, đánh đâu trúng đó, thích hợp phổ biến rộng rãi, cô đọng xúc tích hơn rất nhiều so với những chiến lược phức tạp, bối cục nhỏ hẹp hơn so với mục tiêu rộng rãi.

Nó chính là sự dũng mãnh của “tướng lĩnh”, cũng là sự đồng đảo của “binh lính”;

Nó càng có ý nghĩa thực tiễn hơn so với bản thân thực tiễn;

Nó càng có sức gợi ý hơn so với lý luận trừu tượng.

## **1. MÔ MÌNH THIẾT KẾ: NẮM CHẮC BẢN CHẤT CỦA NÂNG CẤP TIÊU DÙNG**

Thực tế, chúng ta đã sử dụng phần lớn độ dài cuốn sách để bàn về vấn đề thiết kế, nhưng những nghiên cứu về thiết kế mãi mãi không bao giờ đủ.

Từ góc độ thẩm mỹ thị giác, tối giản là thiết kế, phức tạp cũng là thiết kế.

Từ góc độ nghiên cứu công năng, trào lưu xu hướng là thiết kế, thực dụng ứng dụng cũng là thiết kế.

Do đó, thiết kế sản phẩm tốt có rất nhiều loại, nhưng mô hình thiết kế sản phẩm tốt chỉ có một: Đó chính là “trở về đúng với bản chất của sản phẩm” của MUJI, là “kết hợp giữa công nghệ và thời trang” nhu UNIQLO, cũng là “bán phương thức sống chất lượng” MINISO đang làm.

Chúng ta có thể hình dung mô hình thiết kế này bằng cụm từ: **Nắm chắc “bản chất nâng cấp tiêu dùng”**.

Mô hình thiết kế này thể hiện trong việc thống nhất gốc rễ trăm hoa làm một giữa thời đại dễ dàng dung nạp và sáp nhập này, cũng giải thích nguyên nhân căn bản cho sự phát triển mạnh mẽ và sức sống ngày càng dồi dào của đại đa số thương hiệu xuất sắc sở hữu thiết kế sản phẩm độc đáo.

Mô hình tư duy này không liên quan đến tư duy thiết kế chi tiết hay quá trình thực hiện nghiên cứu sản phẩm chi tiết, nó được quyết định bởi xu hướng phát triển của xã hội, cùng với sự hun đúc của thời đại, một tương lai rõ ràng đã hiện ra trước mắt.

Năm 2016, trung tâm nghiên cứu đầu tư toàn cầu của “The Atlantic” đã công bố một bản báo cáo liên quan đến “Sự nổi dậy của tầng lớp tiêu dùng mới ở Trung Quốc” năm 2015. Báo cáo chỉ ra:

Số người tiêu dùng tầm trung ở các thành phố Trung Quốc đã lên đến 146 triệu người, thu nhập bình quân một năm của họ rơi vào khoảng 11.733 USD

Ngoài ra, điểm đáng nhắc đến trong bài báo là:

Điểm chung giữa hơn 100 triệu người dùng tầm trung cùng với hơn 236 triệu người tiêu dùng đại chúng ở thành phố lớn là: Họ đều “không chỉ tiêu tiền mua những mặt hàng cơ bản”.

“Không chỉ tiêu tiền mua những mặt hàng cơ bản” có nghĩa là nhu cầu tiêu dùng tăng cao.

Thực tế, quan niệm và xu thế này cũng có rất nhiều trên thế giới.

Nếu bạn đọc nào có thói quen quan tâm đến bảng xếp hạng doanh nghiệp có giá trị vốn hóa thị trường<sup>(1)</sup> toàn cầu

---

(1) Giá trị vốn hóa thị trường hay còn được viết tắt bằng tiếng Anh là market cap, là thước đo quy mô của một doanh nghiệp, thường tính bằng cách lấy giá hiện tại của cổ phiếu nhân với lượng cổ phiếu đang lưu thông.

chắc hẳn sẽ biết rất rõ, trước năm 2010, đứng đầu trong bảng xếp hạng không phải là doanh nghiệp dầu khí cũng là doanh nghiệp tài chính hoặc chế tạo ô tô; Tuy nhiên từ sau năm 2010, ngành càng nhiều doanh nghiệp tiêu dùng bắt đầu leo lên dẫn đầu, trong đó từ năm 2011 – 2015 công ty Apple (cũng là doanh nghiệp công nghệ) liên tục chiếm vị trí đầu bảng.

Nhắc đến nâng cấp tiêu dùng không thể không nhắc đến nhu cầu về chất lượng cuộc sống cao, về phần làm thế nào để áp dụng nó vào thiết kế sản phẩm cụ thể, tôi nghĩ chúng ta có thể chia thành hai phần lớn để nói: Thứ nhất, có thể giải thích bổ sung thêm cho sự tối ưu hóa của sản phẩm hiện có, thứ hai có thể hướng dẫn gợi ý cho việc tìm kiếm một ngành nghề hoàn toàn mới.

## **1. Tối ưu hóa sản phẩm hiện có**

Chúng ta đều biết, ngày nay trước khi mua một sản phẩm nào đó người tiêu dùng sẽ tiến hành đánh giá so sánh về giá cả, nhãn hiệu, chất lượng và sự cá tính, độc nhất chứ không đơn thuần chỉ dựa vào giá như trước. Vậy chúng ta có thể xem xét việc nâng cấp tiêu dùng từ góc độ sản phẩm:

Nó hoặc nhiều hoặc ít có liên quan đến việc tiêu tiền, nhưng không liên quan đến tần suất mua sắm. Động lực đằng sau đó, không phải do cuộc sống thay đổi nên đòi hỏi sản phẩm mới, mà là cần sản phẩm mới để thay đổi cuộc sống.

Điều này có nghĩa là, người tiêu dùng “ngày càng ít chấp nhận tạm bợ” và “ngày càng chú ý nhiều” đến việc lựa chọn sản phẩm.

Điều này cũng có nghĩa là, một sản phẩm muốn dựa vào nâng cấp tiêu dùng làm căn cứ thiết kế, cần phải có “mức độ chuyên nghiệp” và “khả năng dẫn dắt” lớn về nội dung, như vậy mới khiến người tiêu dùng đưa ra quyết sách tiêu dùng “không giống trước đây”.

Nói một cách thẳng thắn hơn, điều cốt lõi của “mô hình thiết kế” này chính là “chuyên nghiệp” và “độc đáo”.

Doanh nghiệp lấy tư duy nhu vậy làm gốc rễ nghiên cứu phát triển sản phẩm có “công nghệ cao” của UNIQLO, có “chất lượng cao” của MUJI và MINISO, có “hình thức độc đáo” của văn phòng phẩm Thần Quang. Nhưng tất cả đều có một điểm chung là thỏa mãn nhu cầu và thách thức về trải nghiệm rất cao của người tiêu dùng, đồng thời cũng phù hợp với nhu cầu cơ bản của nâng cấp tiêu dùng.

Tháng 1/2015, Trần Niên – CEO của nhãn hiệu VANCL<sup>(1)</sup> đã viết một bài với tựa đề “Tất cả công ty chỉ làm cho vui sê hóa thành mây khói”, mượn có đó suy nghĩ về con đường khởi nghiệp đã qua. Trong bài viết này, Trần Niên nhấn mạnh một quan điểm rất nhiều lần, chính là: “Phải làm ra một sản phẩm ở mức độ tốt nhất có thể.”

## **2. Tìm kiếm ngành nghề hoàn toàn mới**

Điều muốn nói ở đây là phương hướng nâng cấp tiêu dùng.

Trước đây, khi nghiên cứu về thiết kế sản phẩm, chúng ta thường quên mất vấn đề “lĩnh vực”, nguyên nhân do chúng ta trước vẫn luôn quan niệm rằng “doanh nghiệp xà phòng” phải sản xuất xà phòng, “doanh nghiệp quần áo” phải sản xuất quần áo.

Song, nếu chúng ta tự coi mình là một kẻ khởi nghiệp vừa bước chân ra khỏi trường đại học, khi chúng muốn làm một sản phẩm nào đó, điều chúng ta nghĩ tới đầu tiên luôn là: “Làm sản phẩm ở lĩnh vực nào sẽ có thị trường nhất?”

Trên thực tế, là một nhà quản lý doanh nghiệp, khi có

---

(1) Doanh nghiệp thành lập năm 2007, với các sản phẩm chủ yếu là hàng may mặc, gia dụng và mỹ phẩm.

“thợ lành nghề” làm việc đến nơi đến chốn, chúng ta luôn muốn “nhìn lên bầu trời sao” để mở ra một bầu trời mới cho riêng mình.

Lúc này, vấn đề chúng ta cần nghĩ đến sẽ chuyển từ “làm thế nào để cải tiến khuyết điểm của sản phẩm này” sang “khi GDP bình quân đầu người của một quốc gia đạt tiêu chuẩn nhất định, khi nhu cầu cơ bản về ăn mặc đi lại của con người được thỏa mãn, phương hướng nâng cấp tiêu dùng sau này sẽ là gì?”

Là sức khỏe? Là giải trí? Hay là du lịch?

Những năm gần đây, sản phẩm chăm sóc sức khỏe trở thành “cơn sốt không giảm”, sự phát triển của ngành phim ảnh giải trí thậm chí rơi vào cảnh cung không đủ cầu, hay như một ngành thiên về giải trí tinh thần là du lịch cũng được quan tâm rộng rãi. Trong vòng 5 năm qua, lượng tiêu thụ của sản phẩm phục vụ du lịch ngoài nước của Trung Quốc gia tăng đột biến.

Tôi nghĩ, đây cũng là một trong những nguyên nhân khiến Diệp Quốc Phú muốn lấn sân sang ngành du lịch.

Theo sát phương hướng nâng cấp tiêu dùng, là một cách làm vô cùng sáng suốt.

Thực tế, khi nâng cấp tiêu dùng được sử dụng cho “sản phẩm cũ” và “sản phẩm mới”, rất nhiều hiện tượng xã hội có thể được giải thích.

Về trước có thể dùng một góc độ hoàn toàn mới để giải mã trào lưu đổ xô sang Nhật Bản mua sắm sản phẩm chất lượng của người tiêu dùng.

Về sau có thể giải thích cho nguyên nhân vì sao ngày càng nhiều doanh nghiệp muốn chạy theo năm chữ “cuốp bóc xuyên biên giới”.

Nhưng bất kể là trào lưu sang Nhật mua sắm bùng nổ hay cách doanh nghiệp trong hai năm gần đây không hẹn mà cùng “cuốp bóc xuyên biên giới” một cách khí thế, đều không nên chỉ khiến chúng ta từ “người qua đường” trở thành “khán giả”. Làm thế nào phân tích bản chất bên trong hiện tượng, vận dụng xu hướng thời đại bên ngoài hiện tượng vào trong việc thiết kế và nghiên cứu sản phẩm trở thành điểm cốt lõi quyết định sản phẩm thành công hay thất bại.

## **2. MÔ HÌNH MARKETING: THỜI ĐẠI CỦA “NGƯỜI HÂM MỘ”**

Tôi từng làm R&D trò chơi trên điện thoại, cũng từng làm nhiều ứng dụng cho nền tảng di động.

Do đó tôi biết rõ, điều khiến người ta mê muội nhất trong tất cả các lĩnh số hóa bao gồm cả trò chơi và ứng dụng di động trên Internet không nằm ngoài mấy chữ: kiếm tiền nhờ dung lượng ảo.

Thế nào là “kiếm tiền nhờ dung lượng ảo”?

Công thức đơn giản dưới đây sẽ giúp bạn hiểu rõ vấn đề từ cái nhìn đầu tiên:

Người dùng = Dung lượng = Tiền bạc

Nói trắng ra, đây chính là trò chơi liên quan đến “mua bán nhân khẩu”.

Tuy nhiên thời đại Internet không thể tách rời sự phát triển của truyền thông xã hội (Social Media) và Marketing bằng hình thức truyền thông xã hội. Đây cũng là lý do khiến một từ ngữ không thể không lại một lần nữa xuất hiện trong tầm mắt của chúng ta: Người hâm mộ (Fan).

Vậy, người hâm mộ và người dùng khác nhau ở điểm nào?

Có người nói với tôi: Người hâm mộ là người dùng trung thành.

Có người bổ sung: Tập người hâm mộ chắc chắn là tập người dùng.

Những cách giải thích trên chẳng qua chỉ dùng lại ở khái niệm cũ liên quan đến mô hình marketing truyền thống.

Trong thời đại truyền thông xã hội lên ngôi như hiện nay, chúng ta càng muốn tách rõ người hâm mộ và người dùng ra.

Đây là hai tập hợp không giống nhau, thậm chí dưới ảnh hưởng của mạng Internet, có lúc tập người hâm mộ còn lớn hơn tập người dùng. Nếu không nghiên cứu kỹ lưỡng, tập giao của nó có thể được gọi bằng cái tên “không chặt chẽ” là “người dùng trung thành” hoặc “người hâm mộ cứng”.

Nguyên nhân khiến ba chữ “người hâm mộ” ở hai phương diện khác nhau là ngành nghề truyền thống và thời đại Internet mang ý nghĩa khác nhau thực chất không khó giải thích.

Thông thường, chúng ta định nghĩa “người hâm mộ kinh tế” là:

“Thú người hâm mộ tiêu dùng không chỉ là sản phẩm, mà còn là quá trình, câu chuyện đằng sau mỗi hình ảnh thương hiệu. Thông qua nhận thức câu chuyện và trải nghiệm đằng sau hình ảnh để nhận thức hình ảnh thương

hiệu; Thông qua nhận thức hình ảnh thương hiệu để xây dựng cây cầu giao lưu tình cảm với thương hiệu.”

Trong ngành nghề truyền thống, người tiêu dùng chỉ có một phương thức để biết được thương hiệu và doanh nghiệp, nhận thức về tư duy thương hiệu đa số đều dựa vào nhận thức về bản thân sản phẩm. Nếu người tiêu dùng muốn giao lưu kết nối trực tiếp với người phụ trách doanh nghiệp hoặc người vận hành thương hiệu, cần phải vượt qua “trăm sông nghìn núi”, bước qua “tầng tầng lớp lớp kênh rạch”.

Nhưng với sự ảnh hưởng của mạng Internet, cùng với tốc độ phát triển nhanh chóng của các kênh mạng xã hội như Weibo, Wechat... người tiêu dùng hoàn toàn có thể không cần thông qua cây cầu là sản phẩm để có thể hiểu được triết lý kinh doanh của thương hiệu và tinh hoa văn hóa đằng sau mỗi doanh nghiệp. “Kênh phân phối hóa” trong tinh thần Internet được thể hiện trong hai tầng kết nối và giao tiếp xã hội: Các ông lớn của mỗi ngành nghề nhanh chóng lập Weibo và tài khoản chính thức trên Wechat nhằm “chiếm vị trí đầu”, thông qua quảng bá mạnh mẽ hình ảnh bản thân tiếp tục thu hút người dùng; Phương thức “cá nhân hóa thương hiệu” và tự truyền thông hóa cũng giúp

một thương hiệu mở ra cánh cửa thu hút người hâm mộ:  
Chỉ cần tôi thích tướng mạo của anh, thích lý luận của anh  
hoặc tán đồng giá trị quan của anh, không cần liên quan  
đến sản phẩm của tôi, tôi cũng “chấm” anh rồi!

Vậy lực lượng người hâm mộ rốt cuộc kinh người  
đến đâu?

Từng có một bài so sánh được chia sẻ chóng mặt như  
sau:

*Có 100 người hâm mộ, bạn chính là tạp chí trong vườn trường;*

*Có 1.000 người hâm mộ, bạn giống như cột thông báo;*

*Nếu vượt hơn 100.000 người hâm mộ, bạn chính là một tập  
san cuộc sống đô thị;*

*Nếu vượt hơn 1 triệu hâm mộ, xin chúc mừng, bạn đã được  
thăng cấp lên làm báo chí quốc dân;*

*Nếu vượt hơn 10 triệu người hâm mộ, bạn sánh ngang với đài  
truyền hình danh tiếng rồi.*

Còn theo số liệu trên một nền tảng marketing mang tên  
**CWO<sup>(1)</sup>** thì:

---

(1) cwo.com - Một nền tảng marketing thông minh, do liên minh các doanh nghiệp công nghệ cao và các tập đoàn chiến lược lập ra nhằm phân tích và cung cấp các số liệu, giải pháp về marketing, truyền thông, quảng cáo...

Nếu một Weibo có hơn 100.000 người hâm mộ, thì một mẫu tin đăng trên đó sẽ có giá hơn 300 NDT;

Nếu một Weibo có hơn 200.000 người hâm mộ, thì một mẫu tin đăng trên đó có thể có giá từ 700 ~ 800 NDT;

Với Weibo của một số ngôi sao điện ảnh truyền hình, giá để họ đăng hoặc chia sẻ một tin tức sẽ lên đến vài nghìn hoặc hàng trăm nghìn NDT.

Dễ dàng nhận thấy, bất kể nhìn từ góc độ về mức độ nổi tiếng hay góc độ về thương mại hóa, đều không thể coi thường lực lượng người hâm mộ.

Còn “người hâm mộ kinh tế” đại khái sớm có thể dự đoán được ở thị trường Trung Quốc. Nhân khẩu ở Trung Quốc đông đúc, kết hợp với “cơn gió” Internet, chỉ cần một con ruồi bay qua cũng đủ khiến đám đông chú ý.

Do đó, chúng ta gọi thời đại này là “thời đại cuồng nhiệt”, thời đại của những câu chuyện, thời đại của trào lưu, thời đại “nói khoác kiếm tiền”, thời đại của “giải trí tinh thần”…

Thời đại này, còn gọi là “thời đại của người hâm mộ”.

Thời đại này đã sinh ra một hình thức marketing hữu hiệu và rất được sùng bái, gọi là: “Marketing nhò người hâm mộ”.

Chắc ai cũng biết, MINISO luôn theo đuổi triết lý “thương hiệu hóa” trước nay không bao giờ quá khắt khe trong việc marketing chỉ vì cái lợi trước mắt. Do đó, ở những phần trước tôi không cần tốn quá nhiều giấy mực để bàn đến vấn đề “marketing” của MINISO.

Thực tế đúng như vậy, ví dụ về marketing của MINISO không nhiều, phân tích kỹ càng cũng không vượt quá ba điểm. Nhưng khác với mô hình MINISO có nhiều “tuyệt chiêu độc” nhưng vẫn tồn tài khiếm khuyết không phải ai cũng có thể “luyện theo”, phương án marketing của mô hình MINISO vô cùng đơn giản trực tiếp, nhưng chiêu nào cũng chí mạng, ai cũng dùng được, mà hiệu quả tốt đến kinh ngạc.

Nửa đầu năm 2016, bảng xếp hạng 500 tài khoản Wechat mạnh nhất Trung Quốc được công bố. Đây là bảng xếp hạng chuyên nghiệp và uy tín nhất, thu thập và thống kê những số liệu khổng lồ của cả năm, với hơn 100.000 lượt đọc. Giữa vô vàn tài khoản Wechat xếp hàng đầu như “Nhật báo nhân dân”, “tin tức Wechat”, “tin tức CCTV”, “Lengtoo”... tài khoản của MINISO cũng bất ngờ lọt vào. Lúc này, lượng người hâm mộ tài khoản Wechat của MINISO đã vượt quá con số 10 triệu.

Tôi gọi ba điểm then chốt tạo nên hiệu quả này là: Tương tác, nội dung và mượn súc.

## Tương tác

Trong lúc bàn về “người hâm mộ”, chúng ta từng nhắc đến một câu như sau: “Thích lý luận của anh hoặc tán đồng giá trị quan của anh không liên quan đến sản phẩm của anh.”

Muốn dựa trên cơ sở không liên quan đến sản phẩm vẫn tán đồng với lý luận và triết lý của chúng ta,ắt phải có tương tác.

Ngoài xem sự giao lưu giữa người với người là tương tác, nếu coi tương tác là một phương thức marketing, vậy cách nói phổ biến hơn của “tương tác” chính là “hoạt động”.

Nhắc đến hoạt động, XiaoMi chính là cao thủ marketing với một cách rất riêng.

Ai cũng biết, XiaoMi thích tổ chức “hoạt động offline”, lý do rất cứng rắn: Mặt đối mặt “mưa dầm thấm lâu” luôn tốt hơn “truyền thư” qua màn hình và mạng Internet.

Còn MINISO lại coi “hoạt động” là cách để người tiêu dùng và thương hiệu tiếp xúc sâu với nhau, đồng thời triển

khái bước đầu tiên của sự tương tác đích thực.

Trong thời gian chuẩn bị tài khoản chính thức, MINISO đưa ra hoạt động “Quét mã Wechat nhận túi mua hàng miễn phí”, dựa vào lợi ích thực thu hút sự chú ý của người hâm mộ, nhẹ nhàng dẫn dắt từ “offline” sang “online”, thực hiện tác dụng hỗ trợ lẫn nhau của “online” và “offline”.

## **Nội dung**

Nội dung marketing không thể tách rời sản phẩm.

Nhưng trong thời đại của người hâm mộ, chúng ta không bàn đến sản phẩm. Cái chúng ta phải nhắc đó là “nội dung” của “phương thức marketing” MINISO đã dùng.

Chính xác đến từng thao tác, ví dụ điển hình nhất chính là các bài viết MINISO đăng lên tài khoản Wechat.

Nó vừa nhận trách nhiệm làm “giáo viên hướng dẫn sử dụng sản phẩm”, vừa làm “đại sứ quảng bá” cho thương hiệu. Do đó, nội dung trên tài khoản Wechat của MINISO luôn thú vị, mới mẻ, thực tế và nhận được sự yêu thích của giới trẻ.

“Làm thế nào để cọ rửa phòng tắm miễn phí và tiết kiệm thời gian?”

“Nhập môn về nước hoa – Tất cả đều có trong này!”

“Không ngừng du lịch, cuộc sống thường ngày cũng có thể dùng 24 kỹ năng này để đạt được.”

....

Những tiêu đề thu hút người đọc và nội dung phong phú xây dựng cho người tiêu dùng một trải nghiệm toàn diện về cả online lẫn offline.

Quan trọng hơn là, những “nội dung” này kết nối tinh thần và tình cảm giữa “người hâm mộ” với thương hiệu, có thể không ngừng mang đến cho người tiêu dùng triết lý về thương hiệu bên cạnh sản phẩm, theo đúng tôn chỉ của thương hiệu, trở thành vũ khí lợi hại để đào tạo “người hâm mộ cứng” và “khách hàng lâu dài”.

Nội dung rất quan trọng, tương tác cũng rất quan trọng. Nhưng với tôi, hai thứ này vẫn chưa chạm đến cốt lõi marketing của “thời đại người hâm mộ”.

Thời đại người hâm mộ là thời đại của những bom tấn, là thời đại của bom tấn, là thời đại vô số ánh mắt và đôi tai tụ họp, là thời đại hễ có tin mới liền trở thành “bão táp cuồng phong”.

Có nội dung phong phú và tương tác tốt, cũng giống như dùng kế hỏa công để tiêu diệt Tào Tháo: “Mọi thứ săn sàng, chỉ thiếu gió đông”.

Tôi cho rằng, điều cốt lõi của marketing trong thời đại người hâm mộ nằm ở điểm cuối này: Mượn sức.

## **Mượn sức**

Nhắc đến điểm đáng tự hào của MINISO, không thể bỏ qua sự giới thiệu của Lang Hàm Bình<sup>(1)</sup>, cũng không thể bỏ qua bài phỏng vấn của Ngô Hiểu Ba<sup>(2)</sup>, nhưng công lao lớn nhất lại đến từ “sự kiện bất ngờ” dưới đây.

Sáng ngày 18/12/2014, hai phóng viên họ Đỗ và họ Lý chưa điều tra thực tế đã đăng một bài báo tựa đề “MINISO ẩn giấu huyết thống Trung Quốc” trên “Nhật báo Quảng Châu”. Nội dung bài báo ám chỉ MINISO có liên quan đến “hàng nhái”, “xâm phạm bản quyền”, bán hàng “kém chất lượng”. Trong đó có ba vấn đề gây ra tranh cãi như sau:

Thứ nhất, tại sao MINISO là hàng Nhật mà đăng ký thương hiệu ở Trung Quốc còn sớm hơn ở Nhật Bản;

Thứ hai, tại sao MINISO là hàng Nhật nhưng lại do Trung Quốc sản xuất;

Thứ ba, tại sao một số hàng hóa lại có thiết kế giống với các thương hiệu nổi tiếng khác.

---

(1) Học giả, nhà kinh tế học, chuyên gia tài chính Trung Quốc.

(2) Doanh nhân, tác giả những cuốn sách về kinh tế được yêu thích ở Trung Quốc.

Chỉ vài tiếng sau khi xảy ra sự kiện này, MINISO đã xác nhận đây là bài báo vô căn cứ; thông qua xác minh, người phụ trách thương hiệu được nhắc đến trong bài viết không hề nhận được điện thoại hay tin nhắn của phóng viên “Nhật báo Quảng Châu”. Do đó, MINISO nhanh chóng khởi động hệ thống điều tra “chuyên nghiệp”.

Chiều ngày 18/12/2014, “Nhật báo Quảng Châu” lập tức gỡ bài viết, nhưng một số người “có ý đồ khác” đã chia sẻ và đăng lại bài viết trên các phương tiện truyền thông khác, trong nháy mắt nổ ra cuộc chiến trên mạng.

Sau đó, hệ thống điều tra “chuyên nghiệp” được MINISO ủy thác đã bước đầu xác minh được: Bài viết cố tình “bôi lông tìm vết”, hãm hại một cách ác ý, có đối thủ cạnh tranh của MINISO đứng sau hỗ trợ, lên kế hoạch, mua chuộc phóng viên và chủ biên bằng tiền bạc để ngụy tạo tin giả.

Chân tướng của vụ việc chưa đầy hai ngày đã bị phanh phui ra ngoài ánh sáng, nhưng ảnh hưởng của nó lại kéo dài gần hai năm. Thực tế cho thấy, chính bài viết “MINISO ẩn giấu huyết thống Trung Quốc” đã gây ra vô vàn sóng to gió lớn sau này, những câu chuyện “bên trong” mà người viết tạo ra đã khơi lên hứng thú của đông giả, khiến hăng

hà sa số truyền thông và cư dân mạng không rõ sự thật gia nhập vào đội ngũ “công kích” MINISO, giúp đề tài này lan ngày càng rộng.

Năm 2014 là năm MINISO “mở cửa hàng”, tuy cũng không phải là không có danh tiếng, nhưng cũng chẳng phải là “danh tiếng lẫy lùng”. Nhưng khi nghi ngờ ùn ùn kéo đến, khi các đối thủ cạnh tranh ẩn nấp trong bóng tối chờ màn kịch này lên sàn để sát hại MINISO không còn một mảnh giáp, Diệp Quốc Phú vẫn rất bình tĩnh.

Sau này, trong một buổi diễn thuyết Diệp Quốc Phú đã miêu tả tình hình lúc đó như sau:

“Khoảng thời gian đó doanh thu của chúng tôi không hề bị ảnh hưởng, thậm chí còn gia tăng rất nhanh. Đây chính là điều đáng sợ, dẫu sau sự kiện MINISO đã vạch trần tính cách con người. Ngày nay, người ta nói bạn tốt sẽ chẳng ai nhớ đến bạn; nhưng nếu nói bạn xấu, nói bạn kém cỏi, nói bạn không tốt, chắc chắn sẽ có rất nhiều người chú ý đến bạn.”

Về ba câu hỏi sắc bén nêu ra trong bài viết, mãi đến tận 2 năm sau khi sự việc xảy ra Diệp Quốc Phú mới trả lời. Về phần nguyên nhân, Diệp Quốc Phú cũng trả lời đầy ẩn ý:

“Họ hỏi những vấn đề rất buồn cười khiến tôi thực sự

không muốn trả lời. Chính bởi vì có tranh luận, MINISO mới có tốc độ phát triển và mức độ nổi tiếng như ngày nay."

Với sự việc trên, đối mặt với việc phản bác tấn công vô ích hay dự trù tính thuận theo thời thế, Diệp Quốc Phú và MINISO đã lựa chọn vế sau.

Thế là, với mở đầu không hề tốt đẹp cùng "sự lăng xê" đầy trắc trở tốn súc, tốn tiền, cuối cùng MINISO vẫn giành được thành công lớn.

Trận thắng bất ngờ, "mặc kệ" lời đồn mà phát triển, phương thức xử lý thương hiệu tuyệt diệu biến tình huống xấu thành ưu thế vừa thu hút được chú ý, vừa tặng cho truyền thông nhiều "nội dung tin tức", khiến người ta không thể không cảm thán đây đúng là một thời đại của người hâm mộ, một ví dụ về marketing vô cùng thành công.

Đứng ở nơi đầu sóng ngọn gió của thời đại người hâm mộ, dù là ai cũng khó tránh khỏi vấn đề. Khi tin đồn ngập trời cuồn cuộn kéo đến, bỏ hết chống cự xuôi theo dòng hay là dựa vào "nội dung" và "tương tác" "muộn súc đánh" tạo nên trào lưu thời đại trở thành điều quan trọng để xem liệu thương hiệu thậm chí là doanh nghiệp có bộc lộ được hết tài năng hay không.

### 3. MÔ HÌNH LỢI NHUẬN: TRUYỀN THUYẾT VỀ “DÒNG TIỀN”

Chủ tịch công ty phần mềm Yonyou – Vương Văn Kinh từng nói: “Tất cả các doanh nghiệp sẽ biến thành doanh nghiệp tài chính tiền tệ trong tương lai”.

Ông ấy nói câu này trong đại hội doanh nghiệp hành động “Internet +”.

Về luận cứ, Vương Văn Kinh nói như sau: “Kinh tế đương đại phát triển có hai nguyên tắc quan trọng, một là khoa học công nghệ Internet, hai là tài chính tiền tệ. Cách nhìn này được mọi người cùng nhìn nhận, là nhu cầu các doanh nghiệp ở mọi ngành nghề đều cần và là xu hướng phát triển chung.”

Vậy, câu nói tất cả doanh nghiệp sẽ biến thành doanh nghiệp tài chính có đúng không?

Nói một cách nghiêm túc, vấn đề này rất lớn.

Thế nào gọi là “doanh nghiệp tài chính?” Nói thẳng ra, ví dụ đơn giản nhất chính là ngân hàng, ngân hàng bưu chính tiết kiệm, ngân hàng thương mại quốc doanh, ngân hàng thương mại cổ phần, công ty đầu tư đáng tin cậy,

công ty quản lý bất động sản... Điều mà cơ cấu này đang làm cơ bản giống nhau: “Làm sản phẩm tài chính tiền tệ, bán dịch vụ tài chính tiền tệ.”

Không phải mỗi doanh nghiệp đều trở thành ngân hàng, càng không phải chỉ có doanh nghiệp mảng ngành tài mới được gọi là doanh nghiệp tài chính.

Tuy Vương Văn Kinh nói không quá nghiêm túc, nhưng không ảnh hưởng đến việc chúng ta dùng một phương thức tưởng tượng học được trong sách ngũ văn cấp hai để phỏng đoán “suy nghĩ” của ông ấy.

Thực tế, Diệp Quốc Phú đã nói một câu có thể bổ sung cho những gì Vương Văn Kinh đưa ra: “Làm tài chính là mục tiêu phù hợp để một doanh nghiệp lớn mạnh sau này.”

Thế nào là tài chính?

Nói một cách thẳng thắn, nó chính là đầu tư tiền tệ, sản xuất ra tiền tệ, là trò chơi tạo ra tiền tệ từ tiền tệ, là vụ làm ăn để “tiền sinh ra tiền”.

Đến đây, chúng ta sẽ phải nhắc đến một khái niệm mang tên: Dòng tiền

Thực tế, giá trị của một công ty luôn thể hiện ở dòng

tiền tự do trong tương lai của nó.

Nói đến đây, chắc hẳn sẽ có người nảy sinh nghi vấn: “Dòng tiền là cái quý gì? Mục tiêu đầu tiên của một công ty chẳng nhẽ không phải lợi nhuận ròng hay sao?”

Có lẽ so với dòng tiền, sự theo đuổi về lợi nhuận càng phù hợp với nhận biết của chúng ta về thương mại hơn.

Ta có thể lấy một ví dụ.

Nếu trong tay chúng ta có 10 đồng tiền lẻ. A và B là bạn của chúng ta, đều đang làm một vụ buôn bán nhỏ nào đó. Một tuần sau, lợi nhuận hàng ngày của A là 3 đồng, sáng sớm mỗi ngày đó A đều phải lấy 3 đồng lợi nhuận của ngày trước để đầu tư vào vận hành của một ngày mới. Lợi nhuận của B trong một tuần sau bằng 0, nhưng mỗi ngày B đều sinh ra dòng tiền tự do là 3 đồng.

A và B đều muốn chúng ta đầu tư, chúng ta nên đầu tư cho ai?

Đầu tư cho A? Rất tốt, nhưng có thể dự đoán được, một tuần sau đó chúng ta sẽ chẳng có gì.

Đầu tư cho B? Nhìn có vẻ không mang lại lợi nhuận gì, nhưng một tuần sau B sẽ có trong tay 21 đồng là dòng tiền tự do, còn chúng ta có thể hưởng một phần quyền sử

dụng, hoặc hưởng lợi túc cùng chỗ tốt mà 21 đồng tiền đó đem lại.

Nếu như vậy, lợi nhuận có thật sự quan trọng hay không?

Về lựa chọn giữa lợi nhuận và dòng tiền, các doanh nghiệp lớn nhìn nhận ra sao?

Jeff Bezos sáng lập ra cửa hàng sách trực tuyến lớn nhất thế giới là Amazon, từng có không ít cuốn sách nói về triết lý kinh doanh của Bezos.

Nếu chúng ta từng thấy Amazon thời gian trước, ta sẽ phát hiện ra một hiện tượng thú vị, đó là trong khoảng 20 năm từ 1997 – 2015, doanh thu của Amazon tăng trưởng theo đúng tỉ số, nhưng lợi nhuận vẫn gần bằng 0.

Có lẽ sẽ có ai đó hỏi: “Tại sao một doanh nghiệp không kiếm nổi tiền lại được coi là trùm sò Internet?”

Còn có một ví dụ rất thú vị khác nữa là JD.com (JD). Nếu chúng ta quay ngược thời gian về ba năm trước, năm 2013 doanh thu hai quý một và ba của tập đoàn JD có thể xem như miễn cưỡng có lãi. Lúc đó JD đang chuẩn bị lên sàn NASDAQ, lợi nhuận như dường như được cố ý sắp đặt. Từ quý tư năm 2013, JD khôi phục diện mạo và liên tục phát triển đến tận ngày hôm nay.

Chắc hẳn có người sẽ hỏi: “Tại sao JD lỗ vốn mà Lưu Cường Đông vẫn có tiền, vẫn mua máy bay và mở quán trà sữa?”

Đương nhiên doanh nghiệp nhu vậy, giống nhu Suning, Gome... luôn khiến người ta nghi ngờ: “Không kiểm được tiền còn mở cửa hàng làm gì? Tụt tim cái chết hay sao?”

Thực tế, mô hình kinh doanh của những doanh nghiệp này không giống nhau, nhưng mục đích lại giống nhau, chính là: Kiểm dòng tiền.

Trong bức thư gửi cổ đông năm 2004, Jeff Bezos cũng viết một câu trùng hợp chứng minh quan điểm này:

*“Đánh giá chi tiêu tài chính sau cùng của Amazon, cũng là thú chúng ta vẫn muốn thúc đẩy nhất bấy lâu, là những dòng tiền tự do.”*

Tại đây, chúng ta đặt ra một giả thiết khác.

Giả sử vẫn là A và B, nhưng lần này thân phận thay đổi, A là người kinh doanh nghiệp, B là khách hàng.

Hàng ngày B cho A một đồng, yêu cầu A cứ 3 ngày trả B một đồng. Vậy A có kiếm được tiền hay không?

Sau khi thu được lợi nhuận 3 đồng của 3 ngày trước,

mỗi tuần A còn có thể thu về 7 đồng là dòng tiền cùng với lãi suất ngân hàng.

Chúng ta mở rộng câu chuyện bằng doanh nghiệp lớn.

Giả sử doanh thu một năm của Suning là 10 tỷ NDT, nếu trì hoãn 3 tháng trả tiền, trong tay họ sẽ có 2,5 tỷ NDT là dòng tiền lưu chuyển; Nếu trì hoãn 6 tháng trả tiền, trong tay họ sẽ có 5 tỷ NDT là dòng tiền lưu chuyển.

Nếu Suning điên cuồng mở cửa hàng mở rộng dòng tiền, một năm thu về 20 tỷ doanh thu, vậy tình hình có thể suy nghĩ.

Chắc có người sẽ hỏi: “Tại sao chúng ta không thể dựa trên cơ sở đảm bảo lợi nhuận để mang về dòng tiền khổng lồ?

Đương nhiên có thể, nhưng môi trường thương mại thực tế luôn rất phức tạp, dăm ba câu không thể nói rõ các cân nhắc, suy tính bên trong. Ví dụ đơn giản nhất chính là luôn theo đuổi lợi nhuận, gia tăng đầu tư dẫn đến dòng tiền duy trì suy giảm. Đây là một ví dụ rất đặc biệt về sự đối lập giữa lợi nhuận và dòng tiền tự do nhưng rất hay gặp trong môi trường thương mại, khi chỉ được giữ một trong hai, bạn sẽ lựa chọn cái nào?

Tôi nghĩ đọc đến đây, nếu còn nhắc đến MINISO, chắc chắn trong lòng mọi người đều có đáp án. Ví dụ về MINISO thực ra rất giống với ví dụ về A và B chúng ta nhắc đến ở trên, cũng rất giống với giả thiết chúng ta đặt ra cho Suning.

Cần biết rằng, phần lãi nguyên<sup>(1)</sup> của mỗi sản phẩm trong cửa hàng MINISO chỉ có 8%, thấp hơn 40% so với các cửa hàng đồng giá trăm yên ở Nhật. Vậy MINISO lấy đâu ra sức mạnh để “thực hiện chế độ mua đứt sản phẩm” và “một tay giao hàng, một tay giao tiền”, gánh hết rủi ro về phần mình đây?

Song, mỗi nhà đầu tư của MINISO phải nộp cho MINISO 200.000 NDT tiền phí sử dụng thương hiệu và 700.000 tiền đảm bảo hàng hóa.

Chúng ta giả sử một năm MINISO mở 500 cửa hàng, vậy phí sử dụng thương hiệu một năm của họ sẽ là 1 tỷ NDT. Mà dựa theo kết quả điều tra trước đó của chúng ta, muốn đóng cửa hàng và trả lại vốn đầu tư cần khoảng 3 tháng, điều này giống với ví dụ “trì hoãn trả tiền” chúng ta nhắc đến ở phần trước.

Nhưng cũng như ở trên đã nói, chúng ta vẫn chưa nhắc

(1) Lãi gộp, mới trừ giá thành, chưa trừ các phí tổn khác

đến vấn đề tiền đầm bảo hàng hóa. Theo giải thích của MINISO, 700.000 NDT tiền đầm bảo hàng hóa có thể dùng cho việc trung hòa tiền nhập hàng, nhưng 700.000 NDT này không thể tiêu hết chỉ trong vòng 1 tháng. Do đó, dòng tiền lại được tăng lên.

So với số liệu lợi nhuận có thể làm giả, dòng tiền mới là tiền thật, có chính là có, không có chính là không có. Về sau đại diện cho sự biến hóa của dòng tiền vào túi doanh nghiệp; còn về trước có thể chỉ là một con số trên báo cáo tài chính.

Vấn đề dòng tiền có lẽ sẽ khiến một số doanh nghiệp lập tức bỏ mạng, nhưng lợi nhuận lại không phải vậy.

Trái lại, dòng tiền mới là giá trị tồn tại lớn nhất của một doanh nghiệp.

Đây cũng chính là giá trị tồn tại của MINISO.

#### **4. MÔ HÌNH CHUỖI CUNG ỨNG: MỘT MINISO KHÔNG THỂ HỌC THEO**

Sức cạnh tranh cốt lõi của bán lẻ năm ở đâu?

MINISO đưa ra đáp án, trên đáp án chỉ có ba chữ: “Ít”, “Thấp” và “Ngắn”.

“Ít” ở đây chính là “Chi phí ít”, dùng chi phí ít nhất để khách hàng có thể mua được đúng hàng đúng địa điểm, bao gồm cả giá thành sản phẩm và giá kinh phân phối.

“Thấp” ở đây chính là “Lượng tồn kho thấp”, khi lượng tồn kho giảm đến mức thấp nhất vẫn nhu cung cấp dịch vụ chất lượng.

“Ngắn” ở đây chính là “chu kỳ ngắn”, tức rút ngắn tồn kho sản phẩm và chu kỳ quay vòng, để ứng phó sự thay đổi của thị trường một cách nhanh nhất.

MINISO là thương hiệu vận dụng 3 chữ này một cách xuất sắc nhất, điều đó chúng ta đã nhắc đến nhiều lần rồi.

Nhưng chúng ta chưa từng đề cập đến, ba chữ này cũng chính là yếu tố cốt lõi trong việc quản lý chuỗi cung ứng.

Do đó, chúng ta có thể thay đổi đáp án một cách đơn giản hơn, đặt súc cảnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp bán lầm ở quản lý chuỗi cung ứng.

Vậy chuỗi cung ứng là gì?

Ở đây, cách làm thỏa đáng nhất chính là “trích dẫn nguyên văn” bài học trong sách vở ra.

Chuỗi cung ứng là cốt lõi xoay quanh doanh nghiệp,

through qua sự khống chế lưu chuyển tin tức, vận chuyển hàng hóa và tiền tệ, từ mua sắm nguyên vật liệu đến sản xuất sản phẩm và cho ra sản phẩm hoàn chỉnh, cuối cùng thông qua mạng lưới tiêu thụ vận chuyển sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Nhà cung cấp, đơn vị sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và người dùng tạo thành một kết cấu mạng lưới cung ứng hoàn chỉnh.

Muốn hiểu được vì sao MINISO có thể làm được ba điều “ít”, “thấp” và “ngắn” trong kết cấu mạng lưới cung ứng, trước hết chúng ta cần hiểu được vì sao có thể xuất hiện “cao”, “dài” trong quá trình này, sau đó xem xem MINISO đã giải quyết vấn đề ra sao.

Tại sao giá sản xuất cao?

Nguyên nhân thường gặp nhất chính là “hiệu ứng biên hai tầng”<sup>(1)</sup>, tức là hiện tượng chuỗi cung ứng, doanh nghiệp hạ du vì muốn thu lợi nhiều hơn, trong quá trình quyết sách độc lập đã đặt giá sản phẩm cao hơn nhiều so với biên độ giá sản xuất.

Một phần chi phí khác nằm ở khâu quản lý hậu kỳ, như: phí tổn kho bãi, phí dịch vụ phân phối, phí quay

(1) Double Marginalization: Hiện tượng xảy ra khi lượng đặt hàng thấp hơn tổng sản lượng tối ưu hóa tồn kho của chuỗi cung ứng.

vòng vốn. Nếu phân tích một cách sâu hơn, có lẽ chúng ta có thể sử dụng một từ ngữ chuyên nghiệp và mang tính khái quát hơn để nói, đó là hiện tượng “tỉ lệ định mức nguyên liệu thấp”.

Ý nghĩa của nó là: Những nhà sản xuất thương nguồn có nhiều nhà cung cấp lẻ, chỉ khi các nhà cung cấp lẻ này dựa theo yêu cầu của nhà sản xuất cung cấp chủng loại và số lượng phụ kiện lẻ kịp thời, nhà sản xuất mới có thể mở rộng sản xuất; Chỉ cần một nhà cung cấp giao hàng chậm hoặc cung cấp số lượng, chủng loại phụ kiện lẻ không phù hợp với yêu cầu của nhà sản xuất, sẽ dẫn đến sản xuất gián đoạn. Hiện tượng này xuất hiện sẽ làm nảy sinh vấn đề tỉ lệ định mức nguyên liệu thấp.

MINISO giải quyết ra sao?

Trực tiếp sản xuất hàng hóa, tự chủ về thiết kế, dùng cơ chế “mua đứt” để gánh vác rủi ro cho doanh nghiệp thương nguồn, lắp đặt kho hàng, tự xây dựng hệ thống vận chuyển và trung tâm tập kết.

Vì sao lượng tồn kho cao?

“Hiệu ứng cái roi da – Bullwhip Effect<sup>(1)</sup>” là một trong số nguyên nhân quan trọng dẫn đến tình trạng này. Tức là, các khâu trong chuỗi cung ứng chỉ dựa vào thông tin về nhu cầu đến từ cấp thấp hơn của doanh nghiệp mà tiến hành sản xuất hoặc đưa ra quyết sách cung ứng, thông tin về nhu cầu không thật sẽ theo đó chảy ngược dòng vào chuỗi cung ứng, dẫn đến tình trạng số lượng đặt hàng bị khuếch đại lên vô cùng lớn.

Một ví dụ rất đơn giản xảy ra với phía nhà cung cấp, do giá xử lý đơn hàng và giá vận chuyển cố định rất cao, đồng thời nhà cung cấp đưa ra ưu đãi lớn, các doanh nghiệp hạ nguồn có thể sẽ đặt mua sản phẩm với số lượng lớn, dẫn đến số lượng đặt mua nhiều hơn số lượng yêu cầu.

Một hiện tượng thường gặp khác là khi các sản phẩm có nhu cầu cao roi vào tình trạng thiếu hụt trong khâu cung ứng, để nhận được số lượng định mức phân phối lớn, người dùng sẽ cố ý khuếch đại yêu cầu đặt hàng.

Một khi nhu cầu giảm xuống sẽ gây ra hiện tượng khuếch đại nhu cầu.

(1) Hiện tượng hay xuất hiện trong quá trình dự đoán nhu cầu của các kênh phân phối trong chuỗi cung ứng. Biểu hiện cụ thể là thông tin về nhu cầu của thị trường cho một sản phẩm bị bóp méo hay khuếch đại lên qua các khâu. Điều này dẫn tới sự dư thừa tồn kho, ảnh hưởng đến chính sách giá và tạo ra phản ánh không chính xác trong nhu cầu thị trường.

## MINISO giải quyết ra sao?

Vẫn thực hiện chế độ mua đứt với số lượng lớn, dựa vào thiết kế sản phẩm chất lượng và định vị sản phẩm chuẩn xác tạo ra những “mẫu hàng bán chạy” khiến người dùng dây sống và đặt mua không ngừng, thông qua định giá hợp lý ổn định đảm bảo bình ổn tiêu thụ trong mùa vắng khách, từ đó giảm khả năng gây tồn kho; đồng thời dựa vào việc xây dựng hệ thống IT chia sẻ thông tin nhu cầu của khách hàng, tăng thêm độ chuẩn xác.

## Tại sao xuất hiện chu kỳ dài?

Chuỗi cung ứng quá nhiều tầng sẽ dẫn đến thời gian cung ứng dài ra, hiện tượng “tỉ lệ định mức nguyên liệu thấp” chúng ta nhắc đến ở trên cùng với phân phổi không hợp lý đều là nguyên nhân chủ yếu gây ra vấn đề này.

## MINISO giải quyết ra sao?

Trực tiếp sản xuất hàng hóa, hệ thống IT phản hồi nhanh, lưu chuyển vốn nhanh, dịch vụ phân phổi ưu hóa.

Mỗi khi nhắc đến thành công của MINISO, luôn có người nhấn mạnh: “Nhờ chuỗi cung ứng, chắc chắn là chuỗi cung ứng.”

Quả thực như vậy, một mô hình chuỗi cung ứng tốt sẽ làm giảm giá thành vận hành, mà giá vận hành thấp sẽ thực hiện được điều cốt lõi trong kinh doanh của MINISO

là “hàng tốt giá mềm”. Có được ưu thế cốt lõi này, khi thị trường không tốt, nó vẫn có thể tồn tại; khi thị trường tốt lên, nó có thể sống càng tốt hơn người khác.

Thế nhưng khái niệm chuỗi cung ứng quá rộng, thông qua nội dung chúng ta nhắc đến ở trên có thể phát hiện, cố gắng tối ưu hóa chuỗi cung ứng của MINISO đã xuyên suốt toàn bộ cuốn sách, bất kể trong vấn đề “bán cái gì và bán nhu thế nào” hay trong lý luận về “làm sao thiết kế sản phẩm”. Nội dung của mỗi chương dù ít dù nhiều đều có liên quan đến nguyên nhân xây dựng thành công hệ thống quản lý chuỗi cung ứng của MINISO.

Đây cũng là nguyên nhân vì sao tôi không ngừng nhắc lại ba từ “chuỗi cung ứng” trong sách nhưng chỉ bàn về các chi tiết nhỏ chứ không bàn đến toàn bộ.

Nhắc đến MINISO, chúng ta luôn chỉ quan tâm đến “bí quyết” và “bí kíp”, muốn mượn điều đó để thực hiện “chu toàn mọi mặt”, nhưng kết quả này lại thường là “mặt nào cũng không đủ”.

Do đó, đừng nén oán trách MINISO đã hại nhiều người muốn học theo để khởi nghiệp, bởi lỗi sai không nằm ở MINISO.

Bởi dẫu sao không phải ai trong chúng ta cũng đều được

nhu Diệp Quốc Phú, dùng 30 triệu NDT để xây dựng hệ thống IT hoàn thiện;

Bởi dẫu sao chúng ta cũng chưa chắc đã có năng lực thiết kế nòng cốt như MINIS, có tự tin dựa vào những “mẫu hàng bán chạy” để giải quyết các áp rủi ro tồn kho và mua đứt với số lượng lớn.

Do quá trình xây dựng hệ thống cung ứng quá nhiều tầng, biến số lớn, trong khi muốn quản lý hệ thống cung ứng tốt hoàn toàn không thể đi đường tắt, không có tối ưu tuyệt đối hay thông thường tuyệt đối, chỉ có kết hợp tình hình thực tế của bản thân để cố gắng thực hiện ba điều “ít”, “thấp” và “ngắn”.

Từ góc độ này, bạn sẽ không thể học theo MINISO, cũng không cần thiết phải học theo.

08

AI LÀ NGƯỜI  
KẾT THÚC MINISO?



Cùng cảnh báo như nhau

Trong lòng chúng ta

Cùng vận mệnh như nhau

Trên vai chúng ta

----- Phùng Chí<sup>(1)</sup>

(1) Phùng Chí (1905 - 1993) là nhà thơ, nhà phiên dịch, học giả nổi tiếng của Trung Quốc.



Có một loại tư duy phổ biến liên quan mật thiết đến sự thay đổi của thời đại, sự phát triển của mỗi mô hình đều có sự góp mặt của những chiến lược độc đáo, mỗi cuộc nổi dậy đều báo hiệu cho sự suy tàn không thể dự đoán, mỗi sự suy tàn đều là biểu hiện rõ ràng cho một sự khởi đầu hoàn toàn mới.

Khi “thương mại điện tử” xông vào phòng tuyến của “kinh doanh truyền thống”, “mô hình MINISO” xuất hiện.

MINISO đặt chân vào mảnh đất “offline”, vẫn giữ lại hơi thở của “online”.

MINISO trở thành một kiểu khác trong ngành kinh doanh truyền thống, cũng trở thành uy hiếp của thương mại điện tử.

Tôi rất muốn hát bài ca chúc mừng thành công của MINISO, nhưng những vết xe đổ sáng chói trong lịch sử không khiến tôi phải nghi ngờ về tương lai của nó.

Khi cùng một loại cảnh báo đánh úp vào trong lòng,  
khi cùng một loại vận mệnh đè nặng trên vai....

“Ai sẽ trở thành người kết thúc MINISO?”

## **1. HAI BỨC THƯ XIN LỖI VÀ MIYAKE JYUNYA “SỐNG TRONG TRUYỀN THUYẾT”**

Tôi không thích chất vấn người khác, đặc biệt là với người tôi đã hết mục tán dương trước đó trong sách.

Bởi sự tranh luận theo kiểu “tay trái đánh tay phải” này không hề liên quan đến đối thủ, mà khiến tôi như trở thành một người kể chuyện không có thính giả.

Song, sự chất vấn này là điều cần thiết, nó là một bộ phận tạo nên “thế giới” này hơn bất cứ điều gì khác, nó tạo nên một mặt đối diện của “sự tán dương”, là một chiếc gương để soi xét lại con người.

Nhưng nhắc đến đây, tôi càng muốn bàn đến một đề tài mang tính giải trí tinh thần nhẹ nhàng thú vị. Điều này không hẳn liên quan đến đoạn dẫn ở phần trước, lấy tính chân thực của Miyake Jyunya làm mở đầu.

Miyake Jyunya có thể xem là “một nhà sáng lập thần bí” với số lần lộ diện trên mạng có thể đếm trên đầu ngón

tay, tư liệu về Miyake cũng vô cùng sơ lược. Nhiều cư dân mạng vì quá hiếu kỳ đã dùng tiếng Nhật để tìm kiếm trên mạng, nhưng cũng chẳng thu hoạch được gì.

Chúng ta có thể khẳng định, trước khi MINISO ra đời Miyake Jyunya không phải tên tuổi nổi tiếng, cũng không có tiểu sử phong phú hay tác phẩm xuất sắc như Kenya Hara – tổng chỉ đạo nghệ thuật của MUJI.

Nhưng phàm là nhắc đến MINISO, chúng ta chỉ biết đến Diệp Quốc Phú.

Với hiện tượng này, thậm chí có người đã tỏ ra nghi ngờ từ sớm: Chẳng lẽ sự “giấu giếm” về Miyake Jyuna cũng là một trong những chiêu trò marketing của “thời đại người hâm mộ”? Dẫu sao những luận điệu về “người sáng lập thần bí” cũng đủ để khiến người khác chú ý.

Thực tế, một đoạn tư liệu chính thức và tường tận nhất về Miyake Jyuna trên mạng đến từ “một bức thư xin lỗi”.

Khi đó vừa vặn là lúc MINISO rơi vào “nghi vấn hàng giả”, tất cả lực lượng của phe chỉ trích đều tập trung vào lỗi sai in ấn, đoạn huống dẫn sử dụng bằng tiếng Nhật cũng bị nghi là “lừa gạt để qua cửa kiểm tra”. Hai bức thư xin lỗi bằng tiếng Nhật đến từ Miyaka Jyuna và Diệp

Quốc Phú theo đó ra đời.

Xét thấy liên quan đến bức thư xin lỗi trên mạng chỉ có duy nhất một bản bằng hình ảnh, tôi đã đặc biệt thuê người gõ lại một phiên bản điện tử cho mọi người cùng xem. Dưới đây là nguyên văn:

### 謝罪文

この度は、弊社の確認不足で、誤った情報や不完全な日本語が商品や店舗、H Pに記載され、お客様や関係者の皆様を混乱させてしまい大変申し訳ございませんでした。

中国で展開している商品や店舗、H Pなどのチェックをし切れていた弊社の責任を痛感しております、お客様、関係者の皆様に重ねてお詫び申し上げます。

中国で展開している商品店舗、H Pなどに掲載されていた誤った情報については、変更や撤去を速やかに行い、改善させるようパートナー企業に指示しております。

お客様を誤解させたり混乱させたりすることがないよう、今後は日本側と中国側で協議し確認した情報を皆様へお伝えしていくよう体制を整えてまいります。

日本ならではの商品企画を行い、日本の品質を世界へお届けする、という当初のコンセプトを守るべく、頂戴したご意見を真摯に受け止め、スピード感をもって改善を重ねてまいりますので、

今後ともご厚情を賜りますようお願い申し上げます。

株式会社 名創優品産業  
代表取締役社長 三宅順也

この度は、日本側パートナー企業との事前の確認不足で、誤った情報や不完全な日本語が商品や店舗、H Pに記載され、お客様や関係者の皆様を混乱させてしまい大変申し訳ございませんでした。体制の不備を反省し、心よりお詫び申し上げます。

今回の件を受け、社員教育を改めて徹底して、商品や店舗、H Pなどにおける表記について社員の意識改革を図るとともに、正しい情報を伝えしていける体制を構築しているところでございます。

弊社はシンプルで機能的な日本ならではの商品に魅了され、日本ならではの商品企画を行い、日本の品質を世界へお届けしたい、との思いで日本側のパートナー企業と協力して事業を始めております。初心を忘れず、頂戴したご意見を真摯に受け止め、これからも改善を重ねてまいりますので、引き続き厚情を賜りますよう何卒よろしくお願ひ申し上げます。

株式会社 葵揚  
代表取締役会長 葵国富

Trong lúc một người không hiểu tiếng Nhật thì tôi khổ sở nhìn bức thư này mãi vẫn chẳng ra được đầu mối, một cậu em khóa dưới tôi vừa thân thiện lại thông thạo tiếng

Nhật vừa nhìn liếc qua bức thư xin lỗi đã thốt lên: “Ngữ pháp thật quái lạ, có những lỗi sai rất dễ thấy.”

Một người bạn Nhật Bản của cậu ấy cũng đưa ra phán đoán: “Bức thư do người Trung Quốc viết.”

Với sự giúp đỡ của cậu em khóa dưới và người bạn Nhật tên Fukuhara, một bản dịch đầy đủ cho bức thư xin lỗi này đã ra lò. Ngoài trả lại đúng nội dung của bức thư xin lỗi, hai cậu em còn rất có lòng sửa lại những đoạn không ổn sang tiếng Trung. Cụ thể như sau:

### Thư xin lỗi

Lần này này {lần này này => lần này} do công ty chúng tôi làm việc không cẩn thận, dẫn đến trên sản phẩm, cửa hàng và trang chủ đều bị đăng tải {Bị đăng tải => đăng tải} sai thông tin và tiếng Nhật sử dụng không hoàn toàn {không hoàn toàn => không chuẩn xác}, gây ra hỗn loạn {hỗn loạn => rắc rối lớn} cho các quý khách hàng cùng nhân viên liên quan, ngàn lần xin lỗi.

Nhận thức sâu sắc được trách nhiệm không kiểm tra triệt để sản phẩm, cửa hàng và trang chủ khi triển khai ở Trung Quốc của công ty tôi (Nhận thức sâu sắc được trách nhiệm không kiểm tra triệt để sản phẩm, cửa hàng và trang chủ khi triển khai ở

Trung Quốc của công ty tôi => Công ty chúng tôi đã nhận thức sâu sắc được sản phẩm bày bán trên thị trường Trung Quốc, của hàng mờ ở Trung Quốc cùng với nội dung thông tin đăng tải trên trang chủ có sai sót mà chưa kịp thời sửa lại quả thật là trách nhiệm của công ty chúng tôi}, một lần nữa xin được gửi tôi các quý khách hàng cùng nhân viên liên quan lời xin lỗi chân thành nhất.

Liên quan đến {liên quan đến => đối với} sản phẩm, của hàng {sản phẩm => bỏ} mờ tại Trung Quốc cùng với trang chủ {cùng với trang chủ => bỏ} đăng sai thông tin, chúng tôi sẽ yêu cầu công ty đối tác nhanh chóng chỉnh sửa hoặc xóa bỏ, làm cải thiện {chúng tôi sẽ yêu cầu công ty đối tác nhanh chóng chỉnh sửa hoặc xóa bỏ, làm cải thiện => Chúng tôi sẽ yêu cầu công ty đối tác nhanh chóng đưa ra chiến lược sửa sai}.

Để không gây ra hiểm họa {và} rắc rối cho quý khách hàng thêm nữa, sau này chúng tôi sẽ thay đổi cơ chế, truyền tải thông tin song ngữ nhằm giúp quý khách thuận tiện xác nhận.

Để giữ vững triết lý kinh doanh từ đầu là “tiến hành hoạch định sản phẩm đặc thù kiểu Nhật Bản, truyền bá chất lượng Nhật Bản ra thế giới”, chúng tôi tha thiết mong nhận được ý kiến đóng góp quý báu của quý khách hàng để không ngừng hoàn thiện. Sau này xin được quan tâm nhiều hơn.

*Công ty cổ phần MINISO*

*Chủ tịch Miyake Jyuna*

Lần này do công ty hợp tác phía Nhật Bản không xác minh cẩn thận trước khi làm việc, dẫn đến thông tin đăng tải trên sản phẩm, cửa hàng và trang chủ sai sót tiếng Nhật sử dụng không hoàn toàn (không hoàn toàn => không chuẩn xác), gây ra rắc rối lớn cho các quý khách hàng cùng nhân viên liên quan, ngàn lần xin lỗi. Tự nhìn lại sự thiếu sót của cơ chế, tôi xin được bày tỏ sự áy náy từ tận đáy lòng mình tại đây.

Trải qua sự việc lần này, công ty chúng tôi đã đào tạo lại toàn bộ nhân viên một lần nữa, đồng thời sắp xếp các nhân viên sửa những lỗi sai trên sản phẩm, cửa hàng cùng trang chủ, xây dựng một cơ chế có thể (đoạn này trong nguyên văn bị thấm nước) truyền tải thông tin một cách chính xác nhất.

Công ty chúng tôi với tận lực mong tạo ra mặt hàng Nhật giản dị nhưng chất lượng, tiến hành hoạch định sản phẩm đặc thù kiểu Nhật, với mong muốn đưa truyền bá chất lượng Nhật Bản ra ngoài thế giới, nên kết hợp cùng công ty đối tác ở Nhật để cùng nhau phát triển sự nghiệp. Chúng tôi sẽ không quên ước nguyện ban đầu, tha thiết mong nhận được ý kiến đóng góp quý báu của quý khách hàng để không ngừng hoàn thiện. Sau này xin được quan tâm nhiều hơn.

*Công ty cổ phần Bảo Dương*

*Chủ tịch Diệp Quốc Phú*

Thực tế, cậu em khóa dưới và Fukuhara còn đưa ra một bản ý kiến thay đổi bằng tiếng Nhật, nhưng do độ dài cuốn sách có hạn và hạn chế về nhóm độc giả, tôi thấy không cần thiết phải đưa ra ở đây. Nhưng tôi vẫn muốn một lần nữa cảm ơn cậu em khóa dưới và người bạn Fukuhara, bởi nhở có ánh mắt của họ, chúng ta phần nào có thể bạo gan phán đoán ra một chân tướng khác đằng sau hai bức thư xin lỗi qua loa lấy lệ với đầy lỗi ngữ pháp và cách dùng từ này.

Chân tướng nhu thế nào?

Chân tướng là Miyake Jyuna cũng chỉ là “người sáng lập bù nhìn?”

Điều này rất thú vị cũng rất có tính giải trí, nhưng chúng ta sẽ không coi đó là chủ đề chính để thảo luận. Dù sao đối với một thương hiệu và sản phẩm đằng sau nó, điều này không quan trọng.

Có thể Miyake Jyuna thật sự tồn tại, nhưng cũng chỉ là cách để Diệp Quốc Phú dùng để giải quyết cục diện khó xử đó, giống như “quy tắc ngầm” ở Canton Fair; cũng có thể là một bước quan trọng không thể thiếu cho kế hoạch “tạo con lai” nhằm “cảng buôn ra biển lớn” của Diệp Quốc Phú; có thể Miyake thật sự giống như những gì cộng đồng mạng đã nói, chẳng qua chỉ là “sự tồn tại như một linh vật cát tường”.

Anh ấy thật sự có lý do tồn tại của anh ấy, nhưng nếu tất cả giả thiết “có thể” ở trên là thật, vậy thì khi MINISO đưa “linh vật cát tường” này lên sân khấu, họ đã đi ngược lại với yêu cầu “tối giản hóa bao bì” mà thương hiệu này vẫn luôn nhấn mạnh.

Còn với một doanh nghiệp vẫn tồn tại khả năng “quá độ bao bì”, chúng ta có thể tin tưởng sản phẩm của họ không?

So sánh với nhiều cửa hàng đồng giá 100 yên của Nhật, MINISO vẫn luôn “lựa chọn” bản thân trong sạch.

Lấy một ví dụ, ở Nhật Bản, lợi nhuận gộp trung bình của mỗi cửa hàng đồng giá 100 yên có thể lên đến 40% là “bí mật” công khai trong ngành. Nguyên nhân rất đơn giản, các sản phẩm bày bán trong cửa hàng vừa có loại giá vốn 90 yên, nhưng cũng có loại giá vốn chỉ 40 yên. Còn người tiêu dùng, vừa có nhóm người mua hàng theo kiểu tính toán sao cho có lợi nhất, nhưng cũng có nhóm người mua hàng không hề tính toán. Đây chẳng qua cũng giống như chiến lược kinh doanh “cửa hàng đồng giá 2 tệ” chúng ta thường nghe thấy ở Trung Quốc.

Lấy một ví dụ khác, ở Nhật Bản, để giảm giá vốn xuống mức thấp nhất, các cửa hàng đồng giá 100 yên thường thông qua nhiều biện pháp để đảm bảo về “số lượng” như:

nhập hàng số lượng lớn, mua đứt số lượng lớn, thu mua số lượng lớn... Tuy nhiên chúng ta cần biết, những sản phẩm này không hoàn toàn do các cửa hàng tự nghiên cứu làm ra, có không ít là hàng tồn kho của các nhà máy nổi tiếng, được các cửa hàng 100 yên thu mua làm lại bao bì và định giá để một lần nữa đưa vào thị trường tiêu thụ. Trong quá trình này, thậm chí còn tồn tại tình trạng các nhãn hiệu đồng giá 100 yên làm lại bao bì chính những sản phẩm bán ế của mình.

Tuy nhiên, MINISO nói với họ: “Sản phẩm của tôi đều được định giá gần với giá vốn nhất, 8% lợi nhuận gộp không thay đổi.”

MINISO cũng nói với họ rằng: “Chúng tôi chỉ làm những thiết kế tối ưu, không mua sản phẩm kém chất lượng, càng không chấp nhận độ lỗi bao bì.”

Thế nhưng, nếu ngày hôm nay có một thương hiệu từ lúc thành lập đã làm ra hành vi bị ngờ là “độ bao bì” trên phương diện người sáng lập, nếu ngày mai sản phẩm họ được gọi là do chính họ sản xuất lại đến từ các nhà cung ứng nổi tiếng nhất thế giới, nếu ngày kia một chuyện nội bộ đáng kinh ngạc được hé lộ khiến mọi chuyện đảo lộn, nói cho chúng ta họ làm sao để làm chuyện người khác

không thể làm, sản phẩm và triết lý kinh doanh của họ tiên tiến đáng giá để mua ra sao, vậy thì những người tiêu dùng chưa luyện được “hỏa nhãn kim tinh” phải làm sao để phân biệt thật giả?

Trong siêu thị ở Mỹ, nước ép chính là nước ép, là thứ gì thì bao bì bên ngoài sẽ in như vậy, rất hiếm thấy những câu tuyên truyền cổ động kiểu “mỗi ngày đều vui vẻ khỏe mạnh” hoặc “giá trị dinh dưỡng phong phú” như trên bao bì của các công ty giải khát Trung Quốc.

Tinh thần quan trọng của mạng Internet chính là rõ ràng hóa mọi việc, đặt trong ngành bán lẻ truyền thống, không liên quan đến học thuật, tôi hy vọng nó có thể nâng cấp lên thành “thần thancock”.

Đừng để “độ lại bao bì” trở thành bản sắc của địa phương;

Càng đừng để một thương hiệu “con lai” vốn nén “lấy mạnh bù yếu, chỉ chọn tinh hoa” làm sở trường chỉ vì “bản sắc địa phương” mà lây nhiễm thói xấu.

Đây là một phần chất vấn nhưng không hẳn là chất vấn, cũng là nỗi lo từ góc độ của người tiêu dùng.

Còn đối với MINISO đang phải đứng trên đầu sóng

ngọn gió, tôi tin rằng, thời gian sẽ cho chúng ta câu trả lời tốt nhất, như một đoạn văn Đinh Dương Thi<sup>(1)</sup> viết từng nghe hồi nhỏ: Khen chê xưa nay không thể nghe, thị phi cuối cùng cũng tự tỏ.

## 2. CHÈN ÉP NHÀ CUNG CẤP DẪN ĐẾN CẠNH TRANH KHÔNG LÀNH MẠNH?

“MINISO bị nghi độ lại bao bì sản phẩm”, nếu phải thêm về sau cho câu này, tôi sẽ nói: “Sản phẩm điện tử cũng phải chịu đủ mọi hoài nghi về chất lượng của khách hàng.”

Vậy, rốt cuộc sản phẩm đồ điện tử của MINISO gấp phải vấn đề gì?

Cư dân mạng A: Tai nghe mua chưa đến một tháng bị rơi xuống đất liền hỏng luôn.

Cư dân mạng B: Chưa đầy một tuần đã đứt tai nghe.

Cư dân mạng C: Tai nghe trông giống mẫu mã của Apple, nhưng chất lượng âm thanh kém hơn rất nhiều.

Cư dân mạng D: Chuột máy tính mới mua hai tháng đã mất cảm ứng.

Cư dân mạng E: Sạc dự phòng mua ba tháng đã hỏng không dùng được nữa.

(1) Đinh Dương Thi: nhà thơ, nhà phê bình, diễn viên kịch Trung Quốc.

....

Đương nhiên những ví dụ này chỉ là lời nói từ một phía của cư dân mạng, không ngoại trừ khả năng do người dùng thao tác không chuẩn gây ra. Nhưng khi vô số mũi tên nhắm vào sản phẩm đồ điện tử một cách “trùng hợp kinh người”, Diệp Quốc Phú đã công khai thừa nhận trước báo chí: “Hiện nay mặt hàng bị khiếu nại nhiều nhất là đồ điện tử.”

Có người sẽ nói: “Đây chẳng phải là ví dụ đắt giá nhất cho việc “độ bao bì” hay sao?”

Quá thật, nhiều người thích gắn câu chuyện “độ bao bì” với MINISO chẳng phải thực sự là vì liên quan đến “hàng tốt giá mềm”, cũng đưa ra không ít ví dụ “hữu danh vô thực” liên quan đến chất lượng sản phẩm.

Tuy nhiên, tôi không phải anh Đỗ hay anh Lý, chất lượng không tốt không thể dùng việc “độ bao bì sản phẩm” để giải thích được. Điều duy nhất không cần nói cũng có thể khẳng định được là, các vấn đề sản phẩm công nghệ gấp phải đều liên quan tới nhà cung cấp.

Một điều thú vị là, nếu ở những chương trước chúng ta phải nêu ra lo lắng từ góc độ người tiêu dùng, thì giờ đây

chúng ta phải coi mình là nhà cung cấp, tiếp tục nghiên cứu về sản phẩm của MINISO.

Kỳ thực, một sản phẩm khó tránh khỏi có khuyết điểm. Ví dụ như những cửa hàng đồng giá 100 yên ở Nhật vẫn luôn được MINISO sùng bái và là đề tài nói chuyện của nhiều người, sản phẩm của họ thường xuyên bị chỉ trích, thậm chí người tiêu dùng Nhật Bản còn liệt kê ra một bản danh sách “những đồ không thể mua” sau khi ghé các cửa hàng đồng giá 100 yên.

Bút bi, có mục nhung nhưng viết không thấy chữ;

Bút tất, rất nhanh bị rách bị giãn, chất lượng không tốt;

Bút nhó rất nhanh hết mực;

Cục tẩy không thể tẩy sạch, rất dễ gãy;

Hồ dán không dính, rất dễ bong;

Nước rửa bát không có bọt không cọ được vết bẩn;

....

Chúng ta có thể nhìn ra, giống với các sản phẩm số của MINISO, các vấn đề hầu như xuất hiện về mặt chất lượng. Nguyên nhân có rất nhiều, nhưng chủ yếu vẫn liên quan đến chính sách nhập hàng “số lượng lớn” chúng ta đã biết.

Dù là mua hàng tồn kho của các nhà cung cấp, hay mua đứt với số lượng lớn, tất cả không nằm ngoài hai chữ: Giá rẻ.

Bởi vì chạy theo giá rẻ, khi lợi ích của nhà cung cấp không được đảm bảo, vấn đề chất lượng chắc chắn xảy ra.

Những cửa hàng Nhật đồng giá 100 yên có lợi nhuận gộp cao tới 40% cũng như vậy, thì với MINISO chỉ thu về vỏn vẹn 8% lãi liệu có gấp phải nguy cơ về chất lượng lớn hơn không?

Thực tế, một nhà cung cấp nặc danh tự xưng hợp tác với MINISO đã tiết lộ chi tiết về chuyện hợp tác hai bên trên mạng từ rất lâu. Tuy văn bản sử dụng lời lẽ ôn hòa này không khiến nhiều người chú ý, cũng không đưa ra được chứng cứ xác thực nào làm bằng chứng, nhưng chỉ cần một đoạn “kinh nghiệm đàm phá” hoặc “một câu chuyện nhỏ không liên quan đến MINISO” đều mang ý nghĩa dẫn dắt.

Tại đây, chúng ta tạm gọi nhà cung cấp này là G. Để tránh gây tổn thương tới người vô tội, chúng ta tạm gọi “MINISO” trong bài của G là M.

Nói một cách đơn giản, nhà cung cấp G và chuỗi cửa hàng M từng hợp tác 1 năm. Ban đầu mọi chuyện đều

thuận lợi, phương thức thanh toán tính theo tháng, có thể coi là nhanh chóng.

Điều duy nhất khiến G băn khoăn là, trong lần đầu hợp tác năm 2015, M đã ép giá xuống rất thấp. Đối với G, lợi nhuận chưa đến 10%, sau khi suy nghĩ kỹ càng, G miễn cưỡng đồng ý.

Chẳng ngần 4 tháng sau lại xảy ra chuyện, M tiếp tục ép giá, đẩy lý luận “lãi ít” vốn phải tự gánh vác lên đầu G. G coi như một món tiền, tuy không thích hợp, nhưng cơ bản vẫn có thể duy trì kiếm sống. Xuất phát từ suy nghĩ M là thương hiệu lớn và đã có kinh nghiệm hợp tác hơn nửa năm, G chịu đựng uất ức: “Giảm giá thì giảm giá, ai sợ ai, tóm lại sẽ không có lần sau nữa.”

Chớp mắt đã sang năm 2016, vừa vào năm M đã gửi thông báo đến các nhà cung cấp: “Sau này các anh phải khấu trừ 10% tiền hàng tháng trước đó làm phí đặt cọc đảm bảo, 6 tháng sau sẽ được trả lại.”

Năm trước trùng hợp là năm xuất hàng cao điểm, G vừa xuất gần 500.000 NDT tiền hàng, trực tiếp bị khấu trừ 50.000 NDT phí đảm bảo. G có oan nhung không có chỗ bày tỏ: Cửa hàng M lừa khách, luôn trừ tiền trực tiếp mà không thông báo trước.

G nghĩ: “Được thôi, tiền đảm bảo giao cũng giao rồi, có lần một lần hai không đến mức sẽ có lần ba lần bốn, thiêng thân trên thế giới này đâu ra nhiều như vậy?”

Chẳng ngò một tháng sau, M nói với G: “Một nhà cung cấp Y khác đưa ra báo giá thấp hơn anh rất nhiều, các anh phải tiếp tục giảm giá!”

Thế là, G mất hết tất cả lợi nhuận, G nghĩ: “Không sao, xong đơn này chúng ta sẽ bái拜 M.”

Tuyệt đối chẳng thể ngờ, không lâu sau M nhận được khiếu nại của khách hàng, trực tiếp chỉ trích sản phẩm của G có vấn đề về chất lượng. Do đó, M quyết định khấu trừ toàn bộ tiền hàng và tiền đảm bảo 2 tháng trước đó của G, và còn đòi G bồi thương 100.000 NDT. Như vậy, G tổn thất hơn 700.000 NDT...

Trong khi G hợp tác với các chuỗi cửa hàng lớn của nước ngoài nhiều năm rồi nhưng chưa từng gặp phải vấn đề nghiêm trọng như vậy.

Câu chuyện đến đây kết thúc.

Có lẽ, chúng ta sẽ thấy hứng thú với phần sau câu chuyện.

Phần sau là, G đã thông qua luật bình đẳng về sản

phẩm, đồng thời đưa ra vài đề xuất quý báu cho các nhà cung cấp khác như sau:

- (1) Nếu hợp tác với chuỗi thương hiệu lớn như vậy, quan hệ giữa người với người còn quan trọng hơn sản phẩm.
- (2) Chọn doanh nghiệp hợp tác nhất định phải đặt điều kiện “tôn trọng nhà cung cấp” lên hàng đầu.
- (3) Nếu có sản phẩm mới và sản phẩm tốt, đừng cung cấp cho doanh nghiệp nhu M.

Chúng ta tạm thời giả thiết sản phẩm của G thật sự tồn tại vấn đề, cũng tạm giả thiết hành động thu 10% phí đảm bảo hàng hóa của M chỉ đặt trong trường hợp khống chế về chất lượng sản phẩm mà không phải là vận hành dòng tiền.

Tuy nhiên, nếu hành vi của các doanh nghiệp hoạt động chuỗi nhu M vẫn không hề thỏa đáng sẽ dẫn đến hai vấn đề nghiêm trọng sau:

Thứ nhất là khuyến khích cạnh tranh không lành mạnh, giá quá thấp ắt sẽ mang đến vấn đề chất lượng.

Thứ hai là hoàn toàn bất lợi cho việc tạo nên nhà cung cấp lâu dài.

Nói đến đây, chúng ta hãy xem lại lần nữa trả lời của Diệp Quốc Phú khi sản phẩm đồ điện tử xuất hiện vấn đề về chất lượng: “Chúng tôi phát hiện ra có nhà cung cấp không thành thật, lô hàng đầu tiên rất tốt, nhưng lô sau rất kém, cắt xén nguyên vật liệu. Trong đó có nhà cung cấp chúng tôi đã phải trừ 10 triệu NDT tiền hàng, hiện chúng tôi mời bên thứ ba đến từ Nhật Bản để giám sát chất lượng, dốc toàn lực chỉnh đốn nhà cung cấp. Chúng tôi tin rằng trong nửa năm tới, những vấn đề này sẽ được giải quyết tốt đẹp.”

Câu trả lời này quá phiến diện, khiến chúng ta không kìm được phỏng đoán: Việc nhà cung cấp không thành thật rốt cuộc đến từ “vấn đề nhân phẩm” của người phụ trách nhà cung cấp hay là đến từ hành vi ép giá nhằm chạy theo giá rẻ của MINISO?

Tôi chỉ đưa ra nghi vấn chứ không định cũng không có các náo trả lời.

Mạng Internet phát triển, tốc độ truyền đạt thông tin cũng trở nên nhanh hơn, giá sản phẩm bắt đầu gần như dễ thấy, trông có vẻ là một thế giới số hóa tốt đẹp.

Song, tất cả thị trường đều lâm vào thời kỳ rót giả. Điều này thể hiện rõ nhất ở ngành chế tạo, thậm chí khi khung

hoảng tài chính năm 2008 kết thúc ngành này cũng không thể vực dậy.

Giá nhân công, giá nguyên liệu, tiền nhà, tiền nước, tiền điện ngày càng gia tăng, nhưng giá sản phẩm từng bước giảm xuống nhờ đặc tính của thời đại Internet. “Công lao” thuộc về cạnh tranh bẩn do giá rẻ gây ra và khách hàng không quan tâm chất lượng sản phẩm và ép giá trên diện rộng.

Dù là một MINISO ngày một lớn mạnh hay nhà sản xuất sản phẩm bắt đầu nghĩ cách ăn bớt nguyên vật liệu, suy cho cùng cũng chỉ vì hai chữ “sinh tồn”.

Tư duy kinh doanh của MINISO rất tốt, bỏ qua nghi ngờ về vấn đề hàng tồn và dòng tiền, tôn chỉ của MINISO vẫn luôn là cung cấp cho khách hàng sản phẩm tốt với giá thấp nhất, nhưng đối với tất cả hậu quả xấu do việc ép giá nhả cung cấp quá mức gây ra cũng đẩy cho người tiêu dùng gánh vác toàn bộ.

Nói từ điểm này, “sinh tồn” hay “hủy diệt” thật sự trở thành một vấn đề.

### 3. NGƯỜI TIÊU DÙNG LÀ THIÊN THẦN, NHÀ ĐẦU TƯ LÀ ÁC QUÝ?

Có lẽ đọc hết phần trên, chúng ta sẽ không muốn xem MINISO là “thiên thần” của người tiêu dùng nữa.

Tuy nhiên, sâu lo quá mức đều là vô nghĩa, so với ước đoán của chúng ta, viên đá thủ vàng tốt hơn chính là thời gian và bản thân thị trường.

Bất kể ra sao, triết lý “bán chất lượng cuộc sống tốt” của MINISO vẫn được họ phát triển, dù ít dù nhiều đều “giải phóng” được một lớp thanh niên. Từ góc độ này mà nói, tôi thích sản phẩm của MINISO, MINISO quả thật là thiên thần của chúng ta.

Nhưng với nhà đầu tư, mọi chuyện sẽ như thế nào?

Có người sẽ nói: “Đây vốn dĩ là vấn đề không cần ngờ, nếu không kiếm ra tiền, ai sẽ làm đây?”

Nhưng thực tế, ngoài cân nhắc về lợi nhuận, vấn đề rủi ro tiềm ẩn bên trong thương hiệu và doanh nghiệp cũng rất đáng phải suy nghĩ.

Nói đến đây, tôi chợt nhớ tới HLA với mô hình chuỗi cửa hàng tương tự MINISO. Từ trước khi MINISO được thành lập vào năm 2013 đã có rất nhiều người tỏ ra nghi

ngờ về chiến lược chuỗi cửa hàng của HLA. Sự nghi ngờ tập trung ở hai điểm, thứ nhất là mô hình “góp tiền để gia nhập liên minh” quá mới lạ, có thể vi phạm điều luật về góp vốn; Thứ hai là cam kết về lợi nhuận của HLA với nhà đầu tư đi ngược lại quy tắc quản lý thị trường tài chính tiền tệ.

Nói một cách đơn giản, mô hình liên minh của HLA giống như lời của nhân viên phát triển nghiệp vụ đã nói: “Doanh nghiệp tổng cộng phải đóng góp 2 triệu NDT để gia nhập liên minh, trong đó có 1 triệu NDT là tiền thuê thương hiệu cho HLA, 1 triệu NDT còn lại dùng để chi trả cho việc thuê cửa hàng, trang trí, nhân công và vốn khởi đầu. Ngoài ra, chỉ cần mỗi doanh nghiệp liên minh nộp phí quản lý 60.000 NDT mỗi năm, công ty có thể đảm bảo doanh nghiệp liên minh sẽ thu được 1 triệu NDT tiền lời nhuận trước thuế.

Chúng ta không bàn đến việc sự cám dỗ của lời hứa 1 triệu NDT lợi nhuận trước thuế cho các nhà đầu tư rốt cuộc là biến tướng từ vay muộn hay là tiền góp vốn phi pháp, chúng ta chỉ nói đến cái gọi là tiền thuê thương hiệu, giống y với chi phí sử dụng thương hiệu và tiền đảm bảo hàng hóa của MINISO.

Doanh thu trung bình mỗi ngày của từng cửa hàng bán lẻ của Diệp Quốc Phú trên toàn nước Trung Quốc là 20.000 NDT, không khác biệt lắm so với cách nói “một năm thu hồi vốn”, cũng trở thành mô hình như mèo giống nhu lót húia lợi nhuận 1 triệu NDT của HLA.

Với mô hình chuỗi cửa hàng như HLA, Chu Nhạn Phong – nhà bình luận tài chính của Đài truyền hình Thâm Quyến từng nói như sau: “Hành vi không tự bỏ tiền mà sử dụng tiền của doanh nghiệp liên minh để tiến hành mở rộng và lấy danh nghĩa liên minh thu tiền thấp nhấp về bản chất giống với trò chơi gộp vốn hơn.”

Chúng ta không thể dự đoán trước rủi ro về tiền bạc và pháp luật do “trò chơi gộp vốn” gây ra. Tuy nhiên, một loại rủi ro khác liên quan đến chính bản thân vấn đề đầu tư cũng theo đó xuất hiện: Nếu HLA hoặc MINISO vì vấn đề vốn khiến quá trình vận hành công ty gặp vấn đề, vậy các doanh nghiệp liên minh sẽ phải đổi mặt với việc không thể thu hồi vốn ban đầu.

Có lẽ có người sẽ nói: “Mở cửa hàng mà, làm sao không thể không có rủi ro đây?”

Quả thật, kinh doanh chuỗi có rủi ro, người tham gia liên minh cần phải cẩn thận. Xung quanh tôi cũng có bạn

từng tham gia một liên minh thương hiệu nhỏ nào đó, nhưng sau gấp phải chuyện tổng bộ sụp đổ.

Nhung với người bạn này, tổng bộ có đóng cửa hay không cũng không can hệ nhiều đến cô ấy.

Nguyên nhân rất đơn giản, chuỗi liên minh theo kiểu truyền thống chính là: Tự nhập hàng, tự kiểm tra phân phối, tự đưa ra quyết sách, tự kinh doanh.

Để chiêu mộ doanh nghiệp, các chuỗi liên minh truyền thống thường ép phí gia nhập liên minh và phí sử dụng thương hiệu xuống rất thấp. Cho đến tận khi tổng bộ sụp đổ, số tiền hàng doanh nghiệp này chưa trả hết cho cô ấy cũng chỉ khoảng 9.000 NDT. Do đó, bạn tôi nói: “Không trả lại thì thôi, dù sao cũng không phải quá nhiều tiền.”

Tôi hỏi cô ấy: “Vẫn chưa hết hạn thuê, cửa hàng phải làm thế nào? Vấn đề nhập hàng sau này phải giải quyết ra sao?”

Bạn tôi đáp: “Vẫn mò tiếp thôi, tự tổ sẽ tìm nguồn hàng rẻ hơn nữa.”

Hiện tượng này rất giống với các “chuỗi cửa hàng” treo biển “Thần Quang” nhưng bán sản phẩm của “True Color” ở khắp các cổng trường tiểu học, trung học trên đất nước Nhật Bản, nhiều không đếm xuể.

Cho dù một ngày nào đó thương hiệu Thần Quang không còn tồn tại, chắc hẳn các cửa hàng trong liên minh cũng sẽ bình tĩnh xử lý các sản phẩm còn tồn đọng của Thần Quang, sau đó dỡ biển hiệu xuống, tiếp tục bán hàng của True Color, Bạch Tuyết, Deli, Comix hoặc những nhãn hiệu không chính thống khác...

Nhưng khác với những cửa hàng liên minh này, cửa hàng liên minh của HLA và MINISO càng giống với “cửa hàng tự kinh doanh” hơn. Nhà đầu tư thường không hiểu việc kinh doanh, cũng không muốn tham gia kinh doanh. Quản lý nội bộ của tất cả cửa hàng đều do tổng bộ phụ trách, nhà đầu tư không có kinh nghiệm, cũng không tiếp xúc được với nguồn hàng, càng không cần nhắc đến thiết kế sản phẩm của MINISO luôn rất độc đáo khác lạ, cam kết trao “chất lượng tốt nhưng giá rẻ” tới người tiêu dùng cũng không phải ai cũng làm được.

Không còn nghi ngờ nữa, một khi doanh nghiệp sử dụng hình thức chuỗi kinh doanh này gấp vấn đề, chẳng những không lấy lại được tiền đặt cọc đắt đỏ, thậm chí toàn bộ cửa hàng đều biến thành cục diện hỗn loạn.

Những lời thề hẹn cam kết của doanh nghiệp chưa đủ cho nhà đầu tư tin tưởng, muốn thoát khỏi rủi ro, quan trọng nhất vẫn phải nghĩ đến khả năng duy trì mô hình kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp.

# KẾT

---

MÔ HÌNH KINH DOANH 100%  
VÀ CÁCH MẠNG 99%

99% mô hình kinh doanh ngày nay đều phải làm cách mạng, nếu không làm cách mạng, sẽ không có cách nào tiếp tục sống sót.

----- *Điệp Quốc Phú*

Trong lần viết một cuốn sách khác trước đây, tôi vô tình “chạm” đến hai từ “cách mạng” khi quyết định tên sách, ngay sau đó một người bạn thân đã cho hay: Hai từ “cách mạng” phải dùng cẩn thận.

Cách mạng là thứ rất nhạy cảm, cũng rất sắc bén. Nhưng phàm nói đến hai từ này, tựa như thật sự có một vật thể nào đó đang sống sờ sờ đổ máu tại chỗ, ngay lập tức bị “cách” mất “mạng”<sup>(1)</sup>.

Thật ra cách mạng là điều tốt, nó là quá trình lịch sử quan trọng của cải cách xã hội và phát triển của xã hội, là nhân tố quan trọng thay đổi bản chất của sự vật từ cũ sang mới, là một bước ngoặt chuyển tiếp của tư tưởng.

Nhưng sự ra đời của nó cần có một vật chứa thích hợp cùng một chuỗi “hiệu ứng cánh bướm”, như thế “sự kiện bất ngờ” đến không ai hay.

---

(1) Chơi chữ, ý nói bỏ mạng.

Thật đúng dịp, chúng ta được chứng kiến một cuộc “cách mạng” rất lớn, và “sự kiện bất ngờ” dẫn đến cuộc cách mạng này mang tên “Internet”.

Cơn sóng Internet cuồn cuộn kéo đến phá vỡ vô số logic kinh doanh chúng ta biết trước đây, đồng thời cũng tạo ra ba điều quan trọng thích hợp cho việc phát triển “cải cách mô hình kinh doanh”:

Thứ nhất là thời đại manh nha của Internet – thời đại đã vụt qua trong ký ức của chúng ta.

Thứ hai là thời đại Internet phát triển đến đỉnh cao – thời đại ngay dưới chân chúng ta;

Thứ ba là thời đại Mobile Internet – thời đại chúng ta đang sống và muốn chứng kiến.

Điều thứ nhất trực tiếp đưa tới sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử và sự xuống dốc của bán lẻ truyền thống;

Điều thứ ba mang đến sự ra đời của các mô hình kinh doanh ứng dụng vào đời sống thông qua Mobile Internet, trong đó có dịch vụ gọi xe Uber của Mỹ.

Điều thứ hai trực tiếp thúc đẩy trào lưu tài chính

Internet<sup>(1)</sup> và sự phổ cập của tư duy Internet<sup>(2)</sup>. Tư duy Internet làm thúc đẩy tinh thần ngành bán lẻ, thúc đẩy MINISO ra đời.

Sự xuất hiện của nó đã phá vỡ quy tắc ngầm của ngành bán lẻ, lấy lại “mạng sống” cho 99% mô hình doanh nghiệp phải cải cách, là “kẻ phá vỡ giá cả”, giúp cuộc cách mạng này thực hiện được 100%.

Trên thế giới này vốn cũng không tồn tại một phương án quá độ hoàn hảo về “cách mạng”, khi cách mạng bắt đầu bùng nổ, thái độ của “kẻ nắm quyền” lợi ích luôn thống nhất một cách kinh người, chỉ muốn đưa hết đám “người cách mạng” có thể coi là dị đoan này lên “giàn hỏa thiêu”.

Cho nên, kẻ đồng hành “hận” cách mạng, nhà cung cấp “hận” cách mạng, thậm chí đến một bộ phận người tiêu dùng cũng không ngoại lệ.

Ngay cả kẻ vốn coi mình là “người hâm mộ” như tôi cũng khó tránh khỏi nghi ngờ trong lòng, nghi ngờ không biết cuộc cách mạng về mô hình kinh doanh này sẽ tồn tại được bao lâu.

---

(1) Internet Finance-ITFIN-

(2) Internet Thinking

Giữa vô vàn chất vấn, MINISO đã đáp trả vô cùng cứng rắn, đi ngược lại xu thế toàn cầu. Cuộc chiến đầu tiên của MINISO giành thắng lợi đã khiến người ta phải suy nghĩ lại về thời địa, khiến những “người đồng hành” đang loanh quanh giữa ranh giới của sự sống vài cái chết của ngành bán lẻ nhìn thấy được hy vọng về một thế giới mới có mặt Internet.

Có thể nói, Diệp Quốc Phú là một người khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng, không có bất cứ chỗ dựa nào sau lưng, đồng thời cũng là một nhà cách mạng quyết đoán, thay ngành bán lẻ Trung Quốc viết nên một truyền thuyết oanh liệt, xúc động lòng người.

Cho đến ngày nay, chúng ta vẫn chưa thể đưa ra phán xét cuối cùng về sự thành bại của cuộc “cách mạng” ngành bán lẻ này của anh ấy. Nhưng tại đây, tôi chỉ muốn lấp một câu nói của tiên sinh Mộc Tâm<sup>(1)</sup> làm câu kết cho toàn bộ cuốn sách:

“Phàm là thứ gì vĩ đại, đều đi ngược lại bình thường.”

(1) Mộc Tâm (1927-2011): Nhà văn, nhà thơ đương đại nổi tiếng Trung Quốc.

## THƯ CẢM ƠN

Cảm ơn cậu em khóa dưới của tôi - Trần Nắng Hâm, em và bạn em Fukuhara đã giúp tôi chép lại bản nguyên văn và hoàn thành bản dịch tiếng Nhật trong sách.

Cảm ơn cô bạn chí giao của tôi - Điều Sản, là một người có thâm niên làm việc trong ngành bán lẻ, cô đã chia sẻ rất nhiều nội tình và kinh nghiệm quý báu cho tôi.

Cảm ơn người bạn, cũng là đồng nghiệp cũ của tôi - Trương Yên Thạch, cậu sống ở nơi đất khách quê người, bận rộn trăm bề nhưng vẫn chia sẻ những kiến thức về ngành bán lẻ ở nước ngoài với tôi, và chuyển cho tôi những bức ảnh chụp chuyên tâm.

# MINI SƠ

CUỘC CÁCH MẠNG  
BÁN LẺ TOÀN CẦU

**Hội Luật Gia Việt Nam  
Nhà Xuất Bản Hồng Đức**

Địa chỉ: 65, Tràng Thi - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội  
Email: nhaxuatbanhongduc@yahoo.com  
Điện thoại: 024.3 9260024 Fax: 024.3 9260031

**MINISO**  
**CUỘC CÁCH MẠNG BÁN LẺ TOÀN CẦU**

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc: **Bùi Việt Bắc**

Chịu trách nhiệm nội dung

Tổng biên tập: **Lý Bá Toàn**

Biên tập: **Ngô Thị Hồng Tú**

Sửa bản in: **Mạnh Tuân**

Chế bản: **Minh Khôi**

Trình bày bìa: **Minh Khôi**

In 2.000 cuốn, khổ 14.5x20.5cm tại Công ty Cổ phần in và Thương mại Quốc Duy

Địa chỉ: Số 9 ngách 130/1 ngõ 130 Đốc Ngữ, phường VĨnh Phúc, Quận Ba Đình, Hà Nội

Số XNĐKXB: 4416-2018/CXBIPH/42 - 118/HĐ, ngày 28 tháng 11 năm 2018

Quyết định xuất bản số: 1588/QĐ-NXBHD, ngày 01 tháng 12 năm 2018

**In xong và nộp lưu chiểu năm 2018 ISBN: 978-604-89-6037-7**

Liên kết xuất bản  
CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH MCBOOKS

**MCBooks**

Mọi thắc mắc về sách, Quý độc giả vui lòng liên hệ

Điện thoại: (024) 3792 1466

Email: contact@mcbooks.vn

Website: www.mcbooks.vn

<https://www.facebook.com/mcbooks>

Địa chỉ: Lô 34E, Khu đấu giá 3ha, P. Phúc Diền, Q. Bắc Từ Liêm, Hà Nội