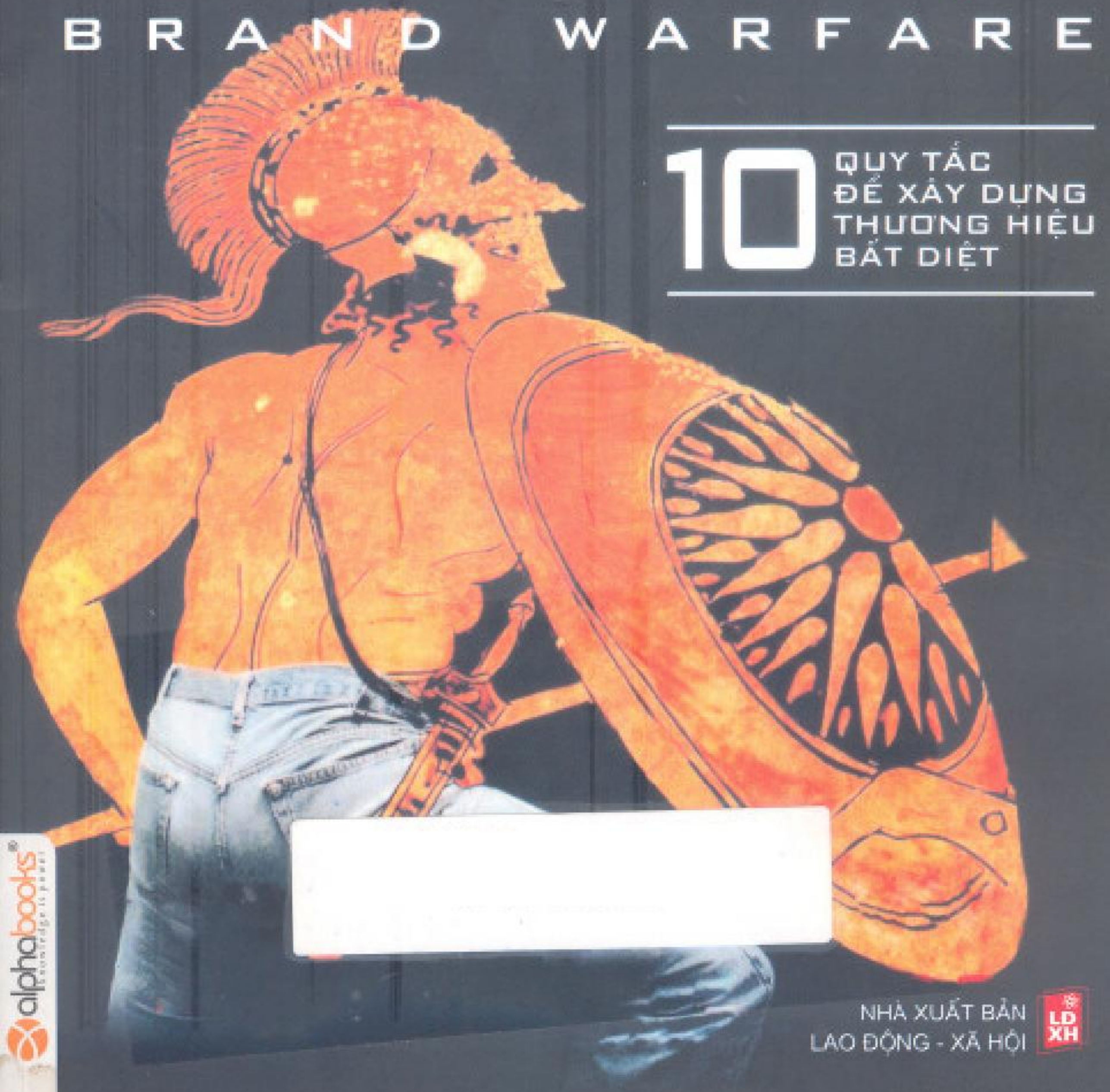
DAVID F. D'ALESSANDRO

CUỘC CHIẾN THƯƠNG HIỆU

BRAND WARFARE

10 QUY TẮC ĐỂ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU BẤT DIỆT



alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LD XH

CUỘC CHIẾN THƯƠNG HIỆU

10 QUY TẮC ĐỂ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU BẤT DIỆT

Lê Tuyết Sinh *dịch*

David F. D'Alessandro

alphabooks
knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Cuốn sách được thực hiện bởi

Công ty Sách Alpha

alphabooks®
knowledge is power

Số 16, ngõ 4/26 Phương Mai, Hà Nội
Tel/Fax: (04) 577 1679
Email: publication@alpha-book.com

Công ty Cổ Phần Megalink

MEGALINK
Link for property

Dịch vụ xúc tiến đầu tư, thương mại,
Đào tạo và tổ chức Sự kiện
Phòng 705, Toà nhà 8C, Số 30 Tạ
Quang Bửu, Hai Bà Trưng, Hà Nội.
ĐT: (04) 215 7990 Fax: (04) 200 7990
Email: cityhome@fpt.vn

Vươn lên trong cuộc chiến thương hiệu!

Sau khi trở thành thành viên chính thức của WTO, cạnh tranh thương mại ở Việt Nam càng trở nên khốc liệt và cạnh tranh thương hiệu ngày nay thực sự là một cuộc chiến tranh giữa các thương hiệu. Trong bối cảnh như vậy, vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp trong nước là làm thế nào tìm ra phương sách đối phó hiệu quả để có thể đứng vững và phát triển?

Cuốn sách *Cuộc chiến Thương hiệu* (Brand Warfare) của David D'Alessandro, Tổng Giám đốc và Chủ tịch trẻ nhất trong lịch sử của hãng John Hancock (một trong 100 thương hiệu hàng đầu của thế kỷ XX do tạp chí *New York Times* bình chọn) về một chủ đề kinh doanh kinh điển: Bí quyết mang tính chiến lược trong việc xây dựng thương hiệu. D'Alessandro đưa ra quan điểm của ông về triết lý "thương hiệu hàng đầu", đó là một triết lý góp phần truyền cảm hứng cho những sáng kiến trong phân phối, quảng cáo, công nghệ và sản xuất ẩn sau sự chuyển mình đáng kinh ngạc của hãng John Hancock. Nếu biết kết hợp chiến lược marketing khôn ngoan và sự thông minh sắc sảo, bạn sẽ xây dựng được một thương hiệu bất diệt mà ông gọi là "killer brand".

Cuốn sách đưa ra những bài học về cách thức xây dựng, duy trì một thương hiệu thành công và tạo dựng một công ty hùng mạnh. Một thương hiệu mạnh sẽ giúp công ty

vượt qua được mọi thăng trầm cũng như chiến thắng mọi đối thủ trong cuộc cạnh tranh thương hiệu khốc liệt. Tác giả cũng khẳng định rằng một thương hiệu cần phải là một hình ảnh đơn giản, ăn sâu vào tiềm thức và tạo ra niềm tin đối với tất cả mọi người.

"Hãy sử dụng thương hiệu của bạn để dẫn dắt mọi người tới Miền Đất Hứa" bởi những người tài giỏi nhất đều muốn làm việc cho những thương hiệu xuất sắc nhất. Bản sắc của thương hiệu góp phần tạo nên sự tập trung và truyền cảm hứng cho mọi người làm được những việc mà họ từng nghĩ mình không thể làm được.

Đọc các quy tắc có giá trị trong cuốn sách này, có lẽ bạn cũng nên tự coi mình như một thương hiệu, ấn tượng của mọi người xung quanh về bạn thế nào? Bạn nổi tiếng tới mức nào? Bạn sẽ học được từ những quy tắc của D'Alessandro để thành công trong việc xây dựng một thương hiệu cho mình.

Chúc bạn thành công trong việc xây dựng một thương hiệu hàng đầu!

Nguyễn Cảnh Bình

Công ty Sách Alpha

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU 9

LỜI CẢM ƠN 19

QUY TẮC #1: Đó mà là Thương hiệu. Thật ngớ ngẩn! 21

QUY TẮC #2: Phụ thuộc lẫn nhau có thể là
điều tuyệt vời - người tiêu dùng cần
thương hiệu mạnh cũng như
thương hiệu mạnh cần họ 38

QUY TẮC #3: Thông điệp của thương hiệu nổi tiếng
giống như con ngựa bất kham – một khi
đã cưỡi lên nó, đừng bỏ cuộc 53

QUY TẮC #4: Nếu muốn quảng cáo lớn,
hãy sẵn sàng chiến đấu vì nó 83

QUY TẮC #5: Khi nói đến tài trợ, cứ 30 giây
lại có thêm một kẻ khờ 109

QUY TẮC #6: Đừng nhầm lẫn tài trợ với
môn thể thao thu hút nhiều khán giả 141

QUY TẮC #7: Đừng cho phép bê bối huỷ hoại một thương hiệu xây dựng cả trăm năm chỉ trong 30 ngày 159

QUY TẮC #8: Khiến các công ty phân phối trở thành nô lệ cho bạn 183

QUY TẮC #9: Sử dụng thương hiệu đưa nhân viên đến Miền Đất Hứa 207

QUY TẮC #10: Tóm lại, thương hiệu vừa là trách nhiệm của giám đốc điều hành vừa là trách nhiệm của nhân viên 227

LỜI GIỚI THIỆU

Một trong những bài học bổ ích nhất mà tôi học được trong kinh doanh là từ một khách hàng đầu tiên trong lĩnh vực quan hệ công chúng (PR). Dù chỉ là một chàng trai mới tốt nghiệp đại học, tôi đã làm việc cho một công ty PR lớn tại New York và tự thấy mình khá am hiểu về cách thức làm việc. Một lần, khách hàng lại là một ông già nhỏ bé đến từ Midwest - vùng Trung tâm Bắc Nước Mỹ - thắt nơ, với kiểu tóc rẽ ngôi giữa đã không còn thịnh hành kể từ giữa thập niên 1990. Ông có một cái tên khá lạ: Orville Redenbacher. Văn phòng của chúng tôi ở Chicago đã giới thiệu ông tới thuê chúng tôi quảng cáo sản phẩm của ông ở miền Đông. Rồi một ngày, ông xuất hiện tại văn phòng chúng tôi và nói cho chúng tôi biết vì sao món bắp rang bơ sành điệu của ông lại có thể cách mạng hóa ngành công nghiệp bắp rang bơ.

Trước hết, với chúng tôi, bắp rang bơ là một ngành công nghiệp thì quả là một tin mới. Vào thời đó, chỉ có hai cách để mua bắp rang bơ đã chế biến: loại đóng gói sẵn và loại Jiffy Pop, một thương hiệu khác biệt với những xu hướng ăn uống sành điệu: "Chế biến cũng thú vị như khi ăn" chính là ý tưởng của nó.

Thế rồi, Orville tiếp tục giải thích tỉ mỉ lý do tại sao giống ngô lai do ông phát triển lại tốt hơn, hạt bắp rang bơ gần như to gấp đôi và ông cam đoan chắc chắn rằng hầu hết các hạt ngô của ông sẽ nổ. Nếu nói Orville rất nghiêm túc về việc nổ ngô là chưa đủ. Ông còn nói với vẻ bí ẩn: "Các anh có ghét vỏ ngô mắc vào răng không? Ngô của tôi thì không như thế. Vỏ của nó mỏng hơn". Ông nhân cách hóa từng hạt ngô đến mức gọi những hạt không nở được ông là "gái già ". Chúng tôi nghĩ ông lẩn thẩn và thực sự đã nghĩ rằng ông lẩm cẩm.

Tuy nhiên dù thế nào đi nữa thì ông cũng là người có tiền, và chúng tôi sẽ là "đầy tớ" của ông chừng nào túi tiền của ông còn đầy. Rõ ràng ông chuẩn bị rất kỹ cho công việc kinh doanh và chắc chắn không ai có thể ngăn cản kế hoạch của ông. Tôi nhớ, một người ở công ty tôi đã cố gắng thuyết phục ông gọi sản phẩm của mình là "100% bắp rang bơ ngon hơn". Không, Orville nói, chúng được khởi đầu bằng một cái tên khác và giờ đây ông muốn đặt tên mình lên bao bì sản phẩm.

Orville không chi nhiều tiền cho quảng cáo. Ông muốn một công ty giúp ông thu hút được sự quan tâm của công chúng. Vì vậy, chúng tôi tổ chức một bữa tiệc lớn ở New York, mời hàng trăm nhà phê bình ẩm thực. Giữa buổi tiệc, chúng tôi đã giới thiệu Orville và ông phát biểu ngắn gọn về việc nổ ngô.

Chúng tôi thật sự ngạc nhiên khi tất cả các nhà phê bình ẩm thực đều đã mệt nhoài và được cho là sành điệu của thành phố New York lại nhận thấy ý tưởng này thú vị. Thật bất ngờ, tất cả các báo và tạp chí ở Mỹ đều viết về cuộc kiếm tìm món bắp rang bơ ngon nhất thế giới dai

dẳng của Orville. Không chỉ có vậy, cả siêu thị và người tiêu dùng đều tán thưởng với ý tưởng đó. Đây chính là điểm khởi đầu cho một cuộc sống hoàn toàn mới của Orville Redenbacher, con người đã trở thành biểu tượng văn hóa bắp rang bơ. Chỉ vài năm sau đó, ông nhượng công việc kinh doanh cho Hunt-Wesson và kiếm được bộn tiền.

Nếu đây là một bộ phim Hollywood thì bây giờ tôi có thể nói rằng ông già đáng kính này đã khiến tôi phải mở to cặp mắt non nớt của mình trước một sự thật ấn tượng: Chất lượng luôn chiến thắng trên thị trường. Nhưng thực ra đây không phải là bài học tôi có được từ trải nghiệm này. Xin lỗi, Orville, nhưng tôi luôn nghi ngờ rằng liệu những chỉ dẫn chính xác đến kinh ngạc về việc nổ ngô có quan trọng như những phần ngô ông cho vào lọ không.

Bài học thực tế Orville dạy tôi là một thương hiệu tốt sẽ đủ sức vượt qua bất kỳ nguyên do hay yếu tố nào trên thị trường. Người tiêu dùng sẵn sàng trả một khoản tiền lớn để mua bắp rang bơ của ông, nhưng theo tôi, không phải vì sản phẩm có nét đặc trưng khác biệt và hiển nhiên càng không phải vì họ tiết kiệm được một ít tiền khi loại bớt được những "gái già" không nổ nếu mua bắp rang bơ của ông. Thay vào đó, họ mua ngô của Orville vì họ thấy Orville đáng mến.

Những gì Orville Redenbacher làm là định nghĩa hoàn hảo về thương hiệu: ông chọn một sản phẩm chẳng mấy ai quan tâm và thổi hồn cho nó. Ông thuyết phục người tiêu dùng rằng bắp rang bơ của ông đáng giá hơn vì, không giống những đối thủ cạnh tranh khác, nó có một nhân cách. Trong quá trình thực hiện, ông đã tạo ra cả một

ngành công nghiệp từ con số không, chỉ vì ông nói với tôi rằng ông có thể.

Bài học không uổng phí đối với tôi, khi vào năm 1984, tôi đến làm việc tại Tập đoàn Dịch vụ Tài Chính John Hancock. Khi ấy chúng tôi kinh doanh một sản phẩm lạc hậu: bảo hiểm nhân thọ, với một tính chất cực kỳ mới: Bản thân sản phẩm là hư ảo, nó mong manh như bất kỳ dịch vụ nào mà các công ty dot.com vô hình ngày nay đang rao bán. Điều duy nhất mà người tiêu dùng nhận được với bảo hiểm nhân thọ là lời hứa của công ty rằng họ sẽ được hoàn lại tiền khi cần thiết. Và cái duy nhất các công ty bảo hiểm nhân thọ bán chính là uy tín của họ, bởi nếu người tiêu dùng không tin những lời hứa thì giá cả tốt hơn hay đặc điểm tốt của sản phẩm chẳng có ý nghĩa gì, (điều này đặc biệt đúng vì bạn phải chết mới kiểm chứng được các đặc điểm của sản phẩm đó).

Nếu có một loại hình kinh doanh dựa trên thương hiệu, thì đó là bảo hiểm nhân thọ. Nhưng hầu hết các công ty bảo hiểm nhân thọ thường do các chuyên gia tài chính điều hành, đã không nhận thức thấu đáo sự thật quan trọng này. Tuy nhiên, ban quản lý của John Hancock lại khôn ngoan hơn. Khi tôi đến làm trưởng ban truyền thông tại John Hancock, nhiệm vụ của tôi là nhận lại cái thương hiệu cũ kỹ mệt mỏi ấy và biến nó thành một thương hiệu hấp dẫn người tiêu dùng theo cách riêng, cũng giống như hình ảnh đáng mến của Orville. Rất may ban quản lý và Hội đồng Quản trị đã hỗ trợ tôi rất nhiều.

Cuối cùng, 15 năm sau chúng tôi đã lọt vào danh sách 100 thương hiệu tốt nhất thế kỷ XX do tờ *New York Times*

bình chọn. Quan trọng hơn, một thương hiệu mạnh giúp chúng tôi kinh doanh tốt hơn các đối thủ cạnh tranh và thuyết phục một thế hệ người tiêu dùng, những người ưa thích đầu tư vào bảo hiểm nhân thọ, rằng chúng tôi cũng là một địa chỉ vô cùng hấp dẫn để đầu tư.

Dĩ nhiên, tôi đã hiểu biết hơn về giá trị của thương hiệu. Giờ đây, hầu hết các doanh nghiệp Mỹ đều nhận thức được rằng người tiêu dùng thích các thương hiệu mạnh hơn các thương hiệu yếu kém. Trên thực tế, những năm gần đây, có hai nhân tố dẫn đến trào lưu say mê thương hiệu trong các hoạt động kinh doanh ở Mỹ. Thứ nhất là người ta nhận biết rộng rãi rằng các nhà đầu tư sẵn sàng trả giá cao cho cổ phiếu của những thương hiệu nổi tiếng nhất. Công ty tư vấn thương hiệu Interbrand xếp hạng các thương hiệu có giá trị nhất trên thế giới hàng năm và tính toán tỷ lệ vốn thị trường theo giá trị của các thương hiệu này. Đối với thương hiệu hàng đầu năm 2000, Coca-Cola, hơn một nửa giá trị công ty – 51%, hoặc khoảng 72.5 tỷ đô la Mỹ - có được là nhờ thương hiệu.

Nhân tố thứ hai thúc đẩy trào lưu say mê thương hiệu là sự biến hóa khôn lường mà Internet mang đến cho môi trường kinh doanh, đó là những thương hiệu dot.com chỉ qua một đêm trở thành những ông trùm vĩ đại và cũng có những thương hiệu vừa mới ra đời đã bị đốn ngã bất ngờ. Bắt chước một trang trong cuốn sách giải trí của Amazon.com, các công ty mới thành lập của làn sóng Internet mạnh mẽ cuối những năm 1990 muốn trước tiên gây ấn tượng với nhận thức của người tiêu dùng rồi sau mới tính đến lợi nhuận. Ít nhất trong giai đoạn ngắn hạn, đây không phải là một chiến lược tồi.

Sự say mê thương hiệu cũng không hề bị giới hạn chỉ trong công việc kinh doanh. Hơn bất kỳ một ý tưởng kinh doanh nào khác, ý nghĩa của "thương hiệu" ảnh hưởng tới nền văn hóa. Giờ đây, một ngôi sao điện ảnh như Tom Hanks có thể cởi mở nói về tầm quan trọng của việc bảo vệ thương hiệu Tom Hanks. Bang "Vermont" cũng cho rằng tên của bang là một thương hiệu, và bang đang xây dựng các quy định nhằm ngăn không cho các công ty ngoài bang sử dụng bừa bãi tên "Vermont". Vài năm trước, khi ký giả của tờ *New York Times* phỏng vấn cha Claude Nicolas, một giáo sĩ cao cấp của nhà thờ lớn Notre Dame (Nhà thờ Đức bà Paris) rằng vì sao ông thu hút được khách hành lễ từ mọi miền của nước Pháp trong khi họ vẫn có thể đi lễ ở các nhà thờ địa phương, ông đã trả lời như thế này "Rõ ràng, Nhà thờ Đức bà khác biệt. Dĩ nhiên, nhà thờ này có thương hiệu riêng".

Vậy, người ta có thể nói với bất kỳ nhà chuyên môn nào, ở bất kỳ đâu trên thế giới rằng giá trị thương hiệu là giảng đạo cho những người theo đạo. Vậy tại sao phải mất thời gian để viết một cuốn sách về thương hiệu? Đây chính là lý do: Mặc dù rất nhiều người ý thức được tầm quan trọng của một thương hiệu mạnh nhưng họ lại hoàn toàn hiểu nhầm cách thức sử dụng thương hiệu ấy trong các hoạt động kinh doanh ở Mỹ.

Người ta đã chi hàng tỷ đô la mỗi năm cho thương hiệu. Các doanh nghiệp đang dần vắt kiệt thương hiệu mà không hề đầu tư cho chúng. Họ mở rộng thương hiệu mà không tham khảo ý kiến khách hàng về ý tưởng đó,

mua những thương hiệu có giá trị từ các thương vụ "sát nhập và loại bỏ" nhưng lại vứt bỏ những thương hiệu này đi để dễ dàng điều khiển doanh nghiệp.

Các quyết định về thương hiệu thường chỉ đơn thuần được coi là vấn đề quảng cáo. Nhưng lợi ích mang lại lớn hơn rất nhiều. Quyết định của công ty Sears tham gia kinh doanh dịch vụ tài chính vào những năm 1980 là một ví dụ điển hình, đó là nó quyết định lượng vốn đầu tư, mạng lưới phân phối, sản phẩm, công nghệ và những nhân viên sẽ được sử dụng. Đáng tiếc cho Sears, hóa ra người tiêu dùng lại không đặc biệt quan tâm đến việc mua cổ phiếu của một cửa hàng bách hóa có bán cờ lê và áo lót.

Thậm chí một số thương hiệu hàng đầu của các công ty thập kỷ 1990 như Nike và Coca-Cola, những công ty đã và đang chú trọng đặc biệt đến việc quảng bá thương hiệu trong mắt người tiêu dùng, đôi khi cũng gặp phải thất bại để nhận ra một nguyên tắc cơ bản của thương hiệu: Thương hiệu là tất cả, là cái mà bạn muốn truyền đạt tới người tiêu dùng và là cái mà bạn sẽ truyền đạt dù bạn là ai.

Theo định nghĩa, "thương hiệu" là bất kỳ thứ gì mà người tiêu dùng nghĩ đến khi nghe đến tên của công ty bạn. Nhờ cuộc cách mạng thông tin, "bất kỳ thứ gì" giờ đây bao gồm các quy tắc lao động, kiểm soát chất lượng, dữ liệu về môi trường, dịch vụ khách hàng và tất cả những tin đồn lan truyền trên Internet. Nike là một ví dụ điển hình về một công ty có thương hiệu bị ảnh hưởng bởi một nguyên do chẳng liên quan gì đến marketing, đó là điều kiện làm việc trong các nhà máy ở thế giới thứ ba nơi sản xuất các sản phẩm của Nike.

Trong một cuộc nói chuyện với tờ *Business Week* năm 1996, khi được hỏi về cách đối xử của các nhà thầu phụ tại Indonesia với công nhân, Chủ tịch của Nike, ông Phil Knight trả lời: "Có một số việc chúng tôi có thể kiểm soát được nhưng một số khác thì không thể". Điều này đúng theo quan điểm thực tiễn và pháp lý, nhưng theo quan điểm thương hiệu, một tập đoàn cần phải cố gắng kiểm soát mọi thứ bởi một thương hiệu phải chịu trách nhiệm về mọi thứ. Thực tế Nike liên tục bị báo chí chỉ trích về vấn đề lao động trong suốt năm 1998. Ông Knight thành thật đánh giá thiệt hại: "Sản phẩm của Nike đã trở nên đồng nghĩa với lương nô lệ, cưỡng bức làm ngoài giờ, lạm dụng việc kiện cáo".

Những gì mà một tập đoàn làm đều phản ánh qua thương hiệu, nên dù tốt hơn hay xấu đi thì mọi quyết định mà tập đoàn ấy đưa ra, dù là cắt giảm dịch vụ khách hàng, mở rộng thị trường mới, hay tài trợ một đội thể thao để chiều theo ý thích cưỡi ngựa đua của ông giám đốc điều hành thì cũng phải được chọn lọc qua lăng kính thương hiệu. Nhưng người ta lại thường xuyên không coi thương hiệu là ưu tiên hàng đầu và thương hiệu thường bị lãng quên cho đến khi lâm vào khó khăn. Tại sao? Bởi vì, mặc dù người ta nói rất nhiều về khái niệm thương hiệu, nhưng toàn bộ cơ sở hạ tầng của hầu hết các tập đoàn đều đối nghịch với việc xây dựng thương hiệu.

Sự thực là ngay cả trong các tập đoàn mạnh nhất của Mỹ cũng vẫn có rất nhiều người thực sự nghĩ họ đang thực thi công việc của mình mà không để ý rằng việc đó làm giảm giá trị của thương hiệu. Có những luật sư đã trì hoãn phản hồi khi công ty gặp khủng hoảng vì họ tin

rằng mối lo ngại phải đền bù trong ngắn hạn quan trọng hơn việc giữ gìn thương hiệu trong dài hạn. Có những nhân viên đã để các vụ bê bối bùng phát vì họ thấy mình chẳng được lợi gì khi báo cáo những nguy cơ mà họ biết. Có những nhân viên kế toán làm giảm giá trị của những thương hiệu tốt bởi họ không phê duyệt những số tiền cần thiết để xây dựng thương hiệu. Cũng có những giám đốc phụ trách quảng cáo đã chi hàng triệu đô la cho những chiến dịch vô nghĩa đối với người tiêu dùng vì họ không hiểu thương hiệu phải dẫn đường cho quảng cáo chứ không phải ngược lại.

Hậu quả là, hầu hết những người xây dựng thương hiệu phải cùng lúc tiến hành hai cuộc chiến: Họ vừa phải đánh bại các thương hiệu cạnh tranh khác lại vừa phải giải bài toán doanh nghiệp trong hệ thống tổ chức của chính mình. Khi nói: "người xây dựng thương hiệu", tôi muốn nói đến tất cả những người có trách nhiệm chăm sóc và nuôi dưỡng một thương hiệu, từ giám đốc điều hành có kiến thức đến những nhân viên PR mới vào nghề. Trở thành một người xây dựng thương hiệu của một tập đoàn là phải chấp nhận nguy cơ bị coi là một doanh nhân kém nghiêm túc vì bạn thường xuyên phải vận động chi tiền vào thứ mà nhiều người cho là mục tiêu ảo, ví như xây dựng danh tiếng và giành được thiện chí của người tiêu dùng. Cho dù bạn là giám đốc điều hành hay một nhân viên Marketing mới, điều này có nghĩa là bạn luôn phải đấu tranh với "những cái lắc đầu" đầy hoài nghi.

Tôi viết cuốn sách này giúp người xây dựng thương hiệu chiến thắng trên mọi mặt trận, đối nội cũng như đối ngoại. Xây dựng một thương hiệu hàng đầu là không dễ. Bạn phải sử dụng quyền lãnh đạo để thuyết phục những

người khác trong công ty hướng theo tầm nhìn của mình. Cần sự nhạy cảm về quy mô và thời gian. Và cần không ngừng phấn đấu không ngừng để tạo ra sự khác biệt giữa thương hiệu của bạn với các thương hiệu cạnh tranh và hy vọng sẽ chôn vùi những thương hiệu cạnh tranh này trong quá trình hoạt động và phát triển của mình. Cũng cần có sự đồng cảm nhất định đối với người mua sản phẩm của bạn và lớn hơn thế là lòng nhân ái. Trở thành một người xây dựng thương hiệu vĩ đại cần phải có một số năng lực mà có lẽ sẽ chẳng ai dạy bạn được.

Nhưng cho dù bạn mới tham gia thị trường, hay đã là một công ty khổng lồ thì vẫn có vô số những nguyên tắc có thể giúp bạn chiến thắng trong cuộc chơi.

LỜI CẢM ƠN

Nhiều người từng hứa hẹn "một ngày nào đó, tôi sẽ viết cuốn sách của riêng mình". Tôi cũng hy vọng sẽ viết một cuốn vào... một ngày nào đó.

Mặc dù vậy, cuốn sách này là kết quả của một quá trình làm việc tích cực của rất nhiều con người tài năng. Tôi có cơ hội được thuật lại chi tiết, đưa ra lời khuyên, và đưa ra ý kiến của mình về thương hiệu.

Tôi xin cảm ơn tất cả những người đã tham gia xây dựng cuốn sách và đặc biệt là: Michele Owens, một nhà văn đặc biệt tài năng, ngoài công việc viết kịch bản cô đã viết nhiều bài diễn thuyết cho Mario Cuomo và Bill Weld. Trong hơn một năm trời cô đã kiên nhẫn lắng nghe tôi. Cô đã dịch, diễn giải, kiểm tra thực tế và viết nên câu chuyện. Cô ấy đã nắm bắt được suy nghĩ cũng như tiếng nói của tôi. Becky Coollet, một luật sư tham gia đào tạo và là một chuyên gia về thông tin doanh nghiệp, người đã động viên và thúc đẩy tôi từng centimet trên suốt chặng đường. Tôi đánh giá rất cao cống hiến của Becky trên từng trang, từng từ, và từng sắc thái của cuốn sách.

Steve Burgay cũng là một luật sư và là Phó chủ tịch cao cấp ở John Hancock – tôi cảm ơn ông không chỉ vì khả năng biên tập mà còn vì ông đã đưa ra ý tưởng về cuốn sách và khiến tôi yêu thích nó. Jo Breiner, một nhà nghiên cứu tài năng, đã dành thời gian để hiệu chỉnh cho đúng các sự kiện thực tế. Jim Marchetti, một luật sư khác, đã miệt mài kiểm tra từng câu chữ trong cuốn sách.

Tôi cũng rất biết ơn vợ tôi, Jeannette D'Alessandro người đã đóng góp ý kiến, động viên và giúp tôi biên tập cuốn sách. Trong suốt cả quá trình kéo dài này, cô ấy luôn ở bên tôi với lời nhắc nhở dịu dàng rằng mọi thứ đều đáng giá vào phút cuối. Hy vọng là cô ấy nói đúng.

Tôi cũng xin cảm ơn sự giúp đỡ của Mary Glenn, biên tập viên và Chris Calhoun, nhà quản lý của tôi.

Cuối cùng, tôi xin cảm ơn hàng nghìn người mà tôi đã gặp, trong những hoàn cảnh bình thường cũng như bất thường, họ đã cho tôi những tri thức chọn lọc để giờ đây tôi có thể chuyển đến các bạn thông qua *Cuộc chiến Thương hiệu*.

DAVID F. D'ALESSANDRO

QUY TẮC #1

Đó mà là Thương hiệu. Thật ngớ ngẩn!

CITICORP®
Securities Bolivia S.A.

James Carville, chiến lược gia chính trị tài ba của Bill Clinton trong cuộc tranh cử năm 1992, được biết đến là người giữ cho chiến dịch đi đúng hướng bằng cách nguệch ngoạc vài chữ nhỏ lên tấm bảng gần bàn làm việc: "Nền kinh tế, thật ngớ ngẩn".

Tôi thường nghĩ rằng nên yêu cầu các giám đốc điều hành phải làm một việc giống nhau, đó là dỡ bỏ khẩu hiệu ở văn phòng và thay vào đó, ghim một mẩu giấy có viết, "Thương hiệu, thật ngớ ngẩn!".

Lịch sử kinh doanh của Mỹ gần đây bị những "thây ma" điều hành làm cho lộn xộn chỉ bởi họ đã quên mất điều này. Theo cách đó, vô số các nhà điều hành kiểu này

đang quản trị các công ty có thương hiệu nổi tiếng. Vấn đề là ở chỗ sở hữu một thương hiệu lớn làm nảy sinh tính kiêu ngạo khác thường và chính sự kiêu ngạo ấy làm người ta nhanh chóng quên đi rằng dù là thương hiệu vĩ đại nhất, nó sẽ chỉ thực sự vĩ đại khi làm hài lòng người tiêu dùng.

SỰ KIÊU NGẠO THƯƠNG HIỆU TỪNG RẤT PHỔ BIẾN

Một ví dụ điển hình khó tin về sự kiêu ngạo thương hiệu tôi từng chứng kiến là ở Citibank, nơi tôi làm việc trong một thời gian phải nói là kỳ dị, khoảng bảy hay tám tháng cuối những năm 1970. Dĩ nhiên, ngày nay Citigroup là một trong những công ty dịch vụ tài chính tốt và lớn nhất trên thế giới. Hồi ấy, nó là một trong những ngân hàng tốt nhất trừ bộ phận tôi làm việc thì giống như một nhà thương điên vậy.

Một vài người đã đưa ra ý tưởng lạc quan rằng vì đây là Citibank, tất cả các ngân hàng và các tổ chức tín dụng nhỏ hơn trong nước rất muốn cạnh tranh với công ty dưới mọi hình thức. Đặc biệt, một bộ phận nhân tài ở đây được thuê để ngồi và nghĩ xem họ có thể bán gì cho các ngân hàng nhỏ hơn: hệ thống máy tính, băng ghi âm để đào tạo nhân viên thu ngân, các chương trình cho vay theo kỳ hạn. Đại loại là vậy.

Không sản phẩm nào là quá nhỏ hay quá tầm thường. Các ông chủ của chúng ta sẽ bước vào và nói: "Chúng ta đang in những cuốn lịch Giáng sinh này cho Citibank, và

các anh biết đấy, chúng ta sẽ bán chúng", cứ như thể Ngân hàng Wachovia đang định mua cuốn lịch Giáng sinh do một đối thủ cạnh tranh sản xuất vậy. Vấn đề không phải ở chất lượng sản phẩm hay dịch vụ chúng ta cung cấp; mà chỉ là có thể khấu trừ bớt bao nhiêu chi phí hoạt động của công ty khi đẩy những thứ này cho các đối thủ nhỏ hơn. Và thái độ của những người tham gia là: "Họ sẽ mua bởi vì nó là của chúng ta"

Một cuộc họp đặc biệt đã cho tôi thấy kết quả của nỗ lực này. Chúng tôi ngồi trong một phòng hội thảo và các nhà chuyên môn trình bày về những sản phẩm mà chúng tôi sắp bán. Sáng hôm đó, một trong những lãnh đạo cấp cao của công ty chiếu cố đến thăm chúng tôi. Có thể gọi ông ta là "Giám đốc điều hành". Dĩ nhiên, ông ta chẳng bao giờ hạ mình để nói chuyện trực tiếp với người trình bày. Đối với ông Giám đốc điều hành này, một trợ lý phó chủ tịch như tôi chẳng hề tồn tại. Ông ta chỉ nói chuyện với sếp của chúng tôi thôi.

Đúng hôm ấy, một trong những đồng nghiệp không may mắn của tôi tình cờ phải trình bày về hệ thống máy tính sẽ bán cho các ngân hàng thứ cấp và anh ta bắt đầu nói về những từ đại loại như, "Để hoàn thiện việc này còn có một vài hạn chế", "Sản phẩm có hạn chế" và " Có sự chậm trễ về thời gian".

Sau vài phút, ông Giám đốc điều hành nhúc nhích và nói với sếp của chúng tôi: "Dựng cái cốc lên". Tôi chẳng hiểu ông Giám đốc điều hành đang nói gì. Sếp chúng tôi thì thầm gì đó với một người, anh này liền lấy một chiếc

cốc đựng cà phê bằng nhựa mỏng đặt lên bàn trước mặt anh chàng tội nghiệp đang trình bày. Sau đó sếp giải thích cho anh ta rằng mỗi khi anh nói gì mà ông Giám đốc điều hành không thích, thì phải bỏ một xu vào chiếc cốc.

Điều mà ông Giám đốc điều hành không thích chẳng mấy chốc trở nên rất rõ ràng. Ông ta không thèm nghe bất kỳ điều gì dưới bất kỳ hình thức, phương pháp hay tình trạng nào làm lỡ kế hoạch hay trì hoãn triển khai bán sản phẩm của ông ta. Mỗi khi nghe thấy điều gì ngụ ý rằng sản phẩm đó chưa sẵn sàng được tung ra thị trường, ông ta giơ một ngón tay ý nói rằng đấy là lúc mà người làm ông ta bực mình phải thả một đồng xu vào cốc.

Đồng nghiệp của tôi có vài đồng xu lẻ, nhưng như thế không đủ. Nhìn anh chàng lục túi tìm tiền lẻ thật tội nghiệp. Cuối cùng, sếp của chúng tôi phải cho một tờ 5 đô la vào chiếc cốc ghi nợ để anh ta hoàn thành bài thuyết trình của mình.

Tôi thật sự sốc khi chứng kiến toàn bộ cảnh đó. Mặc dù dự án mà đồng nghiệp của tôi cố gắng nói lên sự thật là một dự án quan trọng tiêu tốn hàng triệu triệu đô la. Không chỉ có thế, ông Giám đốc điều hành – kẻ kiêu ngạo đội lốt một nhà quản lý chuyên nghiệp - đã làm nhục một người mà theo tôi là thật thà và giỏi hơn ông ta nhiều. Ông ta còn thể hiện điều đó ở cuối cuộc họp khi nói: "Chúng ta là Citibank. Đây là một khó khăn của marketing, không phải là khó khăn của sản phẩm".

Nói cách khác, vì chúng ta là Citibank, do đó chúng ta rõ ràng là lớn hơn và tốt hơn mọi đối thủ khác, chất

lượng của sản phẩm chúng ta bán chẳng quan trọng. Chúng ta chỉ cần marketing nó thôi.

Dù được xem là tương đối thông minh, ông Giám đốc điều hành hoàn toàn hiểu sai ý nghĩa của việc sở hữu một thương hiệu mạnh. Người thuyết trình, ở một khía cạnh khác, đã hiểu đúng vấn đề. Chúng tôi phải làm việc chăm chỉ hơn và tốt hơn bất kỳ đối thủ nào khác chỉ đơn giản vì chúng tôi là Citibank và do vậy mới có thể duy trì được danh tiếng. Phải bổ sung một thực tế là những ngân hàng nhỏ hơn - thị trường mục tiêu của các sản phẩm này, đã ngờ rằng Citibank muốn thôn tính họ. Do vậy, đơn giản là sẽ chẳng có cách nào bán hàng cho các ngân hàng này nếu sản phẩm của chúng tôi không nổi trội đến mức họ cảm thấy không thể thiếu chúng được.

Đồng nghiệp của tôi, dĩ nhiên, chẳng bao lâu sau đã xin thôi việc, không còn muốn làm việc cho một công ty khiến anh bẽ mặt chỉ vì thực hiện đúng nhiệm vụ của mình. Cuộc họp cũng cho tôi thấy rằng cái ban này sẽ sớm thất bại và tốt nhất là nên đi khỏi đây. Chắc chắn Citibank phải tốn kém hàng trăm triệu đô la để chứng kiến ý tưởng này đổ bể. Rất may, không lâu sau đó John Reed đã tiếp quản, và Citigroup trở thành một tập đoàn hùng mạnh, đáng mơ ước. Và vị Giám đốc điều hành nọ bị buộc phải nghỉ hưu non.

Tôi kể câu chuyện này bởi vì nhiều thương hiệu lớn nhất của nước Mỹ từng được những người như thế điều hành. Tính tự mãn từng lan tràn trong thế giới kinh doanh. Có thể phần nào giải thích điều này là do sự khác biệt về thế hệ.

Dĩ nhiên, một thế hệ Baby Boomers hay một thế hệ X nào đó của Mỹ cảm thấy dễ dàng hơn đôi chút khi so sánh với thế hệ của Thế chiến thứ hai hay những gì họ đang tiếp quản. Cuối cùng, những ai sống sót sau cuộc Suy Thoái Khủng Khiếp đã bảo toàn được thế giới cho dân chủ, tiếp tục phát triển thịnh vượng ở hầu hết những lĩnh vực họ tham gia. Cuốn sách bán chạy gần đây nhất của Tom Brokaw, Cuốn Thế hệ Vĩ Đại Nhất đã đề cập đến những người sinh sau Thế chiến thứ hai theo cách trực tiếp nhất "Đây là thế hệ vĩ đại nhất mà một xã hội có thể sản sinh ra," ông viết. Dĩ nhiên, nói chung là ông đã đúng. Lòng tự tin mà thế hệ Thế Chiến thứ hai có được là từ những trải nghiệm cay đắng.

Tuy nhiên, một vấn đề nhỏ: Thế hệ điều hành lớn tuổi đã nghỉ hưu này tin rằng họ không chỉ trải qua sóng gió của chiến tranh mà còn chứng kiến những khó khăn lộn xộn của kinh doanh. Từ quan điểm nhỏ này, tôi mong điều khác. Với các tiêu chuẩn hiện nay, các anh hùng uống ba ly Martine trong bữa trưa đã chơi một trò chơi quê mùa.

Hai mươi hay ba mươi năm về trước, nếu đang sở hữu một thương hiệu vững chắc, thương hiệu ấy sẽ có xu hướng phát triển tốt và vững chắc trong một thời gian dài. Những hãng lớn đã thống trị như: CBS, NBC và ABC kiểm soát thị trường truyền hình; Tập đoàn Sears thống trị hệ thống bán lẻ cho tầng lớp trung lưu. AT&T sở hữu viễn thông và U.S Post Office sở hữu việc kinh doanh thư tín. Việc kinh doanh bảo hiểm nhân thọ có thể còn manh mún, nhưng tất cả chúng tôi đều tương đối hài lòng.

Chúng tôi biết rõ đối thủ cạnh tranh của mình, chúng tôi kiếm ra nhiều tiền và chẳng ai đe doạ mô hình kinh doanh của chúng tôi.

Trên thực tế, các công ty bảo hiểm nhân thọ lớn đều kinh doanh theo cùng một phương thức: Chúng tôi dồn sản phẩm cho các đại lý, những người này sẽ đến từng nhà và kiếm khoản tiền hoa hồng trả trước hậu hĩnh cho những hợp đồng bán được.

Với người tiêu dùng, bảo hiểm nhân thọ là thứ đắt đỏ nhất, tốn thời gian và xâm phạm riêng tư nhất, nhưng điều đó chẳng hề gì: Công ty Prus, Mets và John Hancocks là những công ty duy nhất người tiêu dùng có thể mua được sản phẩm này.

Thế rồi khi Fidelitys và Schwabs bắt đầu xuất hiện và thu hút hết số tiền đã một thời tiêu tốn cho bảo hiểm nhân thọ vào quỹ đầu tư của mình, và khi những công ty mới bắt đầu bán bảo hiểm nhân thọ qua kênh phân phối mới với mức giá thấp hơn của chúng tôi, thì các nhà lãnh đạo chóp bu trong ngành vẫn ung dung nói "Ai sẽ mua quỹ đầu tư khi họ có thể mua bảo hiểm nhân thọ?" Sau đó họ lại nói "Ai sẽ mua bảo hiểm nhân thọ của những công ty chưa có tên tuổi khi mà họ có thể mua của chúng ta?"

Rõ ràng là ngành công nghiệp bảo hiểm nhân thọ ít nhất từng chứng kiến nguy cơ tụt dốc, nhưng trong hàng thập kỷ điều này vẫn không xảy ra. Các công ty mới nổi trong nhiều ngành khác nhau từng rất khó khăn mới có được đòn bẩy bởi lúc này chỉ có một cách duy nhất để xây dựng thương hiệu mới: quảng cáo trên truyền hình. Điều

này thực sự là một rào cản những người mới tham gia vào sân chơi. Truyền hình là điều không thể bởi nó quá đắt. Thêm nữa, quảng cáo trên truyền hình quá lãng phí: Nhóm đối tượng mà bạn cần nhắm tới chỉ chiếm 10 hoặc 20% khán giả của truyền hình. Phần ấn tượng còn lại mà bạn đã phải trả bộn tiền sẽ bị vứt bỏ. Và truyền hình mạng lưới trên thực tế lại kìm hãm sự đổi mới: vì phải trả tiền cho một lượng lớn khán giả nên bạn buộc phải làm cho sản phẩm của mình có nhiều đặc điểm chung nhằm thu hút càng nhiều đối tượng càng tốt.

Để khởi đầu một thương hiệu trong một thị trường đã bị chi phối bởi những tập đoàn lớn phải tốn một lượng tiền tương đối lớn. Những tập đoàn này giống như những võ sĩ sumô thi nhau đốn ngã đối phương trên sàn đấu. Sự cạnh tranh duy nhất của họ là cạnh tranh lẫn nhau. Và cố nhiên, nhận thức thông thường về thương hiệu đã phản ánh sự trì trệ này. Ý tưởng thương hiệu cần phải được xây dựng trong một thời gian dài, và càng khẳng định được vị trí trong tâm trí người tiêu dùng càng tốt. Một lý thuyết được gọi là "nguy cơ kép" cho rằng: thương hiệu có thị phần lớn không chỉ được nhiều người tiêu dùng mua hơn mà còn được những khách hàng trung thành mua thường xuyên. Nói cách khác, người ta cho rằng mọi lợi thế đều thuộc về các công ty đã có thương hiệu sẵn. Một vài người thậm chí còn nghĩ rằng thương hiệu là bền vững. Thương hiệu số 1 sẽ mãi là số 1, dù có thế nào đi nữa.

Đó mà là Thương hiệu. Thật ngớ ngẩn!

Vậy thì sao bạn lại không thể kiêu ngạo nếu bạn là IBM hay Sears hay U.S Post Office? Tại sao không từ bỏ bất kỳ phương pháp kinh doanh nào trừ phương pháp giúp bạn đứng hàng đầu? Sau cùng, ai đang cần sử dụng máy tính cá nhân? Tại sao lại có ai đó muốn mua một thiết bị gia dụng nào khác nếu không phải là Kenmore? Và có khó khăn gì không với dịch vụ giao hàng qua đêm?

Thật nực cười khi xem xét ý tưởng cho rằng mọi lợi thế thuộc về những thương hiệu sẵn có dưới góc nhìn của thị trường ngày nay. Những thương hiệu một thời được xem là vô địch như JCPenney, Sears, AT&T, US Post Office, và mạng lưới truyền hình "Ba lớn - Big Three" hiện chỉ là những cái bóng của chính mình trước đây. Những tên tuổi mới đã chiếm lĩnh vị trí của chúng trong nhận thức của người tiêu dùng Mỹ: Tập đoàn Gap, Home Depot, Sprint, FedEx, CNBC, và mạng lưới ngân hàng thế giới WB. Toàn cảnh kinh doanh giờ đây giống hàng loạt những trận động đất. Nó giống như đỉnh Everests đã sụp đổ và những công ty mới khởi sự ngày càng hiểu vị trí quan trọng của người tiêu dùng, tưởng như không có vị trí nay đang tìm lại chỗ đứng của mình. Mỗi tuần, một thương hiệu lớn khác của Mỹ lại tỉnh dậy từ giấc ngủ Rip Van Winkle - một giấc ngủ sâu - để rồi nhận ra rằng những khởi sự mới kia đang làm rung chuyển mặt đất dưới chân mình. Và nhịp độ thay đổi một nhanh thêm: Các công ty như eBay và Amazon.com mấy năm trước còn chưa được biết đến thì nay đã trở thành những thương hiệu vượt trội trong lĩnh vực của mình.

Chúng ta không xem các trận đấu sumô nữa. Thay vào đó, thị trường giống cảnh hội chợ trong phim *Raiders of*

the Lost Ark (Cuộc truy tìm chiếc rương thánh tích). Trong phim, gã cao lớn dữ tợn mặc đồ đen, khua khua lưỡi kiếm. Hắn nghĩ mình vô địch cho đến khi Harrison Ford rút súng ra và bắn chết hắn. Người chiến thắng không còn là người to lớn nhất mà phải là người nhanh và khôn ngoan nhất, làm chủ công nghệ mới tốt nhất.

CUỘC CÁCH MẠNG NGƯỜI TIÊU DÙNG

Ba thay đổi quan trọng làm lung lay những thương hiệu "sumô". Thứ nhất, thái độ của người tiêu dùng thay đổi. Thế hệ Baby Boomers được giáo dục tốt hơn cha mẹ của họ và ít chấp nhận thực tế. Mọi thứ từ Việt Nam đến Wartergate, đến thảm họa Exxon Valdez dạy cho họ không nên tin vào những tên hiệu lớn. Sự hoài nghi các tập đoàn lớn đã trở thành mối nghi ngờ thực sự. Vài năm trở lại đây, trong phim *A Civil Action* (Vụ án dân sự), diễn viên John Travolta đấu tranh với Beatrice và W.R. Grace; phim *The Insider* (Người trong cuộc) Russell Crowe và Al Pacino chiến đấu với Brown và Williamson; phim *Erin Brockovich*, Julia Roberts hạ gục PG&E.

Hãy đoán xem ai hấp dẫn hơn: Julia Roberts đầy đặn trong bộ váy ngắn hở ngực, hay công ty cung cấp gas và điện lớn đang làm rò rỉ chất độc từ các hồ chứa nước thải của mình? Trong thế giới này, từ tập đoàn giàu có trở thành kẻ nô lệ chỉ là một bước nhỏ và bất kỳ thương hiệu lớn nào không lưu tâm thường xuyên đến nó đều là ngu dốt.

Điều thứ hai là vì nhờ có công nghệ và sự bùng nổ các phương tiện truyền thông, giờ đây bạn chỉ tốn một phần

nhỏ của số tiền mà trước đây phải sử dụng để bắt đầu công việc kinh doanh và tạo lập một thương hiệu. Câu chuyện "Công ty công nghệ cao sinh ra trong gara" được lưu truyền lâu nay, nhưng Internet đã chắp cánh cho những người thông minh có khả năng tạo lập công việc kinh doanh chỉ từ sợi dây giày cho đến một mức độ toàn diện. Jeff Bezos đưa Amazon.com phát triển chỉ với 300.000 đô la Mỹ từ tiền tiết kiệm hưu của cha mẹ. Pierre Omdyar khởi sự eBay không bằng nguồn lực nào khác ngoài khả năng viết mật mã và tiền dịch vụ Internet 30 đô la/ tháng. Hai sinh viên chưa thi tiến sĩ lập nên Yahoo trong một toa xe, họ thích thú với công việc tạo danh mục Internet hơn là làm công việc đáng lẽ phải làm.

Dù các công ty mới khởi nghiệp phải vất vả như thế nào thì công nghệ cũng khiến mọi việc trở nên dễ dàng hơn, giúp họ ít nhất có thể góp mặt trong lĩnh vực kinh doanh của mình.

Cho dù bạn đang kinh doanh trong thế giới mới hay cũ, sẽ không còn chuyện chỉ có các tập đoàn lớn mới có thể trang trải được chi phí quảng cáo trên mạng tin tức buổi tối để giao tiếp với người tiêu dùng nữa. Giờ đây, hai phần ba hộ gia đình Mỹ có truyền hình cáp, nghĩa là ngày nay bạn có thể sử dụng 40, 50 hoặc 60 kênh để tiếp cận họ. Còn có khoảng 18.000 tạp chí tiêu dùng năm 1999, theo Niên giám Tạp chí Quốc Gia: con số tạp chí của mười năm trước đã tăng 40%.

Với vài nghìn tỷ trang, Web cung cấp vô vàn cách tiếp cận đến người tiêu dùng. Thư điện tử đã biến lời truyền

miệng thành một thế lực được mọi người coi trọng. Chỉ trong vòng 30 ngày kinh doanh đầu tiên, không cần báo chí hay quảng cáo, Amazon.com đã có thể bán sách trên khắp 50 bang và 45 nước. Jeff Bezos chỉ đơn giản nhờ 300 người bạn và họ hàng chuyển tải thông tin.

Những phương tiện truyền thông này thực hiện việc phân chia các nhóm đối tượng tốt đến mức bạn có thể đối thoại chính xác với người nghe. Với một phần nhỏ trong khoản tiền phải chi cho truyền hình mạng lưới, bạn có thể quảng cáo trên kênh Lifetime, Kênh Discovery, hoặc Mạng lưới Thực phẩm và tạo phong cách riêng cho thương hiệu mình. Bạn có thể quảng cáo trên báo *Teen People*, Tạp chí *Brill's content*, hay *Fine Gardening* và sử dụng Internet làm bàn đạp. Bỗng chốc, bạn giành được thị phần từ một thương hiệu đã có chỗ đứng và chỗ đứng đó là vua. Thậm chí, còn một cơ may nữa là các công ty ổn định khác không thể nhìn thấy bạn đang xuất hiện.

Ở hầu hết các mục sản phẩm bạn có thể kinh doanh, từ sản xuất bia bằng men vi sinh đến quỹ đầu tư, đã bùng nổ hàng loạt các lựa chọn thương hiệu dành cho người tiêu dùng.

Cuộc cách mạng thông tin giúp người tiêu dùng hiện nay được tiếp cận vô hạn với thông tin.

Các tập đoàn hàng đầu của quá khứ duy trì quyền lực theo một kiểu giống nhau. Người tiêu dùng phải tìm kiếm thông tin và các nhà phân phối hạn chế, do vậy, các tập đoàn chỉ dành cho họ những lựa chọn giới hạn. Thị trường, trước khi có Internet, giống một cửa hàng tạp hóa

ở Matxcova trước khi Chủ nghĩa cộng sản sụp đổ: Bạn có thể chỉ mua được xúc xích nâu, hoặc chỉ mua được xúc xích trắng, nhưng bạn vẫn có xúc xích.

Tuy nhiên, nhờ có Internet, người tiêu dùng không còn bị giới hạn bởi hàng hóa mà những cửa hàng bán lẻ địa phương tích trữ, và đi mua hàng có lựa chọn không còn có nghĩa là phải mòn gót đi hỏi từng người bán hàng, những người mà ta ngờ rằng chẳng đáng tin cậy. Không quan trọng là người tiêu dùng đang tìm kiếm thứ gì, từ chiếc lồng chim đến các quỹ đầu tư, nửa giờ trên mạng sẽ cung cấp đủ thông tin để biến anh thành bản Báo cáo Tiêu dùng sống, biết đi và biết nói.

Nền kinh tế cũ là nền kinh tế sản xuất sản phẩm thụ động. Nhà sản xuất làm những gì họ muốn với cơ cấu chi phí mà họ thích. Sau đó nhân viên bán hàng mang các sản phẩm đến với đám công chúng cả tin. Nền kinh tế mới là nền kinh tế marketing và người tiêu dùng nắm quyền điều khiển.

KHI NGƯỜI TIÊU DÙNG LÀM CHỦ, SỰ KIÊU NGẠO SẼ GIẾT CHẾT NHIỀU THỨ

Charles de Gaulle đã áp đặt những định chế chính trị lên sự lựa chọn của người tiêu dùng khi ông thể hiện nỗi bức xúc của mình với người dân Pháp: "Làm thế nào để điều hành được một đất nước có tới 246 loại pho-mát?" Sự thật là không thể điều khiển nổi việc người tiêu dùng có nhiều sự lựa chọn, đặc biệt càng không nếu những kẻ chuyên quyền muốn làm vậy. Lựa chọn khiến người tiêu

dùng ngày càng nhận biết rõ ràng giữa cái họ thích và không thích. Theo tiến trình này, một rào cản sẽ được dựng lên nếu một người nào đó cố bán bất kỳ thứ gì từ ý tưởng chính trị đến nước gội đầu.

Không có gì ngạc nhiên khi nhiều thương hiệu đã từng thống trị một thế giới ở đó người tiêu dùng ít quyền lực hơn thì ngày nay cũng đang phải "chạy thi". Sự thật là các thương hiệu nhạy cảm hơn những gì mà các giám đốc điều hành trước đây từng tin tưởng. Có những hoàn cảnh lịch sử đặc biệt khiến nhiều thương hiệu dẫn đầu lâu đến vậy, nhưng các giám đốc điều hành của các thương hiệu này đã lầm tưởng quy mô thị phần mà họ có được xuất phát từ tài quản lý giỏi giang của họ. Ngày nay, rất nhiều thương hiệu loại này đang phải vật lộn để tạo được dấu ấn riêng.

Đây là kiểu khuôn mẫu được lặp đi lặp lại: Các công ty lớn mắc một khi sai lầm trong điều hành các thương hiệu mạnh chẳng mấy chốc sẽ lu mờ trong con mắt người tiêu dùng. Họ trải qua thời kỳ danh tiếng suy thoái, doanh số sụt giảm. Dĩ nhiên, nhiều trường hợp trong số này vẫn sống sót chủ yếu nhờ số vốn dự trữ dồi dào đã giúp họ không bị sụp đổ hoàn toàn. Trường hợp điển hình nhất phải kể đến tập đoàn IBM, đã tự đưa mình trở lại nhóm các đối thủ cạnh tranh thời hiện đại, song có vẻ như không một ai trong số này giành lại được thị phần lớn như đã

từng có. Họ từng thuộc nhóm những thương hiệu hàng đầu, nhưng vị trí cao nhất phải chia sẻ cho nhiều người.

Rõ ràng, những con khủng long già kiêu hãnh đã để lại nhiều bài học giúp chúng ta biết cách không giành giật bạn bè và tạo ảnh hưởng với người khác. Nhưng nó vẫn để ngỏ một câu hỏi: bạn cạnh tranh như thế nào trong một thế giới mà người tiêu dùng có vô vàn kiến thức và sự lựa chọn?

Bạn buôn bán hàng hóa và cố gắng chiến thắng bằng giá cả, một vòng xoáy xuống dốc thảm hại, dẫn đến cuộc cạnh tranh bất tận mà các doanh nghiệp ngày nay đang phải đối mặt. Điều này giải thích vì sao, trong nhiều ngành, những nhà sản xuất hàng hóa khôn ngoan đang biến hàng hóa của họ thành thương hiệu và định giá cao cho chúng. Theo đó, người tiêu dùng không chỉ cần có sữa mà còn cần mua sản phẩm sữa sạch Horizon với giá gần như gấp đôi. Họ không uống nước không có thương hiệu lấy từ giếng hay hồ tự nhiên, họ uống nước Evian[1] hoặc một trong hàng trăm loại nước đóng chai có thương hiệu khác với giá hơn một đô la một chai nhỏ.

Nếu không muốn chỉ cạnh tranh về giá, dĩ nhiên bạn có thể cố chiếm ưu thế về tính năng của sản phẩm hay dịch vụ. Nhưng công nghệ khiến bạn khó có thể cung cấp cái gì mà không bị các đối thủ cạnh tranh bắt chước chỉ trong một thời gian ngắn. Hoặc bạn có thể tham gia cuộc chiến thương hiệu. Trong trường hợp này, những gì bạn từng coi là tiêu chí quan trọng, dịch vụ, hệ thống thông

---

[1] Evian: tên một loại nước khoáng thiên nhiên nổi tiếng.

tin, và thậm chí sản phẩm bạn bán, đều phụ thuộc vào thương hiệu. Bởi không cần biết bạn làm tốt các việc khác thế nào, người tiêu dùng chẳng bao giờ nhận ra nếu không có một thương hiệu nổi trội xuất hiện ngay trước mắt và huýt sáo vang để thu hút sự chú ý của họ.

Các nhà lý luận kinh doanh hiện nay đang nói về sự xuất hiện của nền kinh tế "giải trí" hoặc "kinh nghiệm", ở đó các công ty thành công nhất không còn bán sản phẩm hoặc dịch vụ mà thay vào đó họ bán kinh nghiệm. Đây chính là những gì mà Nike đang làm trong các siêu thị Nike Town huy hoàng. Ở đây không chỉ bán những đôi giầy thể thao có đầy đủ đặc điểm của một sản phẩm; nó còn khiến người ta mua giày để trân trọng toàn bộ khái niệm cạnh tranh trong thể thao.

Starbucks[2] là một ví dụ khác. Không một ai cho rằng ở đây chỉ bán cà phê. Thay vào đó, họ bán toàn bộ kinh nghiệm của một công ty sản xuất cà phê được kiểm soát kỹ càng đến từng tài liệu bày ở quầy lễ tân, thậm chí cả cuốn tạp chí của hãng, tờ *Joe*.

Thực ra, hiện tượng này đơn giản hơn và ở quy mô rộng cả khi việc mua sắm trở thành một thú giải trí, những thương hiệu như John Hancock sẽ khiến bạn có ấn tượng mua sắm sâu sắc chẳng thể nào bị lẫn với một chuyến du lịch tới Disneyland. Bản chất tự nhiên của con người đơn giản là thích kinh nghiệm phong phú hơn là

---

[2] Starbucks là công ty cà phê có thương hiệu hàng đầu thế giới

sự mộc mạc. Kinh nghiệm mua sắm cũng trở nên phong phú nếu bạn mua của một thương hiệu uy tín, bởi đi cùng với nó, theo định nghĩa là sự tổng hoà những hài lòng của khách hàng.

Vậy tại sao phải là một thương hiệu, thật ngu ngốc? Bởi người tiêu dùng ngày nay có quá nhiều sự lựa chọn, chẳng có lý do gì bắt họ phải mua một thứ mà không khiến họ cảm thấy thích thú. Các thương hiệu mạnh đơn giản là hấp dẫn hơn, vì vậy tốt nhất bạn phải trở thành một thương hiệu mạnh nếu muốn cạnh tranh.

QUY TẮC #2

Phụ thuộc lẫn nhau có thể là điều tuyệt vời - người tiêu dùng cần thương hiệu mạnh cũng như thương hiệu mạnh cần họ

GUCCI

Quê hương John Hancock ở Boston là một chốn vui nhộn. Có lẽ đây là một trong số ít các thành phố trên thế giới mà ở đó những thế lực thống trị thích mặc đồ hiệu

Brooks Brothers[1] hơn là Armani[2] và coi Armani là hạng hai bởi nếu mặc một bộ vét của Armani, trông bạn sẽ chẳng giống một tay bán thịt. Thay vào đó, bạn sẽ có vẻ muốn người ta nghĩ mình bảnh chọe.

Điều khiến Boston khác với nhiều thành phố không mấy hào nhoáng khác của nước Mỹ là nó không phải là một thành phố công nghiệp cũ kỹ, những nơi dân chúng không có tiền, cũng chẳng quan tâm đến phong cách. Ngược lại, đây là một thành phố giàu có và phức tạp với đời sống văn hóa phong phú mặc dù nhiều người nghi ngờ về tính phô trương vật chất của nó. Dễ dàng tìm thấy những nhân vật có ảnh hưởng ở đây: những trí thức lớn với thái độ khắt khe coi thường những buổi biểu diễn bình dân; các học giả Cambridge luôn tin rằng trí tuệ của mình cao hơn hết thảy; và nhóm công nghệ cao mới xuất hiện lại thích càng tự nhiên càng tốt. Khi hợp nhất các nhóm này lại với nhau, người ta tạo ra một nơi vốn dĩ ăn mặc không đúng mốt cũng trở nên sành điệu.

Hệ quả là, nếu bạn đi du lịch đến bất cứ nơi nào ở thành phố Boston, bạn sẽ nghe người ta nói: "Tôi chẳng nghĩ đến thương hiệu. Tôi chỉ mua những đồ bày bán ở đó" hoặc "Tôi không biết ai sản xuất. Đó là thứ đồ tôi mua ở một gian hàng tầng hầm của Filene[3] mấy năm trước."

---

[1] Brooks Brothers là một hãng thời trang danh tiếng ở Mỹ. Trang phục công sở của Brooks Brothers rất được ưa chuộng.

[2] Armani là thương hiệu thời trang nổi tiếng toàn cầu.

[3] Filene là chuỗi cửa hàng bách hóa ở Boston

Tuy nhiên, tôi nhận ra một điều: Một đôi dép sandal sẽ không phải là hàng "xịn" nếu nó không phải là sandal hiệu Birkenstock[4].

Rất nhiều người cho rằng họ không để ý đến thương hiệu.

Nhưng thường họ chỉ quan tâm đến các thương hiệu mà họ không ưa chuộng, thương hiệu có tính nổi loạn, hay các thương hiệu đang thịnh hành. Họ để sự không ưa chuộng thuyết phục họ rằng họ quá cao quý nên không thích nghe những bài quảng cáo chói tai của những nhà marketing.

Khi gặp họ, tôi muốn làm một bài kiểm tra nhỏ với những người "miễn dịch thương hiệu" này. Tôi yêu cầu họ tưởng tượng rằng họ cần mua đồ đạc và vật dụng cho mình – máy giặt, ô tô, và thậm chí cả đồ lót. Sau đó, tôi hỏi họ sẽ mua gì và chọn như thế nào. Và hầu như trong mọi câu trả lời, tôi nghe thấy tên thương hiệu lớn, kèm theo lời giải thích rằng thương hiệu đó chuyên sản xuất những sản phẩm có chất lượng. Hầu như tôi chưa từng nghe một ai bảo rằng họ lựa chọn hàng hóa bằng cách tự kiểm tra với tuốc- nơ- vít, cờ-lê và kiểm tra kỹ thuật cả.

---

[4] Birkenstock là thương hiệu giày dép nổi tiếng thế giới

Sự thực là, dù mối quan tâm có là gì – gửi con đến trường nào, hay mua loại khoai tây chiên gì – thì cũng chẳng ai có khả năng lúc nào cũng lôi tuốc-nơ-vít và cờ-lê ra để kiểm tra và xem xét từng trường hợp. Cuộc sống thường quá phức tạp để làm được việc đó. Vì vậy, chúng giúp chúng ta được tạo điều kiện để đón nhận tất cả các loại thương hiệu. Chúng giúp chúng ta có kinh nghiệm và cho chúng ta biết cái gì cần tiếp tục và cái gì nên từ bỏ. Chúng ta sử dụng những thương hiệu này không chỉ để quyết định mua sắm, mà còn quyết định trong cuộc sống nữa. Một ví dụ, tôi đã từng hẹn hò với một cô gái, cô ấy sẽ không thể tiếp tục gặp gỡ tôi bởi tên tôi là David và cô ấy đã có trải nghiệm xấu với những người tên David. Đối với cô ấy, David không còn là thương hiệu mơ ước.

Rõ ràng là người phụ nữ này hơi thiển cận, nhưng tính bốc đồng thì tất cả chúng ta đều có. Chúng ta chẳng thể sống sót nếu thiếu khuôn mẫu, những ngầm định và thiên kiến trước và cả những định kiến nữa, chúng cho ta khởi điểm để nhận thức bất kỳ tình huống cho trước nào. Thương hiệu chỉ đơn giản là những ký tự viết tắt tương đương được người ta định ra và được sử dụng để giải thích thế giới.

Người phụ nữ được giới thiệu với chúng ta có tóc vàng, tóc đỏ hay tóc nâu? Chúng ta đưa ra những giả định nào đó về tính cách của cô ấy một cách bản năng, dựa vào màu tóc mà nói lên tính cách nổi bật. Dĩ nhiên, những giả định này có thể hoàn toàn sai, nhưng ít nhất cũng gợi cho ta cách đánh giá cô ấy. Cô mặc đồ Prada hay

Versace? Một lần nữa chúng ta có những giả định khác nhau về một thương hiệu từ một thương hiệu khác – và từ những gì người phụ nữ mặc, giả định nọ tiếp nối giả định kia.

Rút cục, thương hiệu là một loại ngôn ngữ đối với người tiêu dùng Mỹ. Phần đông chúng ta hiểu rằng một câu phát biểu đại loại như "Tôi uống cà phê ở Starbucks trên đường đến văn phòng", bao hàm một ý khác, tinh tế hơn, có cả ý nghĩa về thương hiệu: "Thực ra tôi có một chút hoang dã kiểu Bô-hê-miêng trong người dù công việc của tập đoàn có quan trọng đến đâu". Thứ ngôn ngữ bắt nguồn từ thương hiệu này tuyệt nhiên không phải là ngôn ngữ nguyên thuỷ. Tôi liên tục ngạc nhiên trước khả năng ghi nhớ ngay lập tức hàng loạt thương hiệu của bộ óc con người.

Dĩ nhiên, câu chữ của ngôn ngữ này liên tục thay đổi và trong thực tế, chúng phải thay đổi. Để khẳng định mình, mỗi thế hệ cảm thấy nhất thiết phải "phế truất" thương hiệu của thế hệ cũ. Tờ tạp chí *Boston* đã dành phụ trương để đăng câu chuyện nhan đề *X Marks Its Spot* (Dấu ấn của thế hệ X) nêu rõ sự khác biệt giữa Thế hệ X với một danh sách gồm các thương hiệu đối lập: Hãng hàng không Anh - British Airways dành cho thế hệ Baby Boomers, Hàng không Virgin Atlantic dành cho thế hệ X, ngân hàng FleetBank dành cho thế hệ Baby Boomers và Wingspan bank dành cho thế hệ X; tập đoàn báo chí *Boston Globe* dành cho thế hệ Baby Boomers còn *Salon.com* là dành cho thế hệ X. Tuy nhiên, điều không thay đổi

giữa các thế hệ là sự gắn bó của họ với một số thương hiệu nào đó. Và theo thời gian, người tiêu dùng có vẻ ngày càng gắn bó hơn với thương hiệu và điều này không hề thay đổi.

Rút cục, người ta không chỉ yêu thích các thương hiệu uy tín hơn là những thương hiệu yếu kém mà còn thực sự cần chúng, và còn cần chúng hơn bao giờ hết. Sự dư thừa lựa chọn đáng kinh ngạc mà người tiêu dùng ngày nay sở hữu đang dần thu hẹp, người ta gọi đó là sự cạn kiệt. Quá nhiều sự lựa chọn làm phức tạp thêm quyết định mua sắm. Thêm vào đó xuất hiện hàng loạt những hiện trạng khác của cuộc sống hiện đại, chẳng hạn hộ gia đình có hai thành viên đều có thu nhập, tỉ lệ ly hôn, tái hôn cao, nhiều gia đình có các thành viên ly hôn, tái hôn nhiều lần, lượng người tham gia giao thông tăng, chu trình của tin tức bị rút ngắn, 100 kênh truyền hình cáp, và bạn bị đẩy đến nhóm khách hàng có cảm giác quá tải và bị lạm dụng.

Đó là một nghịch lý: Càng nhiều thương hiệu cho người tiêu dùng lựa chọn, họ càng trung thành với một thương hiệu tốt.

Đối với những người tiêu dùng bị quá tải, những thương hiệu tốt có ba ý nghĩa quan trọng:

1. Tiết kiệm thời gian
2. Diễn đạt thông điệp chính xác
3. Khẳng định dấu ấn riêng

TIẾT KIỆM THỜI GIAN

Trước hết, thương hiệu tốt tiết kiệm thời gian cho người tiêu dùng bởi họ không cần khảo sát toàn bộ danh mục sản phẩm. Thương hiệu tốt nhất tương đương với sản phẩm tốt nhất. Phương trình này không thay đổi ngay cả khi nó được nhìn dưới góc độ logic học. Thậm chí người tiêu dùng biết, và chắc chắn là họ biết, rằng với hai sản phẩm giống hệt nhau, họ có xu hướng chọn sản phẩm có thương hiệu uy tín hơn.

Loại thuốc không cần chỉ định của bác sĩ là một ví dụ điển hình. Nếu con bạn bị sốt, bạn chắc chắn sẽ mua Tylenol[5] hơn là thuốc có chứa acetaminophen thông thường khác. Thành phần của các loại thuốc này có công dụng giống nhau, và loại thuốc thông thường có thể tiết kiệm cho bạn một phần ba giá tiền. Tuy nhiên, nhiều khả năng bạn sẽ lựa chọn loại có thương hiệu. Trong thực tế, lượng thuốc Tylenol cho trẻ em được bán thực sự bằng với lượng bán của tất cả các đối thủ cạnh tranh cộng lại. Một nghiên cứu cho thấy người sử dụng Tylenol đặc biệt "gắn" với thương hiệu. Mặc dù hơi vô lý, nhưng hầu hết người tiêu dùng cảm thấy tốt hơn khi dùng Tylenol.

---

[5] Tylenol là một loại thuốc giảm đau, hạ sốt phổ biến ở Mỹ.

Tất nhiên, không ai muốn trả hơn một phần ba giá cho một miếng kính cửa sổ giống hệt vì thương hiệu của nó cả. Nhưng, vì kính cửa sổ không có nhiều lợi ích với họ. Sản phẩm càng gần gũi với người dùng về mặt thể chất thì thương hiệu của nó càng có ý nghĩa. Nếu để mặc, hay đặc biệt là để ăn hay uống – họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn với một thương hiệu.

DIỄN ĐẠT THÔNG ĐIỆP CHÍNH XÁC

Ý nghĩa thứ hai là thương hiệu tốt mang đến cho mọi người thông điệp chính xác. Chúng giúp chúng ta tránh xa những vấn đề đau đầu. Khi làm bánh pho-mát cho bà mẹ khó tính của bạn, chắc chắn là bạn sẽ lựa chọn pho-mát kem Philadelphia trong hàng loạt thương hiệu khác bởi bạn biết vị pho-mát của thương hiệu Philadelphia như thế nào và bạn không muốn để xảy ra rắc rối. Tư tưởng tương tự cũng đúng trong kinh doanh, khẩu hiệu của các giám đốc ngành công nghệ thông tin trước đây là "Không có ai bị đuổi việc vì mua hàng IBM". Thậm chí nếu có rắc rối xảy ra thật thì cũng chẳng ai đổ lỗi cho bạn vì đã chọn thương hiệu có uy tín bền vững nhất.

Điều này giải thích tại sao, khi John Hancock chuyển đổi từ một công ty bảo hiểm sang công ty cổ phần năm 2000, chúng tôi lựa chọn Morgan Stanley[6] làm nhà bao tiêu[7] các cổ phiếu phát hành lần đầu ra công chúng (IPO)

---

[6] Morgan Stanley là tập đoàn dịch vụ tài chính toàn cầu.

[7] Nhà bao tiêu: Ngân hàng đầu tư. Người bao tiêu hoặc bảo đảm tiêu thụ một đợt phát hành chứng khoán của công ty cổ phần.

của mình. Chúng tôi tự nhủ rằng chúng tôi thích các nhân viên làm việc ở đó, nhưng đấy không phải là lý do thực sự khiến Morgan Stanley giành được vụ làm ăn này. Hầu hết nhân sự ở các ngân hàng đầu tư đều giống nhau. Tất cả bọn họ đều thông thái và còn nhiều ngân hàng đầu tư khác mong muốn nhận được hợp đồng này. Nhưng chúng tôi chọn Morgan Stanley bởi họ có danh tiếng nhất. Thậm chí nếu cổ phiếu phát hành lần đầu ra công chúng thất bại, sẽ không ai chỉ trích chúng tôi vì đã chọn Morgan Stanley.

Thực tế là khi cổ phiếu phát hành lần đầu ra công chúng thành công sẽ góp phần tạo nên danh tiếng cho nhà bao tiêu. Họ giúp chúng tôi gặp gỡ các nhà đầu tư vốn không có ý định mua cổ phiếu của chúng tôi.

KHẲNG ĐỊNH DẤU ẤN RIÊNG

Ý nghĩa thứ ba là các thương hiệu uy tín tạo được dấu ấn riêng với công chúng khiến họ an tâm, như thể họ thuộc một nhóm lữ khách có cùng sở thích. Trong cuốn sách lịch sử tri thức *The American: The Democratic Experience* (Người Mỹ: Kinh nghiệm dân chủ), Daniel J. Boorstin đã mô tả các "cộng đồng tiêu dùng" được hình thành từ thương hiệu là một hiện tượng đặc biệt ở Mỹ. Ông mô tả sự xuất hiện của chúng vào cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX như sau:

> Các nhà marketing sản phẩm có thương hiệu quốc gia không ngừng nói với khách hàng rằng khi mua

các sản phẩm của họ, khách hàng sẽ được tham gia vào một nhóm đặc biệt, và hàng triệu người Mỹ ước ao được tham gia... Các thành viên của nhóm nhận ra rằng, ở một mức độ nào đó, họ đang cùng chia sẻ ảo tưởng, hy vọng và thất vọng... Chỉ bằng những sợi dây mỏng manh nhất, bởi lòng trung thành dễ thay đổi và không kiên định nhất, người Mỹ hiện đại ấy gắn kết với hàng ngàn người Mỹ khác ở hầu hết mọi thứ anh ta ăn, uống, lái xe, đọc hay sử dụng.

Boorstin chỉ ra rằng các cộng đồng hình thành từ lòng trung thành thương hiệu này không mãnh liệt như các cộng đồng tôn giáo và tư tưởng chính trị xuất hiện trước đó trong lịch sử nước Mỹ. Tuy nhiên, ở thời điểm bước ngoặt của thế kỷ trước, họ là sản phẩm của một đất nước có hai nhóm người mà hơn hết họ cần thuộc về cộng đồng dân nông thôn phân tán rộng rãi và thưa thớt, hay nhóm đông đảo dân nhập cư mới. Thương hiệu quốc gia giúp cả hai nhóm cảm nhận được họ là một bộ phận của nền văn hóa Mỹ.

Dĩ nhiên, từ đầu thế kỷ XX, những cải tiến về công nghệ, vận tải, và các công trình xã hội của đất nước khiến các liên kết mà chúng ta tạo ra cơ động hơn, ở quy mô rộng hơn và bất ngờ hơn. Người ta không còn xác định bộ lạc chúng ta đang tham gia dựa vào vị trí địa lý, nguồn gốc, chủng tộc hay tôn giáo nữa. Thay vào đó, những bộ lạc này được xác định chủ yếu bằng nền giáo dục và thành tựu đạt được, điều này được chứng minh qua thứ chúng ta tiêu dùng.

Những bộ lạc thương hiệu ngày càng định hình rõ rệt. Nếu không tin là mình cũng tham gia những bộ lạc ấy, hãy tự hỏi mình điều này: Bạn thường chia sẻ điều mà Boorstin gọi là "ảo tưởng, hy vọng và thất vọng nhất định" ấy với ai? Với ai đó đang uống bia có cùng thương hiệu ở cách xa 3.000 dặm, hay với người uống bia "Bud" sống ngay cạnh nhà bạn?

Sự thật này kỳ lạ, nhưng vẫn là sự thật. Đó là chúng ta chia sẻ nhiều với người uống cùng một thương hiệu bia nhưng lại sống ở nước ngoài, hơn là với người tình cờ sống cùng con phố nhưng lại có khẩu vị về đồ uống hoàn toàn khác.

Dĩ nhiên, những bộ lạc thương hiệu này đã tinh tế hơn trước. Trở lại những năm 1970, bạn phải có một nhãn hiệu Calvin Klein[8] to cỡ một chiếc Volkswagen[9] thì mọi người mới biết bạn đang mặc đồ Calvin Klein. Ngày nay, chúng ta có những thành phố như New York và Los Angeles nơi mọi người chỉ toàn mặc đồ đen. Nhưng phần đông người ta đều ngay lập tức nhận xét được gã trai đối diện đang mặc đồ đen kiểu Gucci, đen kiểu Prada hay màu đen của Loom. Điều này rất quan trọng.

[8] Calvin Klein, Gucci, Prada, Loom là những thương hiệu thời trang nổi tiếng.

[9] Volkswagen là hãng sản xuất ô tô Đức, một trong những công ty ô tô lớn nhất thế giới.

Thương hiệu khôn ngoan nhất tận dụng lợi thế tâm lý bằng cả hai cách, vừa dụ dỗ lôi kéo vừa giúp định hình một bộ lạc. Công ty Ann Taylor[10], chẳng hạn, đã nhắm trúng nhóm khách hàng là những phụ nữ đi làm ở thành thị với đủ mọi lứa tuổi. Nếu bạn vào một cửa hàng Ann Taylor, 9 trong số 10 phụ nữ đang mua sắm ở đó sẽ mặc giống nhau. Bằng sự kết hợp đáng tin cậy giữa vừa vặn, kiểu dáng và thông điệp thương hiệu, công ty đã biến tất cả họ trở thành người của Ann Taylor.

Trở thành một khách hàng của Ann Taylor, bạn sẽ thấy hài lòng. Bạn biết bộ vét sẽ vừa vặn trước khi thử mặc nó. Bạn biết quần áo này không hoang dã cũng chẳng tối tàn. Bạn biết may quần áo không quá đắt cũng không quá rẻ. Bước ra khỏi cửa hàng, trông bạn sẽ có phong cách nhưng không quá chạy theo mốt.

Những thương hiệu khôn ngoan như vậy sẽ được ngưỡng mộ. Người tiêu dùng sẽ không thoải mái với bất kỳ thương hiệu nào khác. Anh ấy hoặc cô ấy sẽ "nghiện" khi mua sản phẩm của bạn. Gia đình nào cũng tự nguyện trung thành với thương hiệu đó. Một gia đình hiểu rằng nếu họ mua một sản phẩm của Ann Taylor cho lễ Giáng sinh, họ sẽ không phải lo lắng. Đó là thương hiệu và nó giúp họ tránh mọi phiền toái.

Những trao đổi qua lại giữa người sử dụng và những thương hiệu uy tín như vậy có ý nghĩa hoàn hảo: Thương hiệu đem đến sự dễ chịu, niềm tin, sự thuận

---

[10] Ann Taylor là công ty thời trang nữ.

tiện và dấu ấn riêng trong một thế giới cực kỳ phức tạp. Đổi lại, người tiêu dùng cảm thấy thích thú khi mua sản phẩm của thương hiệu ấy. Đây là tình trạng phụ thuộc lẫn nhau đáng hài lòng nhất mà mỗi nhà xây dựng thương hiệu cần nỗ lực đạt được.

Dĩ nhiên, sẽ thật sai sót nếu bỏ qua một phương sách quan trọng cuối cùng là bạn có thể sử dụng thương hiệu để đơn giản hóa cuộc sống của người tiêu dùng và giúp họ thanh thản như họ muốn. Đó là thuyết phục họ đừng bao giờ mua sản phẩm của bạn nữa.

Trước đây, người tiêu dùng không đủ khả năng không ưa một thương hiệu. Bởi cửa hàng đồ chơi khiến họ khó chịu có thể là cửa hàng đồ chơi duy nhất trong vùng. Ngày nay, thương hiệu nào làm người tiêu dùng khó chịu sẽ ngay lập tức bị thay thế bởi hàng tá các thương hiệu khác, trên mạng hay ngoài thị trường. Tìm kiếm lý do để không mua một thương hiệu cũng thú vị như tìm kiếm lý do để mua một thương hiệu khác. Đó cũng chính là bản chất của con người.

Để tôi kể bạn nghe câu chuyện về quan hệ của tôi với một chuỗi cửa hàng tầm cỡ quốc gia. Trong thế giới của tôi, chuỗi cửa hàng này đã mua nhiều cửa hàng ăn sáng nhỏ và loại bỏ được những đối thủ cạnh tranh mà tôi thực sự không mấy bận tâm. Chúng sạch sẽ hơn thời kỳ được quản lý theo kiểu gia đình. Nhưng điều mà tôi quan tâm là: Đa số các cửa hàng đều có chủ riêng và theo tôi, chất lượng cà phê không đồng nhất ở các địa điểm khác nhau. Ở nơi này cà phê quá nhạt, nơi khác lại quá chua, có nơi cà phê chẳng tan nổi đến mức trông như hắc ín.

Có một cửa hàng ở đó cà phê tệ đến nỗi tôi phải gọi điện cho một nhân viên của công ty này để than phiền. Tôi có ý giúp đỡ. Nhưng đáp lại, ông ta không nói "Chúng tôi sẽ kiểm tra việc này" mà thay vào đó, ông ta nhục mạ sự hiểu biết của tôi khi khăng khăng cho rằng chất lượng cà phê ở các cửa hàng không giống nhau là vì nước ở các khu vực khác nhau.

Hiển nhiên là điều kiện nước ở địa phương chẳng liên quan gì. Tôi thấy rõ ràng rằng người chủ chuỗi cửa hàng chuyển nhượng quyền thương mại này đã cho thêm nước vào cà phê để kiếm thêm hai xu với mỗi tách.

Chẳng cần nói nhiều, tôi sẽ không bao giờ uống cà phê ở cửa hàng này cũng như ở bất kỳ cửa hàng nào khác trong chuỗi cửa hàng này. Xoá tên thương hiệu này khỏi danh sách của mình khiến tôi cảm thấy hụt hẫng khi ở vị trí người tiêu dùng; cho dù phải công nhận rằng điều này đôi khi cũng khiến tôi khó kiếm được một tách cà phê buổi sáng.

Sự thật là người tiêu dùng cần thương hiệu, cả tốt và xấu, chúng giúp họ tìm hiểu một thế giới nơi mà sự lựa chọn hầu như không có giới hạn. Đối với một thương hiệu, tốt nhất là phải dễ nhận biết trong mắt người tiêu dùng, thể hiện sự tin cậy, phong cách, niềm hứng khởi hay hàng loạt những phẩm chất khác để giành được sự trung thành và kính trọng của người tiêu dùng.

Diễn đạt thông điệp chính xác về thương hiệu là bước khởi đầu trên con đường này. Chương tiếp theo nói về cách thức thực hiện việc đó.

QUY TẮC #3

Thông điệp của thương hiệu nổi tiếng giống như con ngựa bất kham – một khi đã cưỡi lên nó, đừng bỏ cuộc

E*TRADE FINANCIAL®

Nhiệm vụ quan trọng nhất của người xây dựng thương hiệu là thông điệp cho thương hiệu đó: phác thảo nội dung nếu đó là thương hiệu mới, và hiểu thương hiệu đó là gì, phát triển như thế nào đó là thương hiệu đã được thiết lập sẵn.

Cuộc tranh luận xoay quanh việc chọn cái nào dễ hơn - bắt đầu từ đầu và xây dựng thương hiệu cho một thương

hiệu mới, hay làm cho một thương hiệu đã được thiết lập trở nên vĩnh cửu. Những trí óc sáng suốt nhất phụ trách quan hệ công chúng (PR) dưới triều đại William – Kẻ thống trị đã ngồi quanh những vại rượu mật ong lớn chỉ để tranh luận về chủ đề nóng hổi này. Thiết lập một vị vua mới trong tâm trí của dân chúng, hay tái lập một vị vua già, người đã chiếm đoạt đất đai của họ và giết chết một nửa người dân, giờ lại giả làm nhà lãnh đạo nhân từ thì dễ hơn?

Trở thành một vị vua mới có lợi thế mà vị vua cũ không có: ấy là ít nhất bạn biết được vị trí của mình trong dân chúng – Bạn chưa có chỗ đứng nào hết!

XÂY DỰNG MỘT THƯƠNG HIỆU MỚI TRONG THỜI ĐẠI INTERNET

Bất cứ ai hy vọng hiểu thấu đáo những việc nên và không nên làm khi xây dựng một thương hiệu mới thì hầu như chẳng thể làm gì khác ngoài việc phải nghiên cứu trào lưu lấn át lẫn nhau ở làn sóng thứ hai, làn sóng của những người khởi nghiệp thời Internet, và thật bất ngờ chúng trở thành những công ty quảng cáo hàng đầu của năm 1999 và 2000. Điều khiến những công ty này trở thành những hình mẫu tuyệt vời đến vậy là vì họ có chính xác cái mà những thương hiệu mới không có: Họ có thực lực tài chính, nhờ vào thời cơ khi bán những cổ phiếu công nghệ ra công chúng và thu hồi vốn đầu tư mạo hiểm còn dễ hơn cả thi lấy bằng lái.

Tất nhiên, làn sóng đầu tiên của những tập đoàn thương mại điện tử như Ama-zon.com và eBay không cần đến ngân sách khổng lồ cho quảng cáo để xây dựng thương hiệu: Họ có thể khiến toàn thế giới biết đến thương hiệu của mình qua truyền miệng và Internet. Tuy nhiên, như một điều tất yếu, công nghệ mới này bắt đầu lỗi thời khi yêu cầu người sử dụng Internet trung tuổi phải gửi địa chỉ một trang thương mại điện tử mới tới cho 500 người bạn của mình. Vậy là làn sóng thứ hai về thương hiệu trên Internet đã buộc phải chuyển hướng sang các phương tiện truyền thông cũ để truyền thông điệp tới mọi người.

Và, như để trả đũa, chuyển hướng này đã phải tiêu tốn hàng tỉ bạc vào quảng cáo trong năm 1999. Các công ty ngành công nghệ tin học tài trợ giải Super Bowl năm 2000, các sự kiện thể thao trên truyền hình khác và chiếm chỗ trên những trang tạp chí hào nhoáng.

Họ nhận được gì từ số tiền đó? Chuột Gerbils bắn ra từ súng thần công, ngôi sao của loạt phim truyền hình *Star Trek,* William Shatner, diễn lại sự nghiệp ca hát của mình 30 năm về trước, người ta vừa dạo phố vừa đọc thơ của Robert Frost, và một vị thánh tự phong có tên là Lucy của vùng Port-land. Sau mỗi quảng cáo dù bằng bản in, hay một chiến dịch hẳn hoi thì nói chung bạn vẫn không biết họ là ai, họ đã làm gì, hay vì sao bạn lại phải quan tâm. Nhưng dù sao quảng cáo rất thú vị nên bạn vẫn biết ơn tính giải trí của nó.

Là những người xây dựng thương hiệu, các công ty dot-com cuối những năm 1990 được cho là hấp dẫn với

những thủ đoạn lập lờ của họ. Họ đã cố hợp đồng với nhau thật khéo léo. Thông điệp về thương hiệu là: "Chúng tôi là một thế giới quá mới để làm việc trực tiếp".

Thật dễ tưởng tượng được ý nghĩ đằng sau sự mập mờ có chủ ý này. Trước hết, mặc dù những thương hiệu này không còn dựa vào mạng lưới ngầm để tự tạo lập, như Amazon.com đã từng làm, mà còn được gìn giữ với những nỗ lực xây dựng thương hiệu. Các bậc tiền bối đã thực hiện thành công công việc này.

Thứ hai, tôi nghi ngờ nhiều thương hiệu trong số này bị ảnh hưởng bởi chiến dịch quảng cáo và giới thiệu sản phẩm mang tính công nghệ cao vĩ đại nhất mọi thời đại: đó là chiến dịch quảng cáo máy tính Macintosh mới ở giải Super Bowl năm 1984 của hãng Apple. Nội dung đoạn phim được lấy từ tiểu thuyết mang tên *1984* của George Orwell, một căn phòng chật cứng các nô lệ đang nghe Bố Già thuyết giảng từ một màn hình cực lớn và họ bất ngờ được một phụ nữ xinh đẹp, dáng thể thao giải thoát, cô này giáng một đòn búa tạ vào chiếc màn hình. Bản thân sản phẩm không có mặt trong đoạn phim. Đây chỉ đơn thuần là một thông điệp thương hiệu, một thông điệp bạo lực và phô trương. Cơ bản hãng Apple tự gọi mình là đấng cứu thế của loài người. Đoạn phim cũng đặc biệt ở nhiều khía cạnh khác nữa. Nó còn đặc biệt ấn tượng về hình ảnh. Ridley Scott, người đã thực hiện một số bộ phim đáng chú ý trong đó có bộ phim *Blade Runner* (Phá vòng lửa) và *Gladiator* (Võ Sĩ Giác đấu), làm đạo diễn. Nhưng điều không tưởng của đoạn phim là hãng chỉ trả tiền để trình chiếu một lần duy nhất, tuy một ai đã xem

một lần sẽ không thể nào quên. Một hình mẫu tuyệt hảo song không một thương hiệu mới khởi sự nào có ý định bắt chước như tôi sẽ giải thích sau đây.

Gillette®

Tôi nghi ngờ một lý do thứ ba là quá nhiều chiến dịch quảng cáo thương hiệu bằng Internet trở nên khó hiểu và ít người biết đến. Phần nhiều các chiến dịch ở các công ty này là do các kỹ sư thực hiện chứ không phải các nhà marketing. Các kỹ sư theo định nghĩa là những người tinh thông về giao tiếp liên quan đến tín hiệu điện tử chứ không liên quan đến việc thuyết phục hay thu hút người khác.

Lý do thứ tư cho những chiến dịch mơ hồ này là tính ba phải cố hữu của các công ty quảng cáo. Phần đông các công ty này đáp ứng bất kỳ điều gì khách hàng mong muốn cho đến khi họ không còn khả năng chi trả.

Lý do thứ năm là sự ràng buộc pháp lý nhất định đối với quốc tế ngữ, thứ ngôn ngữ mà các thương hiệu này đang sử dụng. Không còn nghi ngờ gì nữa, các công ty dot-com đang dạy thế giới nói thứ ngôn ngữ của họ chứ không phải ngược lại. Khi các văn phòng luật có tiếng ở Boston như Hale, Dorr và Goodwin Procter chấp nhận chính sách "đi với bụt mặc áo cà sa, đi với ma mặc áo giấy" nhằm làm lợi cho các khách hàng công nghệ cao của họ thì điều hiển nhiên là những nền văn hóa kinh doanh lâu đời đáng tự hào nhất cũng phải nhường chỗ cho văn hóa của Thung lũng Silicon.

Tuy nhiên, điều này buộc luật sư của bạn thay đổi phong cách để làm vừa lòng bạn. Để khiến người tiêu dùng hợp tác đến cùng, nhiều thương hiệu Internet mới đã phạm phải một vài sai lầm kinh điển.

CHỈ CÓ NHỮNG THƯƠNG HIỆU VỮNG CHẮC MỚI ĐƯỢC PHÉP MƠ HỒ

Chương trình quảng cáo của Apple năm 1984 thành công bởi người tiêu dùng đã biết Apple và họ đang làm gì. Bạn không thể quảng cáo gián tiếp trừ khi người ta đã biết về bạn. Đó là một trong những lợi thế to lớn của các thương hiệu đã có chỗ đứng. John Hancock thực hiện những đoạn phim quảng cáo thuần tuý – những lớp cắt nho nhỏ của cuộc sống, chẳng giống quảng cáo chút nào cho đến khi logo của công ty xuất hiện lặng lẽ ở đoạn cuối, bởi thương hiệu của chúng tôi đã có chỗ đứng vững chắc trong tâm trí người xem. Điều mà John Hancock làm chưa đáng kể. Nike thực hiện những chương trình quảng cáo xây dựng thương hiệu tuyệt vời đến mức người xem không nhận ra đó là quảng cáo cho tới khi dòng chữ "Hãy làm thử" xuất hiện vào giây cuối cùng, hay khi người ta nhìn thấy hình trăng lưỡi liềm -logo của Nike trên quần áo một ai đó. Những quảng cáo này thành công bởi Nike đã hiện hữu đầy quyền năng trong tâm trí người tiêu dùng và việc người ta không nói câu "Chúng tôi bán giày thể thao" khiến những đôi giày càng trở nên hấp dẫn.

Trái lại, khi một công ty thương mại điện tử bình thường vừa khởi nghiệp cố thực hiện những quảng cáo

gián tiếp tương tự, kết quả sẽ chẳng có ý nghĩa gì hết. Bởi người xem không biết đó là công ty nào và không hiểu đoạn quảng cáo đang nói gì.

Một ví dụ điển hình là chiến dịch quảng cáo rầm rộ trên truyền hình của công ty bán lẻ máy tính nối mạng và đồ điện tử Cyberian. Đoạn quảng cáo chiếu cảnh những con chuột Gerbil bị bắn ra từ một khẩu súng thần công, chúng liên tiếp bị bắn vào một bức tường sơn dòng chữ "tiền đồn". Đoạn phim hài hước lại vừa gây sốc. Công ty chi khoản tiền lớn để phát đoạn quảng cáo trong suốt thời gian diễn ra giải Super Bowl năm 1999. Công ty nhận được sự quan tâm của các phương tiện truyền thông. Nhưng từ quan điểm thương hiệu thì đó là một thất bại. Đoạn quảng cáo khiến người tiêu dùng nhớ tên Outpost, nhưng thông tin về lĩnh vực kinh doanh của công ty lại được đưa ra quá ít. Thật may, ngay sau đó, Outpost.com thuê một giám đốc điều hành có kinh nghiệm chỉ đạo để công ty chuyển tới cho người tiêu dùng hai thông điệp: một là họ cung cấp dịch vụ vận chuyển qua đêm miễn phí và hai là công ty bán "công nghệ chứ không phải chuột Gerbil".

Một thương hiệu mới tốt nhất là nên dành thời gian để giới thiệu những thông tin bình thường như công ty đó đang làm gì và vì sao người tiêu dùng phải quan tâm đến nó.

Ý TƯỞNG KHÔNG QUAN TRỌNG BẰNG VIỆC THỰC HIỆN NÓ

Các chiến dịch xây dựng thương hiệu của nhiều công ty thương mại điện tử, vì lợi ích của mình, đã tung hô sự

sáng tạo và khả năng phi thường. Tiêu tốn mọi thứ để nhấn mạnh vào nguồn gốc là sự lôi cuốn tự nhiên đối với những công ty được các ông chủ có ý tưởng, cha đẻ của công ty điều hành.

Không may, trong hầu hết những nỗ lực của loài người, rất hiếm khi ý tưởng tự mình có thể trở thành thứ có giá trị nhất. Kiểu mẫu này vẫn không thay đổi kể từ thời Neanderthal. Trong hang đá, một thiên tài sáng tạo ra cái gậy chỉ được trả công, trong khi những loại người thực dụng dùng gậy để săn bắt động vật hàng ngày lại là những người hưởng lợi lâu dài. Và thiên tài ấy có lẽ sẽ dành 20 năm sau cằn nhằn vì phát minh của mình không được trả công đúng mức.

Mỗi một công ty mới khởi nghiệp thành công thì một trăm công ty khác sẽ thất bại bởi họ không thể quảng bá thương hiệu của mình. Người chiến thắng sẽ không phải là những kỹ sư tài năng nhất, hay các ông chủ doanh nghiệp hăng hái nhất mà là những người marketing giỏi nhất.

Các nhà marketing thực thụ biết rằng xây dựng thương hiệu không phải là tôn vinh đức tin mà là giao tiếp với người tiêu dùng, có nghĩa là làm cho những người ngồi trước vô tuyến, đài phát thanh, hoặc báo chí phải hiểu được.

Đương nhiên, không phải chỉ những công ty Internet mới khởi sự chỉ nghĩ về mình trong khi lẽ ra họ phải cố gắng để giao tiếp. Trong những năm 1970, khi tôi đang làm cho công ty máy tính Control Data, bộ phận mà tôi làm việc không có đại diện tại Nhật Bản và muốn lập một

văn phòng tại đó. Vì vậy, chúng tôi lấy tên của bộ phận, dịch sang tiếng Nhật ở New York, rồi dán biểu tượng vào mọi thứ, hy vọng sẽ sớm độc chiếm thị trường Nhật Bản.

Nhưng có một trở ngại: Chúng tôi phải xin phép gần một chục các bộ ngành của Nhật để kinh doanh tại đó. Vì vậy, chúng tôi đã rất mẫn cán chạy đôn chạy đáo, đến tất cả các cơ quan hành chính có liên quan, chúng tôi đã tốn nhiều thời gian và tiền bạc chỉ để ngồi ở các cuộc hội thảo với họ. Họ vẫn cúi chào và mỉm cười, nhưng chẳng bao giờ đồng ý để chúng tôi bắt đầu công việc.

Hóa ra các bộ trưởng đã quá lịch sự nên không nói cho chúng tôi biết rằng tên của chúng tôi theo tiếng Nhật, được dịch đại khái là "Chúng tôi cung cấp bệnh lậu". Tôi không chắc là phiên dịch viên mà chúng tôi thuê để dịch logo công ty muốn trả thù chúng tôi, hay vì không có khả năng, nhưng vấn đề là chúng tôi đã không kiểm tra công việc của anh ta cho một thị trường mới. Các Bộ trưởng cho rằng chúng tôi ngớ ngẩn và họ đã không hợp tác.

THÔNG ĐIỆP CỦA THƯƠNG HIỆU PHẢI NHẮM VÀO NGƯỜI TIÊU DÙNG

Tuy nhiên một số công ty thương mại điện tử đã làm rất tốt việc giới thiệu mình tới thị trường mục tiêu. Chẳng hạn như, công ty môi giới chứng khoán trực tuyến E*Trade[1] đã xây dựng thương hiệu của mình đặc biệt hiệu quả. Dĩ nhiên, cũng giống phần đông các công ty

[1] E*Trade là một hãng công nghệ cao và dot-com ở Mỹ.

buôn bán trên mạng khác, E*Trade rất dễ sử dụng, tiện lợi với giá cả phải chăng. Nhưng trong quảng cáo, công ty không tập trung vào đặc điểm của sản phẩm hay giá cả. Thay vào đó, họ chú trọng vào sự hấp dẫn thương hiệu: "Sử dụng E*Trade và bạn sẽ loại bỏ được nền kinh tế cũ".

Trang lỗi thời thông tin điện tử của công ty này ra đời năm 1996 với các ấn phẩm quảng cáo có tựa đề "Công ty môi giới của bạn giờ đã lỗi thời" và tấn công không thương tiếc vào giới môi giới chứng khoán thời đó. Đoạn cuối một chương trình quảng cáo năm 1999 với dòng chữ: "Nếu công ty môi giới của bạn quá tốt sao họ vẫn phải làm việc?"

Các chương trình quảng cáo khác của E*Trade đã tấn công vào nỗi xấu hổ mà con người phải cam chịu để ước mong giàu có: xin ông chủ tăng lương, phục vụ "bồ già" lắm tiền, xem các chương trình phim dạy dỗ, chơi xổ số, và nghe những gã ngớ ngẩn được mời đến nói chuyện trên truyền hình cáp. Phong cách của các đoạn quảng cáo này làm tôi nhớ đến bộ phim *Network*, ở đó Peter Finch khuấy động người xem khi gào lên "Tôi điên quá, nên tôi không điên nữa". Đây có phải là thái độ ôn hoà khiến bạn khác biệt với phần còn lại của ngành chứng khoán, điều này thì không. Christos Cotsakos, Giám đốc điều hành của E*Trade, thú nhận: "Chúng tôi là những kẻ quá khích" và "Đây là trận thánh chiến Hồi giáo".

Tuy nhiên, E*Trade khác với nhiều thương hiệu thương mại điện tử mạnh khác ở chỗ họ không khoe khoang về tính nổi loạn của mình. Thay vào đó, E*Trade tự coi mình là cơ hội để người tiêu dùng chống lại nền

kinh tế lỗi thời. Thông điệp thương hiệu của E*Trade mang lại thứ có giá trị thiết thực cho người tiêu dùng: sự trả thù ngọt ngào đối với các cố vấn tài chính từng đưa ra những quyết định sai lầm.

Thông điệp này tiếp tục đi xa hơn nữa khi giải thích vì sao doanh nghiệp mới khởi sự này lại vượt trội cả thương hiệu đầu tư mạnh như Fidelity trong thị trường môi giới trực tuyến và nhanh chóng đạt thứ hạng hai trong số những doanh nghiệp hoạt động hiệu quả chỉ sau Charles Schwab.

MỘT THÔNG ĐIỆP THƯƠNG HIỆU MẠNH ĐÒI HỎI HAI LOẠI KIẾN THỨC VÀ MỘT LOẠI HÌNH KỶ LUẬT.

Sự thật là những thương hiệu tốt nhất, giống như những người thú vị nhất, đều say mê. Tự hiểu mình giúp bạn tránh xa những sai lầm của thế giới. Chẳng hạn như Mickey Drexler, người đã kiến tạo để Gap trở thành một thương hiệu thời trang mạnh và có thị phần lớn nhất ở Mỹ, đã rất hoảng sợ khi hàng loạt ấn phẩm quảng cáo năm 1996 khiến người ta liên tưởng Gap với một kẻ nghiện ma tuý. Cái dáng vẻ nghiện ngập có thể là mốt lúc đó, nhưng khi Drexler nói với Tạp chí *Fortune*: "Tôi thấy vô cùng mâu thuẫn về những gì đang khiến Gap phát triển". Ông nhanh chóng đặt dấu chấm hết cho chiến dịch ấy.

Ở những công ty tốt nhất ấy, mỗi nhân viên trong công ty đều phải cùng nhau hiểu thấu đáo thông điệp của thương hiệu.

Tuy nhiên, tự hiểu mình để xây dựng một thông điệp thương hiệu mạnh là rất quan trọng và cũng quan trọng không kém khi biết vị trí hiện tại của mình. Nói cách khác, bạn phải hiểu thương hiệu của bạn có ý nghĩa gì không chỉ trong phạm vi công ty mà cả ở ngoài xã hội, nơi người tiêu dùng đang có mặt.

Hiển nhiên, khó khăn của việc nghiên cứu người tiêu dùng là bạn phải chi hàng chục triệu đô la thực hiện các cuộc điều tra thị trường mà chẳng mang lại gì ngoài việc khẳng định những suy nghĩ nội tại. Mặc dù ai cũng nói là có làm như vậy nhưng thực ra, có rất ít doanh nghiệp biết cách lắng nghe ý kiến người tiêu dùng. Đa phần những người có chức quyền đều không thích sự thật này, nhưng đây là công việc chủ yếu của một người điều hành, đó là tìm kiếm sự thật.

Nếu muốn thương hiệu của mình thành công, bạn nên hiểu kỹ một vài nguyên tắc cơ bản: Thương hiệu của bạn được người ta biết đến ở mức độ nào? Người ta biết đến thương hiệu vì cái gì? Có phải đó là lòng tin không? Giá cả? Sự chuyên cần? Tính chu đáo? Nếu có thì chúng vì cái gì? người ta không thích thương hiệu của bạn ở điểm nào? Trên thực tế, người ta không thích lĩnh vực của bạn là vì cái gì? Đại lý phân phối cho thương hiệu của bạn thì sao? Người tiêu dùng nghĩ sao về họ?

Nếu làm đúng, nghiên cứu này sẽ cung cấp cho bạn điểm khởi đầu để truyền đạt thông tin tới công chúng và sau này sẽ trở thành tiêu chuẩn. Thiếu tiêu chuẩn này, những nỗ lực marketing của bạn chỉ là việc thả mồi bắt bóng.

Một tập đoàn có tên gọi Beatrice là một ví dụ kinh điển về việc thiếu nhận thức bản thân sẽ ảnh hưởng tới thương hiệu như thế nào. Vào giữa những năm 1980, Beatrice đã "nuốt gọn" hàng loạt các công ty đồ hộp và làm mất uy tín hàng tá những thương hiệu mạnh như Bơ lạc Peter Pan, Nước sốt cà chua Hunts, Túi cặp Samsonite, Gà tây Butterball, và Đèn Stiffel.

Sau đó nhân vật đó ở trụ sở chính quyết định rằng những thương hiệu riêng lẻ này không quan trọng bằng những thương hiệu liên kết chưa từng được biết đến. Vì vậy, công ty này đã thực hiện một chiến dịch quảng cáo rầm rộ trên truyền hình mà chẳng ai hiểu gì. Đó là giới thiệu một chai nước sốt, một cái va li, một con gà tây rồi thông báo rằng "Chúng tôi là Beatrice". Về lý thuyết, tôi cho rằng người tiêu dùng sẽ nói "Tôi sẽ mua nước xốt này vì Beatrice sản xuất ra nó. Lạy Chúa, đấng toàn năng, sao tôi phải mua loại nước sốt khác?". Hoặc giả sử một chiến lược marketing phức tạp hơn được tiến hành. Lần này, người tiêu dùng sẽ nói "Nếu Beatrice làm ra loại nước sốt tuyệt vời này, hẳn là họ sẽ làm ra những cái đèn tuyệt hảo!".

Thực tế là thương hiệu Beatrice chẳng có ý nghĩa gì với người tiêu dùng. Trong ngành kinh doanh đồ hộp, những thương hiệu xuất sắc hầu như chưa bao giờ quan trọng bằng những thương hiệu riêng lẻ trực thuộc. Chẳng hạn như Gillette[2] sở hữu Oral B, nhưng công ty này rất khôn

---

[2] Gillette là thương hiệu giữ vị trí số 1 trong thị trường sản phẩm cạo râu và tẩy lông dành cho nam và nữ.

ngoạn khi không thông báo điều đó cho người tiêu dùng. Họ biết rõ người tiêu dùng sẽ không mua bàn chải đánh răng từ một công ty sản xuất dao cạo râu.

Người ta tiêu tốn hàng triệu triệu đô la để thổi vào cái loa của Beatrice, và chắc chắn là không một nội dung quan trọng nào được truyền đạt tới người tiêu dùng. Hóa ra là, có một cách thật nhanh để tống cổ bạn ra khỏi chỗ đứng của mình: hãy dùng ngân sách marketing để thổi phồng danh tiếng, thay vì truyền đạt tới người tiêu dùng những nội dung mà họ quan tâm. Tôi cho rằng Beatrice biến mất trên thị trường không phải vì lý do ngẫu nhiên.

Ngoài kiến thức và khả năng nhận biết bản thân, điều cuối cùng cần thiết cho một thông điệp thương hiệu mạnh là kỷ luật. Khi nghiên cứu về nó, công việc của một người xây dựng thương hiệu sẽ không khác là mấy so với công việc của một nhà điều hành chiến dịch tranh cử. Đây là lý do khiến một nhà điều hành chiến dịch tranh cử thành công: ông ta tạo ra một thông điệp, trước hết phải phù hợp với sản phẩm mà các cử tri sẽ mua, sau đó trao đổi với cử tri. Tiếp theo, ông ta sử dụng thông điệp như một vũ khí tiên phong cho đến khi sản phẩm ấy không lẫn với bất kỳ thứ gì khác và cử tri sẽ chẳng thể cưỡng lại sức hấp dẫn mù quáng của nó.

Lee Atwarter, chiến lược gia cao cấp của nguyên Tổng thống George Bush trong cuộc tranh cử tổng thống năm 1988, về cơ bản quyết định rằng chiến dịch này cần tập trung tô vẽ Mike Dukakis là một người theo chủ nghĩa tự do. Chiến dịch tranh cử được tiến hành kỷ luật

cao đến mức Atwater dự đoán là Willie Horton sẽ trở thành bầu bạn trong cuộc tranh cử của Dukakis. (Willie Horton bị buộc tội giết người nhưng được tại ngoại dưới thời của Dukakis ở Massachussetts. Hắn trở thành đứa con của Đảng Cộng hoà thể hiện thái độ của Dukakis về tội phạm). Khi Bush thắng cử năm 1988, Atwater được tung hô là một bậc thiên tài, dù là một thiên tài hiểm ác. Tuy nhiên, khi Atwater chết yểu năm 1992, James Carville đã tập trung vào thông điệp thích hợp của thời đại - "Nền kinh tế ngớ ngẩn" để đánh bại Bush và đưa Clinton vào Nhà Trắng.

Những người xây dựng thương hiệu cần một thứ kỷ luật tương tự. Ở John Hancock, từ nhiều năm trước đây chúng tôi quyết định rằng cần phải tách mình ra khỏi những công ty bảo hiểm khác trong nước, những tổ chức lạnh lùng giấu mình trong lăng mộ – ý nghĩa thương hiệu của họ cho thấy họ không có tình cảm và lạnh lùng như đá granite vậy. Trong chừng mực nào đó, bảo hiểm nhân thọ là một ngành kinh doanh lạnh lùng, giống nhà cái trong các vụ cá độ hay những kẻ cho vay nặng lãi. Chúng tôi cược là bạn sẽ sống lâu hơn rủi ro, và vì vậy chúng tôi dùng số tiền mà bạn đóng bảo hiểm để cho vay hay đầu tư với tỷ suất lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng ở John Hancock, chúng tôi không cho rằng mình kiếm được nhiều tiền từ việc thông báo công khai bản chất những toan tính lạnh lùng của công việc kinh doanh với người tiêu dùng.

Thay vào đó, chúng tôi tạo một thương hiệu nói về sự cảm thông. Chúng tôi không khoe khoang về bản thân;

chúng tôi chứng tỏ rằng mình hiểu rõ nỗi lo sợ và niềm hy vọng của khách hàng. Chúng tôi tuyệt đối tập trung vào điều đó. Chúng tôi không thực hiện những đoạn quảng cáo chỉ để nói là "Bạn mua bất kỳ sản phẩm dịch vụ tài chính nào của chúng tôi mà bạn muốn". Nếu chương trình quảng cáo không thể hiện sự cảm thông với khách hàng, thì chúng tôi không làm. Nếu tài trợ thể thao không phải để nói với khách hàng tiềm năng rằng chúng tôi chia sẻ mối quan tâm của họ, chúng tôi sẽ không tham gia.

GIỮ CHO THƯƠNG HIỆU ĐI ĐÚNG HƯỚNG

Khác biệt quan trọng giữa việc vận hành chiến dịch tranh cử và xây dựng thương hiệu là ở chỗ đối với thương hiệu, chiến dịch này không bao giờ kết thúc. Để xây dựng một thông điệp chính xác ngay từ đầu đã khó, duy trì được nó còn khó khăn hơn, bởi thương hiệu không đơn giản chỉ đứng yên một chỗ. Họ phải sử dụng một thủ thuật tinh vi để vừa duy trì những giá trị đã xây dựng từ nhiều năm trong khi vẫn phải thay đổi theo thời gian – và phải thực hiện thủ thuật này nhiều lần.

Không công ty nào đưa ra bài học thực tiễn về tầm quan trọng của việc đi đúng hướng tốt hơn Levi Strauss & Co. Là một trong những thương hiệu hàng đầu ở Mỹ, Levi's đã mất hơn một nửa thị phần đồ Jean trong những năm 1990, và doanh số của họ giảm 28% chỉ trong vài năm từ 1996 đến 1999. Đơn giản chỉ vì công ty đã không đầu tư vào thế hệ X và thế hệ Baby Boomers. Trong một thời gian dài, dường như Levi's không hiểu được rằng giới trẻ

không còn mặc thứ quần jean ống bó mà họ đang sản xuất. Họ cũng không nhận ra giới trẻ thời nay không còn mua sắm ở những cửa hàng bách hóa cổ lỗ cũ kỹ - kênh phân phối chính của Levi's. Thay vì phải nói với giới trẻ rằng: "Bạn nên đến với chúng tôi bởi vì chúng tôi sẽ khiến bạn trông hấp dẫn", thì thông điệp kiêu ngạo của Levi's lại là "Bạn nên đến với chúng tôi vì chúng tôi đã phát minh ra đồ Jean".

Dĩ nhiên, thương hiệu Levi's luôn phản ánh lịch sử và sự phát triển của công ty. Tuyên truyền về lịch sử thì tốt, nhưng làm cho nó vôi hóa thì không. Không cung cấp những thứ có giá trị cho giới trẻ, những người đang mong được nổi bật hơn so với thế hệ trước là một sai lầm đáng tiếc.

Levi's quên một nguyên tắc đơn giản là: Bọn trẻ sẽ làm khác đi, chúng không mặc những thứ mà cha mẹ chúng đã mặc. Ngay khi mới ra trường, có lần tôi được giao nghiên cứu thói quen ăn mặc của giới trẻ cho công ty Gillette. Lúc này đang có trào lưu hippi, thanh niên chỉ gội đầu một tuần một lần, nếu bị buộc làm chuyện đó. Tôi sẽ không bao giờ quên một gã đã rất kiên nhẫn giải thích cho tôi: "Nghe này, cậu phải hiểu. Tớ sẽ không mua thứ gì mà bố tớ đã mua. Tớ sẽ không mua Old Spice[3], không mua Gillette, không mua Aqua Velva[4]. Chủ ý của tớ là không có bất kỳ cái gì giống bố". Thế là,

---

[3] Old Spice là thương hiệu nước hoa và mỹ phẩm đàn ông nổi tiếng tại Mỹ.
[4] Aqua Velva là thương hiệu dầu thơm sau khi cạo râu.

tôi phải báo cáo lại cho Gillette rằng không nên tham gia vào thị trường này.

Đáng tiếc là một vài thương hiệu đã phát triển quá xa đến mức hầu như bạn không thể làm gì để thay đổi nhận thức của công chúng, và khiến họ trở thành bạn đồng hành. Chuỗi cửa hàng bán lẻ Montgomery Ward ghi nhớ điều này.

Cải tổ và cải tổ, hiện đại hóa cửa hàng nhiều lần đã không thay đổi được thông điệp về thương hiệu: hàng hóa tồi tàn được trưng ra rất tồi tệ. Chủ công ty GE Capital cuối cùng đã chấm dứt một thương hiệu, có tuổi đời 128 năm vào cuối năm 2000.

Mặc dù để xây dựng lại một thương hiệu cũ đã từng có vấn đề trên thị trường là rất khó, nhưng không phải là không làm được nếu bạn biết lắng nghe người tiêu dùng đúng cách. Vào giữa thập kỷ 1990, Wolverine, công ty sản xuất ra Hush Puppies[5], phải vật lộn để làm sống lại một thương hiệu lỗi thời. Quảng cáo không có tác dụng. Nhưng sau đó người ta báo cáo lại với công ty rằng trẻ em New York đang thi nhau mua sản phẩm Hush Pupies ở các cửa hàng đồ cũ. Và công ty đã đủ khôn ngoan sử dụng tin mật đó để biến điểm sáng ấy thành một trào lưu. Bằng cách tạo mối quan hệ với các nhà thiết kế thời trang giúp đỡ làm mới và khai thác sản phẩm của Hush Puppies dưới hình thức "tươi mới", Wolverine đã giành lại được thị phần hàng đầu.

---

[5] Hush Puppies là thương hiệu giày da nổi tiếng thế giới.

Hình thức nghiên cứu tiêu dùng cổ điển giúp bạn biết người tiêu dùng bình dân nghĩ gì, nhưng không bao giờ giúp bạn thấy được điểm nóng nơi khởi nguồn những xu hướng mới để khởi động những chiến dịch bán hàng mới. Bất cứ thương hiệu nào hy vọng cập nhật bản thân còn trở nên tệ hại hơn vì phải phụ thuộc vào túi tiền nóng bỏng của người mua hàng và cố tìm hiểu tại sao.

DUY TRÌ MỘT THÔNG ĐIỆP NHẤT QUÁN

Nếu có một thương hiệu mất phương hướng vì không giữ cho thông điệp luôn mới mẻ, thì có một thương hiệu khác mất phương hướng vì không giữ được tính nhất quán trong thông điệp thương hiệu. Mỗi một nhà xây dựng thương hiệu phải đối mặt với hàng triệu những cám dỗ khiến thông điệp thương hiệu của họ dễ bị lu mờ, phai nhạt hay lẫn lộn. Những cám dỗ này chia thành hai nhóm: sự nhàm chán và ước muốn phát triển.

Hãy nói về sự cám dỗ thứ nhất: sự nhàm chán. Sự thật là những người làm việc trong công ty thường dành quá nhiều thời gian cho thương hiệu và họ mệt mỏi vì nó còn nhanh hơn cả người tiêu dùng. Tình trạng này dẫn đến việc thăng chức. Bỗng nhiên, một người được cất nhắc lên

làm phó chủ tịch phụ trách marketing hay tổng giám đốc điều hành của công ty. Người này có nhiệm vụ mới và quyền lực mới. Anh ta trang trí lại văn phòng và treo những bức tranh mới lên tường. Rồi đóng dấu cá nhân lên thương hiệu của công ty. Người này chắc sẽ nói rằng: "Chúng ta giữ lại cái tốt nhất trong cái cũ và thêm cái tốt nhất vào cái mới" và rồi tạo ra một thứ phức tạp đến mức người tiêu dùng phải tránh xa. Thế là, các công ty quảng cáo, công ty thiết kế đồ họa và những người phụ trách in ấn của công ty kiếm được tiền từ những kẻ điều hành tự mãn này.

Một giám đốc điều hành cao cấp của John Hancock đã từng khăng khăng bắt chúng tôi bỏ chữ ký của ngài John Hancock nổi tiếng ra khỏi biểu trưng của công ty để thay thế bằng các chữ rời nhau. Ông ta không hề quan tâm chúng tôi đã dùng chữ ký đó từ năm 1862 và đó là một trong những biểu trưng hùng hồn về lòng tin đáng kính và vững chắc lâu đời nhất ở nước Mỹ của chúng tôi. Không bận tâm rằng chúng tôi đã có một nhãn hiệu mà bất kỳ ai từng học qua lớp 5 đều có thể nhận ra. Khi xoá bỏ nó, ông ta gần như đã lấy mất quyền được sử dụng nó của chúng tôi. Ông ta rõ ràng đã quá mệt mỏi về nó. Thật may là không lâu sau đó ông ta đã đi khỏi công ty cùng với những chữ cái rời nhau của mình.

Dĩ nhiên, đối với những thương hiệu nổi tiếng, sự ngu ngốc của các giám đốc điều hành chỉ là mối nguy nhỏ so với áp lực triền miên đòi hỏi phải phát triển mà mỗi công ty phải đối mặt. Sớm hay muộn, áp lực này sẽ đẩy hầu hết các công ty này đến nỗ lực mở rộng thương hiệu cho

sản phẩm mới và thậm chí cả những ngành kinh doanh mới. Với sở thích kinh doanh nhiều lĩnh vực của các công ty có vốn lớn nhất hiện nay, chúng ta hoàn toàn có thể bước vào một kỷ nguyên mới của các tập đoàn đa sản phẩm kiểu tập đoàn ITT[6]. Chẳng hạn, hôm nay Disney mua một trang trại nuôi cừu và ngày mai thì mua một công ty bảo hiểm nhân thọ.

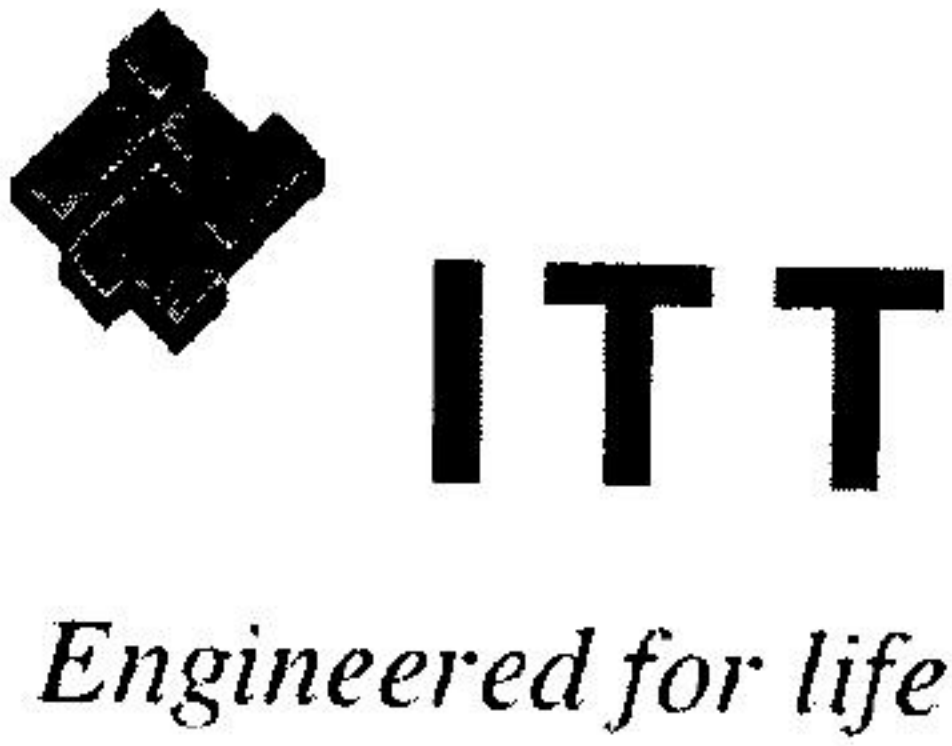
Mặc dù khi mở rộng thương hiệu đối với một sản phẩm gần gũi là hoàn toàn hợp lý. Như Miller thêm Miller Lite[7], E*Trade thêm chức năng ngân hàng trực tuyến, nhưng việc mở rộng như thế này cũng có những rủi ro và không nên thực hiện mà không suy tính kỹ càng.

Với cương vị là nhà tư vấn PR trẻ, tôi từng tham gia chiến dịch mở rộng thương hiệu tồi tệ nhất. Đó là vào đầu những năm 1970, khách hàng là công ty National Distillers, Công ty này rất lo lắng về việc doanh số rượu Whisky sụt giảm. Luật cấm uống rượu khi lái xe ngày càng nghiêm khắc hơn và say rượu ngày càng khó được xã hội chấp nhận. Người ta không còn muốn ngủ gục tại bàn làm việc vào buổi chiều và họ không được phép để hơi thở có mùi cồn. Họ uống rượu Vodka thay cho Whisky và rượu vang thay cho Cocktail, thậm chí trước bữa tối. Tất cả những chuyện này là mối đe doạ lớn đối với các nhà sản xuất rượu. Trước tình hình này, họ thực sự lo ngại.

---

[6] ITT là tập đoàn điện thoại và thư tín lớn của Mỹ, thành lập năm 1920.
[7] Miler Lite là tên một loại bia nổi tiếng ở Mỹ.

Vì vậy, National Distillers, cũng như các đối thủ cạnh tranh đã sản xuất một loại rượu gọi là Whisky "nhẹ", dưới thương hiệu Old Crow. Thay vì được chứa trong các thùng rượu bằng gỗ sồi hơ lửa khiến rượu whisky có màu đỏ đặc trưng và có độ đậm, thì rượu whisky "nhẹ" được chứa trong các thùng rượu không hơ lửa để có màu nhạt hơn và vị nhẹ hơn. Ý tưởng là "trông giống rượu Chardonnay[8] nhưng có vị của Whisky".



National Distillers đã làm trái với việc khởi đầu một xu hướng mới – công ty này bướng bỉnh khăng khăng rằng ai đó có thể sẽ hài lòng. Và họ chắc chắn rằng rượu Crow Light có thể đánh bại các loại rượu nhạt màu khác.

Nhưng mặt khác, bộ phận PR của công ty lại nghi ngờ rằng sản phẩm sẽ có số phận bi đát là thất bại. Trong các nghiên cứu tập trung theo nhóm mà chúng tôi tiến hành, công chúng hoàn toàn không ưa loại rượu này. Một người đã muốn đổ nó vào bình xăng xe ôtô của mình. Tôi được chỉ định thực hiện vai trò chủ chốt và tôi biết phải làm việcgì đó thật tích cực để thu hút sự chú ý.

Chúng tôi lên kế hoạch cho một buổi tiệc họp báo tại khách sạn Park Lane ở New York, và tôi đã đến Long

---

[8] Chardonnay là một loại rượu vang nhẹ.

Island để gặp người huấn luyện thú cho các bộ phim của Hollywood với hy vọng chúng tôi có thể có một con quạ cho bữa tiệc. Nhưng không chỉ là một con quạ bình thường, con quạ ấy được ông ta huấn luyện giỏi tới mức phóng uế bất kỳ khi nào ông ta thổi cây sáo nhỏ.

Ông ta còn có đàn bồ câu đưa thư, nhờ đó tôi quyết định dùng cái cách rất lãng mạn này để gửi giấy mời của buổi tiệc. Chúng tôi gửi những con bồ câu tới phóng viên và các biên tập viên và họ sẽ trả lời vào mẩu giấy cuộn trong bao con nhộng gắn vào chân con chim rồi thả chúng qua cửa sổ. Tuy nhiên, một biên tập viên ở New York đã đích thân gửi trả tôi con chim câu đưa thư đã chết với chiếc bút chì màu vàng số 2 xuyên qua tim. Đó chẳng phải là điềm tốt, nhưng bữa tiệc vẫn được khởi đầu suôn sẻ với đông đảo các biên tập viên biết uống và sành điệu. Chúng tôi quyết định tổ chức một cuộc thi để chọn ai là người pha rượu Crow Light ngon nhất. Vì vậy, chúng tôi có một tá người phục vụ rượu với đầy đủ mọi thứ từ xi rô đến kem lạnh bày ở khu vực tiếp tân rộng bên ngoài phòng tiệc. Trong vòng một giờ, các tay pha rượu xoay như chong chóng và mọi người phấn khởi hò reo "Hãy thử đồ uống của tôi, và tôi sẽ thử của bạn". Tôi say xỉn trong thỏa mãn.

Nổi bật trong đám đông là cây viết của Tạp chí *Penthouse*. Ông này xuất hiện trong bộ vét trắng với hai con kiểng ở hai bên tay. Nhà văn có vẻ rất nghênh ngang, và khi nhìn thấy con quạ trên tay người huấn luyện, ông ta quyết định rằng mình sẽ là người sở hữu con quạ. Mặc dù đã có hai con kiểng nhưng ông ta vẫn khăng khăng đòi có thêm con quạ đó.

Vị huấn luyện viên từ chối và vì thế nhà văn này quyết định gây khó dễ với tôi. Cuối cùng, tôi phải nói với vị huấn luyện viên này: "Hãy đưa cho ông ta con quạ".

Chúng tôi nhìn theo ông ta đi lại vênh váo với con chim trên vai và rồi tôi nói: "Cậu biết không, tôi thực sự chẳng quan tâm nếu chúng ta có một bài trên tờ *Penthouse*"

Vị huấn luyện viên đưa mắt nhìn tôi ra hiệu và ngay lập tức thổi cây sáo nhỏ. Con quạ đã làm đúng những gì phải làm lên khắp bộ vét trắng của nhà văn. Đó là một giây phút tuyệt vời. Thậm chí cả những con kiểng cũng phải bay ra khỏi người ông ta.

Cuối cùng, sau khi đã tống vào bụng một lượng lớn không kể xiết rượu pha các loại, đám đông chuyển sang ăn tối. Đó là ý tưởng tuyệt vời của tôi khi chuẩn bị mọi thứ với Crown Light. Chúng tôi có một cốc hoa quả. Thay vì dùng rượu Kirsch, chúng được trộn với Crow Light. Thay vì dầu dấm làm từ rượu vang cho món rau trộn, thì món dấm này được làm từ Crow Light. Thay cho nước sốt marsala, thịt bê có nước sốt Crow Light. Thậm chí món tráng miệng cũng được chuẩn bị với Crow Light.

Khi vị giám đốc marketing của National Distillers đứng lên phát biểu, thì mọi người vẫn còn mải để tâm vào bàn ăn. Anh chàng tội nghiệp đứng đó trong bộ vét tay cầm bài phát biểu bắt đầu thuyết trình, nhưng chẳng ai trong đám đông 150 người đó ghi chép được gì. Một số phóng viên thực sự đã đánh chén thỏa thê món bánh kem Brulee có rượu Crow light.

Tin tốt lành là tất cả bọn họ đều viết những bài báo sinh động về Crow Light trực tiếp từ thông cáo báo chí của chúng tôi. Họ không thể nhớ hết và sẽ rất ngượng nếu viết khác đi.

Tin xấu là Crow Light thất bại hoàn toàn. Đó là một Edsel[9] của ngành rượu. Việc giới thiệu sản phẩm mới mà người tiêu dùng ác cảm chẳng mang lại điều gì ngoài việc tôn vinh sản phẩm gốc, rượu Old Crow Bourbon.

National Distillers đã sử dụng chiến lược nào để cứu vãn sự sụt giảm doanh số bán whisky? Thứ nhất, đáng lẽ công ty này phải nhận ra rằng họ không chỉ đối đầu với tình trạng ế ẩm chốc lát mà là sự thay đổi rộng lớn trong người tiêu dùng. Thỏa hiệp là không thể, nhưng sự thỏa hiệp là điều họ cố thực hiện khi mở rộng thương hiệu này. Vài năm trước, công ty này đã đầu tư khôn ngoan, khi đó thay vì chống lại sự thay đổi sở thích của người tiêu dùng, họ quyết định đi theo trào lưu và mua một thương hiệu có tên là Almaden.

Thứ hai, National Distillers phải quan tâm nhiều hơn đến những phản ứng tiêu cực của người tiêu dùng đối với sản phẩm trước khi đưa ra thị trường. Chí ít thì họ

---

[9] Edsel là một nhãn hiệu thất bại thảm hại của hãng ô tô Ford.

cũng không nên đặt cho sản phẩm cái tên Crow (Con quạ). Thật ngu ngốc khi mạo hiểm toàn bộ uy tín vào một thương hiệu mất nhiều năm xây dựng một sản phẩm thử nghiệm có vị... đúng là thử nghiệm.

Tất nhiên việc mở rộng thương hiệu còn không nguy hiểm bằng chuyển sang một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới mà mình biết rất ít về nó. Đáng tiếc là, điều dễ làm nhất trên thế giới là tưởng tượng sản phẩm của mình có quyền năng vô hạn và ưu thế vượt trội của nó có thể biến đổi bất kỳ công việc kinh doanh nào. Tôi cũng không phải trường hợp ngoại lệ.

Ở John Hancock, trước khi quyết định, chúng tôi thực sự đã phải cân nhắc kỹ khi mua công ty Brink's (kinh doanh xe bọc thép). Trên lý thuyết thì với niềm tin vào một thương hiệu bảo hiểm, Hancock có thể tự động chuyển sang một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn không liên quan. Cần có một đội quân dám quyết cho những ý tưởng như thế.

Một ví dụ cổ điển cho việc tham gia kinh doanh ngoài tầm với này là Sears. Vào năm 1981, Sears là tập đoàn bán lẻ lớn nhất nước Mỹ, họ quyết định tham gia vào lĩnh vực dịch vụ tài chính với quy mô lớn. Vậy là họ mua công ty môi giới bất động sản Coldwell Banker và Dean Witter và gộp hai công ty này vào công ty bảo hiểm nhà và ô tô Allstate, một công ty bảo hiểm đã do Sears sở hữu lâu năm. Sears có một kế hoạch vĩ đại: Người ta không những mua tủ lạnh mới từ tập đoàn bán lẻ lớn nhất nước Mỹ này mà họ còn tìm mua nhà mới, sử dụng dịch vụ thế

chấp và bảo hiểm sở hữu nhà nữa. Nếu họ còn thừa tiền họ cũng sẽ đầu tư vào Sears.

Với lượng khách hàng khổng lồ, một thương hiệu uy tín, và các điểm bán lẻ rộng khắp, có vẻ Sears không thể thất bại. Công ty lập những quầy tài chính nhỏ của Dean Witter và Coldwell Banker ở các cửa hàng của mình và hy vọng sẽ thu được tiền gửi. Đối thủ của Sears trong lĩnh vực dịch vụ tài chính bị một phen hoảng sợ. Chủ tịch HĐQT của tập đoàn Citicorp[10] lúc đó nói như thể ông ta tin là Sears có quá nhiều lợi thế, mọi thứ đều không công bằng. Ông ta nói: "Khi bạn chứng kiến những gì mà Sears đang làm, vấn đề là liệu những ngân hàng thương mại có thể cạnh tranh được không?"

Điều mà Sears quên không xác định rõ trước khi bắt đầu cuộc phiêu lưu này là liệu thương hiệu của công ty có thực sự mở rộng như các dịch vụ tài chính. Điều đó không thể thực hiện được. Người tiêu dùng không dễ dàng tin tưởng Sears - công ty bán khoan điện và máy cắt cỏ thành Sears - công ty bán cổ phiếu. Hiển nhiên, họ chẳng thấy thoải mái khi thảo luận vấn đề tài chính của mình giữa những cờ-lê và máy rửa bát. Toàn bộ ý tưởng là một loại Orwellian[11]. Trong lúc ấy, khi xây dựng đế chế tài chính, mối quan tâm của Sears bị phân tán, và công việc kinh doanh bán lẻ chủ đạo bắt đầu mất dần thị trường vào tay những đối thủ dai sức như Wal-Mart, thị trường mà Sears không bao giờ lấy lại được.

---

[10] Citicorp là tên cũ của Tập đoàn Citigoup - một tập đoàn tài chính hàng đầu ở Mỹ.

[11] Orwellian hàm ý những niềm tin trái ngược, ví dụ: chiến tranh là hoà bình, tự do là nô lệ, ngu dốt là sức mạnh.

Cho đến thập kỷ 1990, Sears mới nhận ra sai lầm nên đã bán Allstate, Coldwell Banker, và Dean Witter. Nhưng không dễ gì sửa chữa được cuộc phiêu lưu mở rộng thương hiệu lạc hướng như thế, bởi thất bại ở ngành kinh doanh mới có xu hướng ảnh hưởng và làm hỏng lĩnh vực kinh doanh chủ đạo. Người tiêu dùng từng có trải nghiệm xấu với cuộc phiêu lưu kinh doanh mới có xu hướng áp đặt trải nghiệm đó với lĩnh vực kinh doanh cũ.

Dĩ nhiên, Sears đã dại dột khi cho rằng hình ảnh đáng tin cậy của mình sẽ mở rộng từ socks (tất) sang stocks (cổ phần). Có những thương hiệu mà thông điệp của nó gắn kết với ý tưởng, tính cách, hay phương pháp phân phối nhiều hơn khi họ thực hiện một công việc kinh doanh. Trong trường hợp đó, việc mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh không liên quan có thể thành công. Nhà tỉ phú người Anh và là người sáng lập tập đoàn Virgin – Richard Branson là một ví dụ thú vị. Ông gắn thương hiệu Virgin – lên mọi thứ từ các hãng hàng không đến trang phục cô dâu đến điện thoại di động và dịch vụ tài chính.

Branson đã ít nhiều thành công trong việc duy trì nguyên vẹn thương hiệu Virgin ở tất cả các sản phẩm, vì Virgin không phải là một thương hiệu kỷ lục được mở rộng sang các lĩnh vực kinh doanh khác. Đúng hơn, nó là thương hiệu Richard Branson mà ông áp dụng cho bất kỳ cuộc phiêu lưu kinh doanh nào ông say mê với cùng tính cách bất cần ấy. Tất cả ai đã làm việc cho ông đều hiểu rõ điều đó. Giải thích về sự thất bại của Virgin Cola ở Mỹ, một trong các giám đốc điều hành của Branson nói với Tạp

chí *Fortune* rằng "Đội ngũ quản lý ban đầu cho rằng cái tên Virgin cùng cá tính của Branson mạnh hơn trước đây"

Trong trường hợp của Virgin, tôi khuyến nghị rằng, bảng hiệu trong cơ quan nên viết: "Cá tính, thật ngớ ngẩn".

Câu hỏi là liệu Virgin có khả năng duy trì những ngành kinh doanh đa dạng này dưới cùng một thông điệp thương hiệu mà Branson từng làm không – hay nó phát triển lâu đến lúc mọi người quên mất sự hấp dẫn của ông?

Có thể có mà cũng có thể không.

Có một chút khiêm tốn trong các thông điệp thương hiệu. Chúng không kéo dài vô tận. Không nghi ngờ khách hàng sẽ công kích ngược lại ngành kinh doanh chủ đạo của bạn nếu bạn đặt tên thương hiệu cho một ngành kinh doanh mới mà bạn chẳng biết gì về nó. Không một nhà xây dựng thương hiệu nào muốn mở rộng thương hiệu sang một dòng sản phẩm khác lại không nghiên cứu trước lâu dài và nghiêm túc về những rủi ro.

Cuối cùng thì một thông điệp thương hiệu mạnh có nhiều điểm tương đồng với một chú ngựa khoẻ nhưng chưa thuần hóa. Nó sẽ không đứng yên dù chỉ một giây, nó phải thay đổi liên tục theo thời gian và sự cạnh tranh của thị trường - nhưng một khi đã cưỡi lên nó, đừng bỏ cuộc. Mất quyền kiểm soát, hay không điều chỉnh kịp thời khi cần phải điều chỉnh, bạn sẽ thấy công việc kinh doanh của mình tan theo bụi cưa. Tốt nhất là hãy cố giữ lấy và điều khiển thông điệp thương hiệu theo sở thích của đám đông càng lâu và càng có phong cách càng tốt.

QUY TẮC #4

Nếu muốn quảng cáo lớn, hãy sẵn sàng chiến đấu vì nó

Nếu chỉ để biết thương hiệu của bạn đại diện cho cái gì thì chưa đủ. Một thương hiệu phải có tiếng nói trong chương trình quảng cáo nó. Với điều này, nói thường dễ hơn làm. Người tiêu dùng bị các thông điệp quảng cáo tấn công dồn dập đến nỗi giờ đây họ lãnh cảm với chúng. Chỉ quảng cáo nào có phong cách khác biệt nhất mới vượt qua được ra-đa của họ.

Thật không may, hầu hết các chương trình quảng cáo lại không có gì khác biệt. Chúng là một chuỗi quảng cáo rập khuôn không có cá tính. Chúng ta lướt qua các kênh và bỏ qua những đoạn quảng cáo này: quảng cáo dịch vụ tài chính với cảnh cô dâu đi xuống cầu thang, khách mời ném gạo và tiếng một người nói về lập kế hoạch cho những khoảnh khắc hạnh phúc của cuộc sống; quảng cáo ô tô với một chiếc xe lượn vòng quanh núi và dừng lại trên cao nguyên bằng phẳng; quảng cáo sản phẩm làm sạch với những con thỏ hoạt hình chạy xe cút kít, dưới chân dòng khẩu hiệu vô cảm trên màn hình.

Thay vì phải xem tất cả những chương trình dễ sợ này chỉ để biết nội dung, tôi tự tiêu khiển bằng cách cố tưởng tượng cảnh cuộc họp sẽ diễn ra như thế nào khi cái chương trình ấy được phê duyệt. Thường thì các chương trình quảng cáo kém hiệu quả có cùng một nguyên nhân: đó là các mối quan hệ hợp tác không chặt chẽ giữa các công ty quảng cáo và người phụ trách quảng cáo của các công ty.

THẬN TRỌNG VỚI NHỮNG KẺ NỊNH BỢ

Với người xây dựng thương hiệu, một trong những sai sót lớn nhất có thể phạm phải là cho rằng các công ty quảng cáo muốn giúp bạn xây thương hiệu và bán sản phẩm. Đừng khờ khạo thế, cái họ thực sự muốn là giữ bạn làm một khách hàng trả phí càng lâu càng tốt. Đặc điểm chung của ngành kinh doanh quảng cáo là sự tâng bốc. Nhiều công ty quảng cáo sẽ sản xuất ra một sản phẩm vô nghĩa nếu bạn hài lòng với nó và trả tiền cho nó.

Nếu muốn quảng cáo lớn, hãy sẵn sàng...

Tôi sẽ kể bạn nghe một câu chuyện minh họa cái cách mà các công ty quảng cáo thường làm. Khi tôi làm trong ngành quảng cáo vào đầu những năm 1980, công ty của tôi đang cố giành hợp đồng quảng cáo bộ phận vật liệu mái chống nóng của công ty Owens Corning. Bộ phận chuyên về vật liệu cách nhiệt của Owens Corning mới khởi động chiến dịch Pink Panther, chiến dịch này vẫn được duy trì cho tới hôm nay. Lần đầu tiên, đồng nghiệp của tôi – Bob và tôi được cử đến trụ sở chính của họ ở Toledo, Ohio, chúng tôi ngay lập tức nhận ra rằng các nhân viên của bộ phận vật liệu chống nóng bị coi là công dân hạng hai. Sự thật là, một chiến dịch quảng cáo thương hiệu mạnh như Pink Panther có tác động cả ở trong lẫn bên ngoài công ty. Những ai liên quan đến nó - nhân viên của bộ phận – bông được xem là những người năng động và trở thành lựa chọn đầu tiên cho những công việc hấp dẫn nhất. Các nhân viên nảy rất hào hứng với chiến dịch quảng cáo, và họ có tên trên bản đồ. Vì chiến dịch này hứa hẹn sẽ mang lại khoản phí hàng triệu đô la cho công ty nên người ta yêu cầu Bob và tôi thực hiện một chiến dịch riêng để giành bằng được hợp đồng.

Thế là chúng tôi liên tục trở lại Toledo. Chúng tôi đã ăn hàng tá bít tết tươi đông lạnh được định lượng khẩu phần ở những nhà hàng tệ nhất mà tôi từng bước chân vào. Chúng tôi tốn không biết bao nhiêu thời gian để nghe khách hàng tiềm năng lan man về giá trị R (nếu tình cờ bạn chẳng mấy quan tâm đến chủ đề này thì bạn có thể biết R là một loại đơn vị đo khả năng cách nhiệt của một chất liệu). Chúng tôi ngồi hàng giờ trên ghế quầy bar

của cửa hàng cà phê, nói những chuyện không đâu với người dân địa phương chỉ để có một cái nhìn sâu sắc hơn về lối sống của khách hàng. Và như một bài kiểm tra lòng nhiệt tình lần cuối, chúng tôi đồng ý chia sẻ với khách hàng tiềm năng một điều lớn lao trong cuộc sống, đó là: Chúng tôi đến New Orleans tham dự hội nghị nhà thầu về vật liệu mái quốc gia.

Để tôi kể bạn nghe, bạn chưa từng sống nếu bạn chưa đến New Orleans vào giữa mùa hè oi ả để dự hội nghị về mái nhà. Thậm chí, chúng tôi còn tham gia buổi chiêu đãi khách hàng tại khách sạn Marriot, với vài trăm người trong một phòng tiệc cỡ phòng của Nữ hoàng Mary. Vâng, và chúng tôi vừa nhảy điệu Pete Fountain vừa rên rỉ: "Lạy chúa, con phải làm gì để kiếm được tiền đây?"

Một ngày sau bữa tiệc lớn đó, chúng tôi phải thuyết trình ý tưởng trước một hội đồng các vị phó chủ tịch khu vực và nhiều thành phần tham gia khác. Thế là họ cho chúng tôi tổ chức trong một phòng họp nhỏ với lớp dán tường bằng nhung phế phẩm màu đỏ, chẳng khác nào phòng chờ của một nhà thổ ở New Orleans những năm 1980. Bài trình bày đáng ra chỉ kéo dài một tiếng rưỡi nhưng thực tế phải mất tới 13 tiếng để hoàn thành.

Tại sao? Vì họ cho rằng chúng tôi là một cái băng video có thể tua đi tua lại. Người ra, người vào phòng họp suốt cả ngày. Trong phòng luôn có 6 đến 7 quan chức điều hành ngồi nghe, nhưng mỗi lúc là một người khác. Nếu ai đó muốn đến dự hội thảo "Tại sao mặt trời làm nứt mái nhà của bạn", anh ta sẽ đi ngay và ba giờ sau mới

quay lại. Người này nói với người kia, "Này Charlie, cậu đã xem phần này chưa?"

Charlie chắc sẽ trả lời, "Chưa, hãy quay lại từ đầu đi"

Tôi thấy mình như Howdy Doody[1] vậy, nhưng vì trong hoàn cảnh này bạn chẳng thể biết ai là người đưa ra quyết định vì vậy tôi không dám dừng lại.

Đến lúc sắp mệt lử, Bob, độ lượng hơn đã nói với tôi: "David, hãy quên các số liệu đi. Bỏ qua cả những lý do khiến cho marketing trở nên có hiệu quả. Buổi trình bày sẽ thành công nhờ khả năng đánh giá về những người này. Vì vậy chúng ta sẽ bắt đầu từ "Cái Hộp".

Trước khi bắt đầu với "Cái Hộp", tôi phải nói rằng toàn bộ việc nghiên cứu ở Toledo đã chứng minh cách tốt nhất để giành được hợp đồng là phải đơn giản và yêu nước như Norman Rockwell và như khách hàng tiềm năng của chúng tôi vậy. Do đó, chúng tôi bám lấy khẩu hiệu "Nước Mỹ, mái nhà của các bạn đang bị nứt", quyết định rằng mọi thứ phải có màu đỏ, trắng và xanh da trời; và rằng không có ý tưởng nào tốt hơn việc sử dụng hình ảnh Norman ở bất kỳ chỗ nào có thể? Chúng tôi thiết kế chương trình quảng cáo xoay quanh hình ảnh minh họa nổi tiếng của Rockwell - vị trọng tài bóng chày đưa tay ra xem trời có mưa không. Nếu một nhà thầu đến xin tập giới thiệu về mái chống nóng, anh ta sẽ được phát miễn phí một bản sao ảnh quảng cáo cỡ lớn.

---

[1] Howdy Doody là nhân vật mặt tàn nhang trong chương trình dành cho trẻ con phát trên NBC từ năm 1947 đến năm 1960.

Tuy nhiên, trọng tâm của chiến dịch là "Cái Hộp". Chúng tôi đề xuất việc gửi bưu kiện đến cho hàng ngàn nhà thầu về vật liệu mái, thầu xây dựng, kiến trúc sư và kỹ sư ở mọi miền của đất nước. Thông thường, Cái Hộp sẽ chứa tờ quảng cáo và mẫu vật liệu cũng như vài thứ không cần thiết khác như một cái ô, một cái thước logarit, một cái âu nhỏ, vài miếng xốp, và khăn quàng cổ màu đỏ, trắng và xanh được thêu dòng chữ "Nước Mỹ, mái nhà của các bạn đang bị dột".

Đây là một chiến dịch phát đồ quảng cáo. Và nó được thiết kế để làm hai việc:

1. Thứ nhất, làm hài lòng khách hàng và giành được hợp đồng. Các công ty khác có thể đã giành được Pink Panther, nhưng với Cái Hộp, chúng tôi đã cho các anh công nhân vật liệu mái này một cái gì để họ có thể cầm trong tay.

2. Thứ hai, đem lại doanh thu cao nhất cho công ty quảng cáo. Công ty quảng cáo thì chắc chắn là muốn điều này rồi. Phòng sản phẩm đã đề xuất một chiếc hộp cỡ tiêu chuẩn để đóng gói quà quảng cáo. Nhưng không, họ quyết định thay đổi kích cỡ hộp bởi công ty quảng cáo còn kiếm được thêm tiền từ đó. Ngoài 15% khách hàng phải trả cho việc đóng hộp, công ty quảng cáo còn kiếm thêm được một khoản lớn từ việc in ấn và từ những khoản tiền ngớ ngẩn đóng bên trong hộp.

Thế là chúng tôi bắt đầu từ Cái Hộp. Tôi ngồi xuống và Bob bắt đầu lôi từng thứ trong hộp ra. Anh quả là một anh

hùng. Trong thời tiết New Orleans nóng tới 100 độ F, anh đội mũ trượt tuyết Owens Corning, quàng khăn choàng, mặc áo gió. Anh vứt những miếng xốp có biểu tượng Owens Corning vào bát nước, và biểu tượng nở ra đúng kích thước thực. Bạn sẽ nghe thấy nhiều tiếng "ồ", "à" cùng lúc. Anh đặt cái âu lên đầu và bước vài điệu nhảy. Có lẽ anh đã phải làm đi làm lại đến 10 hay 20 lần. (Xin nhớ là chúng tôi đang phải trình bày theo kiểu lặp lại mà). Tôi không biết là do trò hài hước của Bob đem đến sự cân bằng hay vì tính nhẫn nại của anh ấy mà ngày hôm đó chúng tôi đã ký được hợp đồng.

Theo tiêu chuẩn của công ty quảng cáo, Cái Hộp là một thành công lớn. Khách hàng gửi đi hàng ngàn chiếc hộp và công ty quảng cáo kiếm bộn tiền.

Sau đó điều không ngờ nhất xảy ra: Lượng bán hàng tăng vọt. Các tuần sau đó, chúng tôi bán được hàng triệu đô la vật liệu mái và góp phần to lớn đưa thương hiệu Owens Corning thành thương hiệu vật liệu mái có tiếng.

Chiến dịch thành công, nhưng đó hoàn toàn là sự trùng hợp ngẫu nhiên.

Bạn thấy đấy, công ty quảng cáo tính toán trước rằng chúng tôi có thể chỉ được tham gia hợp đồng một thời gian ngắn. Sự thực là chẳng bao lâu những anh chàng vật liệu cách nhiệt đó giành được quyền điều khiển công ty và chiến dịch tiếp thị. Họ đã trao công việc của chúng tôi cho cái công ty có ý tưởng Pink Panther. Vậy là mục tiêu của công ty chúng tôi cho chiến dịch nhiều triệu đô la này cuối cùng chỉ để làm hài lòng khách hàng và kiếm được chút tiền ngắn hạn.

Nếu chiến dịch thực sự bán được một ít vật liệu mái trong cùng thời điểm, thì không ai ngạc nhiên hơn chúng tôi.

Bạn biết không, công việc này thực sự cho tôi nhiều bài học về kinh doanh quảng cáo. Thực ra, đây không phải là công việc tôi muốn làm. Ngay sau đó, tôi chuyển khỏi công ty quảng cáo.

Dĩ nhiên, trò đùa nhắm vào chúng tôi, công ty quảng cáo được mọi người cho là chuyên nghiệp. Hóa ra công ty Owens Corning thực tế rất hiểu thị trường tiềm năng.

Điều mà chúng tôi đề xuất để cố làm vừa lòng họ thực tế lại phù hợp với khách hàng của họ. Nhưng thường thì khách hàng quảng cáo không mấy may mắn như thế. Và họ để cho các công ty quảng cáo tham lam thuyết phục mình thực hiện những chiến dịch quảng cáo chẳng giúp gì cho thương hiệu cũng như lợi nhuận ròng của họ.

Tất nhiên, bạn cho rằng công ty mà tôi làm trước đây đại diện cho một thương hiệu đặc biệt hiểm ác. Nhưng xin hãy ghi nhớ: Kinh doanh quảng cáo là rất nghiệt ngã. Các đại lý hoàn toàn phụ thuộc vào khách hàng và khách hàng không nhất thiết phải tuyệt đối trung thành. Theo Hiệp hội các công ty Quảng cáo Mỹ, thời gian trung bình một khách hàng thuê một công ty quảng cáo giảm hơn 25% trong những năm từ 1985 đến 1997, từ 7,2 năm xuống còn 5,3 năm. Để tồn tại các công ty quảng cáo phải học cách chăm sóc và chiều theo ý khách hàng.

Có lẽ, nếu không muốn tô vẽ nghề quảng cáo thành một xã hội của những kẻ cơ hội, chúng ta tốt nhất nên

khẳng định một điều: Các chuyên gia quảng cáo sẽ chiều chuộng khách hàng chỉ khi khách hàng yêu cầu.

KHÁCH HÀNG KHÔNG NHẤT THIẾT THEO ĐUỔI MỘT CHƯƠNG TRÌNH QUẢNG CÁO TỐT

Hầu hết các công ty quảng cáo cho rằng khách hàng không biết gì, và thật không may là khách hàng đã cho họ quá nhiều lý do để hiểu theo cách đó. Ví dụ, vài năm trước, công ty tôi từng làm việc có một khách hàng là một thương hiệu nổi tiếng quốc gia.

Chúng tôi nghiên cứu một mô hình cho một chiến dịch in ấn và quảng cáo truyền hình cho công ty này. Tuýp người mà chúng tôi cần là một cô gái mới chớm tuổi 20 có hình dáng của Rebecca ở trang trại Sunnybrook trong bộ phim cùng tên – một cô gái hơi tàn nhang và mái tóc màu dâu tây tươi tắn. Giám đốc quảng cáo, vị giám đốc tài năng của công ty, và tôi đã làm việc rất vất vả để tìm ra một khuôn mặt và một tính cách phù hợp. Chúng tôi kiểm tra hàng trăm bộ hồ sơ, xem hàng tá những đoạn phim về các cô gái đẹp và cuối cùng giữ lại trong danh sách một vài diễn viên trẻ. Đúng lúc ấy, ông chủ của tôi bước vào và nói: "À mà này, chúng ta đã có cô gái cho chương trình quảng cáo"

Sau đó, ông cho tôi xem hồ sơ của một phụ nữ xấp xỉ tuổi 40 và có nước da ngăm đen. Không rõ là cô ta từng đến trang trại Sunnybrook chưa, và chắc chắn cô ta không ở đó trong vòng ít nhất 15 năm qua. Tôi không thể lý giải

nổi. Quay quảng cáo với người phụ nữ này sẽ như thể làm phim quảng cáo về thức ăn cho mèo, sẽ chỉ là phim biếm họa mà thôi. Sẽ chẳng có ý nghĩa gì hết.

Cuối cùng, hóa ra, người diễn viên bí ẩn là bạn gái của khách hàng và cô ta từng xuất hiện nhiều lần trong các chương trình quảng cáo của công ty đó.

Trong quá trình tìm kiếm khuôn mặt cho chương trình quảng cáo, tôi đã quan hệ với những nhà sáng tạo, vậy mà bây giờ nhiệm vụ của tôi là thuyết phục họ chấp nhận một "mô hình - người mẫu" không thể chấp nhận được. Từ lúc đó, họ ngừng việc sáng tạo. Đoạn phim quảng cáo được quay như máy, người ta thu tiền và không mảy may quan tâm đến kết quả của nó.

Khách hàng hài lòng. Bạn gái của ông ta cũng hài lòng. Nhưng tôi thực sự nghi ngờ cái sản phẩm của những nỗ lực tốn kém hàng triệu đô la đó có bán được vài xu.

KHÁCH HÀNG CÓ THỂ TỰ NỊNH BỢ CHÍNH MÌNH

Dĩ nhiên, cũng có hàng tá các khách hàng khác với những người chỉ vì làm vui lòng bạn gái mà phá hỏng chương trình quảng cáo. Đoạn quảng cáo của John Hancock thực hiện trước khi tôi đến làm việc là một ví dụ tương đối khác biệt.

Phải mất vài tuần công ty quảng cáo mới chiếu cố cho tôi xem những đoạn quay thô của chương trình mà họ

đang làm. Nội dung toàn chuyện tầm phào mà bạn vẫn thấy ở các công ty dịch vụ tài chính: những mẩu chuyện của gia đình Ozzie và Harriet[2], người cha khen ngợi cậu con trai vừa thi đỗ đại học, và cô con gái nhỏ phàn nàn về chiếc vòng cổ sắp đứt. Những điều đó đặc biệt rất dễ quên, nhưng cái tôi nhớ là đề tài kỳ dị của nó: cái cân. Toàn bộ gia đình ngồi ở một bên đĩa cân, và bên kia là những quả cân bằng đồng thể hiện các sản phẩm của John Hancock và một giọng nói vang lên "Nhờ có John Hancock, bạn sẽ cân bằng được nhu cầu của mình trong tương lai".

Tôi không thể hình dung làm thế nào công ty quảng cáo lại sản xuất ra một thứ tồi tệ đến thế, cho đến một ngày tôi ngồi trong văn phòng mà lúc đó là của chủ tịch công ty, nay là văn phòng của tôi. Ông ta có một giá tài liệu làm bằng kính đặt âm trong tường, quay ra bàn làm việc. Tôi chẳng bao giờ nhìn quanh gopóc nhà để xem có gì, nhưng vào cái ngày đặc biệt đó, tôi lại đưa mắt nhìn quanh. Rõ ràng, trên các ngăn giá là những chiếc cân cổ. Ông ta thích sưu tầm cân cổ.

Bỗng dưng trong tôi len lỏi một cảm giác nghi ngờ. Cũng có thể tôi đã sai, nhưng liệu có ai trong số những người làm quảng cáo thực sự cho rằng họ có thể bảo vệ ngân sách, ảnh hưởng và công việc của họ trước sự can thiệp của tôi - một anh chàng mới vào làm - bằng cách cuốn theo sở thích của vị chủ tịch?

---

[2] Ozzie và Harriet trong phim truyền hình dài tập *Cuộc phiêu lưu của gia đình Ozzie và Harriet* chiếu trên truyền hình ABC từ năm1952 đến năm 1966.

Thực ra họ rất thông minh. Khi người ta cho rằng một khi chương trình kinh khủng này là ý tưởng của chủ tịch thì chẳng có gì ngăn cản được họ. Người ta thậm chí e ngại khi phản đối cái chương trình quảng cáo ngớ ngẩn này. Không ai dám nói với đức vua rằng ông ta không mặc quần áo. Dĩ nhiên, mọi chuyện còn tồi tệ hơn khi ông chủ có thể còn sưu tập cả những cái đầu rỗng tuếch và chúng tôi có thể đã có chương trình quảng cáo có những cái đầu rỗng tuếch đó.

Dĩ nhiên chủ tịch không hề nghĩ rằng người ta đã sử dụng chương trình quảng cáo của chúng tôi để nịnh ông ấy và ông rất nhanh chóng cho phép tôi rút ngắn thời gian quảng cáo của chiến dịch này.

KHÁCH HÀNG BIẾN Ý TƯỞNG LỚN THÀNH NHỎ

Những chương trình kỳ dị rất phổ biến trong quảng cáo. Từ trước đến nay, điều thông thường nhất mà khách hàng làm dẫn đến việc phá hỏng chương trình quảng cáo của chính mình là cho phép những cái đầu không có khả năng, thực hiện chương trình quảng cáo.

Bên cạnh tất cả điều tồi tệ về các công ty quảng cáo mà tôi đã nói, sự thật là vẫn có những người thuộc trường phái sáng tạo, những người nỗ lực hết sức để thực hiện một sản phẩm độc đáo và khác biệt ngay từ lần đầu tiên. Dù sản phẩm cuối cùng tồi tệ thế nào đi nữa, tôi vẫn luôn cho rằng lần quảng cáo đầu tiên được thể hiện dưới hình

thức phác thảo mới thực sự là tuyệt vời. Nó có ngôn ngữ sinh động, nhạc nền hay với những khoảng lặng phù hợp. Nó có phong cách hấp dẫn thị giác mạnh mẽ. Nó tinh khiết. Nó là sản phẩm hoàn hảo của hai con người tài năng: giám đốc mỹ thuật và chuyên gia viết quảng cáo.

Có lẽ vì đã nỗ lực hết sức, những con người sáng tạo này đi họp với khách hàng chỉ để nghe ý tưởng của mình được ca ngợi. Lúc đầu, khách hàng cũng sẽ luôn nói rằng ý tưởng ấy là tuyệt vời, bởi họ thích nghĩ mình thuộc loại người nhạy cảm với công việc sáng tạo. Các nhà sáng tạo ngồi đó, lâng lâng nghĩ rằng: "Họ thích ý tưởng của mình, nhạc nền và nghệ thuật của mình". Họ cảm thấy mình có giá trị. Rồi một ngày sau mọi chuyện bắt đầu: vết rách dần lớn đến mức các chuyên gia quảng cáo phải thường xuyên đến phòng kỷ luật. Đầu tiên, cán bộ điều hành dự án nhận được một cú điện thoại từ giám đốc quản lý quảng cáo của khách hàng: "Anh biết đấy", anh ta hoặc cô ta sẽ nói: "Đêm qua, tôi đã suy nghĩ về những đoạn quảng cáo này và thực ra tôi không phải là người sáng tạo, nhưng..."

Câu này mới là quan trọng: "Tôi không phải là người sáng tạo, nhưng...". Nó sẽ ngay lập làm người ta hiểu rằng người nói chẳng có khả năng gì liên quan đến quảng cáo. Sau đó, anh ta hoặc cô ta sẽ đi thẳng vào vấn đề: "Liệu chúng ta có thể thay em bé bằng một con chó nhỏ được không?" Sự việc còn trở nên tồi tệ. Tiếp đó, giám đốc marketing sẽ dừng chương trình quảng cáo và điên tiết đến mức không phân cảnh nào của chương trình được quay tiếp. Hầu hết những người không

chuyên cho rằng vì họ trả tiền cho thời lượng quảng cáo, mỗi giây phút quảng cáo phải được tận dụng, tốt nhất là càng đề cập nhiều đến sản phẩm càng tốt. Thế là giờ đây những người làm công việc sáng tạo phải đưa con chó vào sản phẩm.

Sau đó, một dòng khẩu hiệu ngớ ngẩn được thêm vào, vì vị chủ tịch tập đoàn đã mang đoạn quảng cáo về nhà cho vợ xem và bà ta nói: "Chương trình này sẽ rất tuyệt nếu được kết thúc bằng một bài hát".

Dĩ nhiên, sau đó, sẽ có nhiều luật sư tham gia đóng góp ý kiến cho cái mớ hỗn độn thiếu sinh động này: "Chúng ta không thể dùng chó Bécgiê nhỏ được vì những người thích loại chó này đều ở trong quân đội. Có nhiều khả năng họ sẽ kiện. Ngoài ra, tôi cho rằng chó Bull dù sao trông cũng ngộ hơn". Không một luật sư nào tôi đã gặp lại không góp thêm một ý tưởng sáng tạo vào bản sao của quảng cáo một khi ông ta nhìn thấy nó. Nếu đây là một công ty mới, hẳn sẽ còn có cả những người không biết gì, đến từ công ty đầu tư mạo hiểm, đóng góp ý kiến nữa. Cuối cùng, nếu các nhà sáng tạo có cố từ chối điều gì thì sẽ luôn có bạn bè trong công ty, cán bộ điều hành dự án và giám đốc công ty làm cho nhụt chí khi nhắc họ rằng tiền mới là vấn đề quan trọng.

Vậy là cái khởi đầu đẹp đẽ như một miếng thịt bê thì bây giờ còn tệ hơn cả một miếng thịt hầm nhừ. Bất kỳ nhà xây dựng thương hiệu nào cho phép cái thứ hỗn độn này tiếp tục tồn tại sẽ nhận thấy rằng chiến dịch tiếp theo thậm chí còn tệ hơn. Bạn đã làm thui chột những người

sáng tạo, tước đi quyền lựa chọn của họ. Và bạn biết không? Lần tiếp sau họ sẽ không muốn làm việc chăm chỉ cho bạn như vậy nữa. Giờ đây đối với họ, công việc chỉ như những miếng bánh kẹp được chuẩn bị vội vàng.

Đây là một tấn thảm kịch của nghề quảng cáo chuyên nghiệp: quảng cáo giống như những môn thể thao, bạn không cần biết nhiều đến mức phải chịu trách nhiệm về nó: "Này Jeez, ông có xem trận đấu tối qua không? Trận đấu quá dở, phải không?" Bởi vậy, có nhiều người không biết gì nhưng chẳng hiểu sao lại cảm thấy có đủ trình độ để bác bỏ ý tưởng của những người dành cả đời mình để viết, thiết kế, tạo mẫu và đạo diễn các chương trình quảng cáo.

Sự thật là có những lý do khiến người ta trở thành các nhà sáng tạo ở các công ty quảng cáo. Họ chưa giỏi để trở thành nhà làm phim và nhà thơ, nhưng họ vượt xa các nhân viên marketing. Tuy nhiên, các nhà sáng tạo luôn phụ thuộc các nhân viên marketing trong chính công việc mà họ hiểu rõ nhất.

Điều này làm họ tức giận. Đó là lý do tại sao nhiều chuyên gia quảng cáo lại quay sang dùng ma tuý, rượu hay một thứ khác để quên đi sự vô lý của cuộc sống.

Một trong những người đầu tiên tôi làm cùng ở New York là một người nghiện rượu, giống như rất nhiều người trong ngành quảng cáo và quan hệ công chúng sinh ra trong những năm 1960. Khi gặp tôi, anh ta đã 45 tuổi, khách hàng và cả các ông chủ đã khiến anh ta kiệt sức. Anh ta có tài nhưng ý tưởng của anh thường xuyên

bị bác bỏ ngay tức thì và dần dần anh ta không còn quan tâm đến sự độc đáo nữa. Điều mà anh ta quan tâm là đối phó. Sáng sáng vào khoảng 10 giờ chúng tôi lại đi "ăn kem que", đó là một cốc đúp rượu Vodka. Nếu hôm nào anh ta uống 10 hay 12 cốc là ngày hôm đó anh ta cảm thấy buồn chán.

Nhưng ngược lại, tôi gặt hái được khá nhiều. Anh ta cần một người trẻ tuổi để làm công việc của anh ta. Vì vậy, về cơ bản anh ta chuyển tất cả hợp đồng cho tôi. Đổi lại anh ta bảo vệ tôi trong công ty và cho phép tôi học kinh doanh nhanh đến mức khó tin. Khi lớp trẻ hỏi tôi: "Chìa khoá của thành công là gì?", tôi luôn nói: "Hãy đến thành phố lớn và làm việc cho một kẻ nghiện ngập nhưng tài giỏi"

Tin tốt là không thiếu những người như vậy trong mọi lĩnh vực sáng tạo. Tin xấu là bạn có thể không nhận được phản ứng tích cực nếu quyết định hỏi ông chủ tương lai của mình về việc lạm dụng chất kích thích của chính ông ấy ngay trong buổi phỏng vấn.

ĐỪNG ĐỂ CHƯƠNG TRÌNH QUẢNG CÁO BỊ TẤN CÔNG

Ở một khía cạnh khác, chìa khoá cho sự thành công của một chương trình quảng cáo là gì? Rất đơn giản! Đừng trở thành bữa tiệc cho những con người vô dụng.

Đừng cho phép những người không liên quan tham gia bất kỳ việc gì để không làm hỏng chương trình

quảng cáo. Hai mươi hai người không thể tạo được dù là một thông điệp rõ ràng cho một thương hiệu. Đây là nguyên tắc của tôi: Nếu bạn thấy có nhiều hơn ba người trong công ty cùng "cải thiện" một chương trình quảng cáo, hãy bác bỏ nó.

Phương thức sản xuất một chương trình quảng cáo làm nổi bật thương hiệu của bạn là hãy để cho các nhà sáng tạo làm công việc của mình. Khi nói đến quảng cáo, công việc quan trọng nhất của người xây dựng thương hiệu là bảo vệ các nhà sáng tạo bằng mọi giá, miễn là họ trung thành với thương hiệu ấy.

Đầu năm 1986, sau khi loại được công ty quảng cáo đã sản xuất chương trình quảng cáo không thành công với những cái cân, John Hancock bắt đầu một chiến dịch dài hạn có tên gọi "Cuộc sống đích thực, câu trả lời đích thực". Những quảng cáo này không chỉ nhận được những phần thưởng cao nhất gồm giải chương trình xuất sắc nhất ở lễ trao giải Clio và tại Liên hoan phim Cannes, mà còn đặc biệt ở tính chân thực và cảm động đến nỗi công chúng ngày nay vẫn còn nhắc đến.

Một chương trình có tên "Michael Mark" đã có những ảnh hưởng nghiêm túc đến thế hệ trẻ nhiều hoài bão. Người ta nói với tôi rằng thậm chí sau 15 năm, họ vẫn còn nhớ cảnh người anh lớn mỉa mai người em trai khi nói "Em có phải là người đã 30 tuổi không?" và bảo anh ấy rằng đã đến lúc đừng giả bộ mình mới 18 và từ bỏ những thói quen xấu. Các quảng cáo khác trong chương trình còn cảm động hơn như cảnh một cầu thủ bóng đá

tuyên bố nghỉ hưu. Nghẹn ngào trong nước mắt, anh nói rằng anh muốn được người ta nhớ đến là một người chồng và một người cha tốt bởi vì đó là tất cả cuộc sống.

Đây là những mục quảng cáo ngắn ấn tượng chỉ trong vòng 30 giây, những bước ngoặt của cuộc sống, những đoạn quảng cáo nghệ thuật đen trắng lặng lẽ nói lên câu chuyện: tên tuổi của nhân vật chính, thu nhập của họ, hàng hóa họ cần, và sau đó là biểu tượng của John Hancock ở đoạn cuối. Không có khẩu hiệu, không có gì ngoài tiếng động xung quanh và âm thanh rất thật – dường như mọi người đang thể hiện nỗi lo sợ và niềm hy vọng của mình. Không có âm thanh của máy bay trực thăng, chỉ có ống kính quay cận cảnh các nhân vật, tạo cảm giác gần gũi lạ thường. Những đoạn quảng cáo này hoàn toàn khác biệt với những chương trình quảng cáo về dịch vụ tài chính từng được sản xuất. Chúng tôi không khoe khoang bản thân – không so sánh công ty với dãy núi vĩ đại hay đại dương dậy sóng. Ngược lại, phong cách quảng cáo rất khiêm tốn. Chúng tôi là những con ruồi vô hình trên tường thầm lặng nghe lén khách hàng để hiểu những lo lắng của họ.

Những quảng cáo này đã làm được điều quan trọng hơn cả việc nói với công chúng rằng chúng tôi bán bảo hiểm nhân thọ và quỹ đầu tư. Thay vào đó, chúng thu hút được sự đồng cảm với thương hiệu John Hancock, giúp làm thương hiệu này sâu sắc thêm và khiến người tiêu dùng thấy có lý khi chọn chúng tôi chứ không phải các đối thủ khác.

Những quảng cáo này thể hiện chúng tôi đã hiểu cuộc sống thực tế của công chúng ra sao và chúng đem đến cho chúng tôi nhiều khách hàng mới. Hãy nghĩ xem. Bạn sẽ định mua bảo hiểm nhân thọ từ một công ty mà chương trình quảng cáo của họ nói với bạn rằng họ hiểu bạn, hay từ một công ty mà nhân vật hoạt hình trong quảng cáo của họ nói với bạn nên mua cái gì? Vào năm 1986, năm đầu tiên của chương trình, doanh thu bảo hiểm nhân thọ của chúng tôi tăng 17%, trong khi doanh thu bảo hiểm nhân thọ của toàn ngành chỉ tăng 1%.

Chìa khoá để có được những chương trình quảng cáo thành công dĩ nhiên là tài năng của đội ngũ sáng tạo ở công ty quảng cáo – công ty Hill, Holliday, Connors, Cosmopulos còn về phía John Hancock, đó là khước từ không nhân nhượng đối với những người không có phận sự tham gia vào quá trình sáng tạo. Chúng tôi thậm chí chỉ cho các luật sư và các giám đốc điều hành của John Hancock xem khi sản phẩm đã hoàn thiện. Không dễ gì để giữ cho được những người có quyền lực không tham gia vào việc xây dựng quảng cáo. Nhưng dù sao vẫn phải làm thế.

Mặc dù những người đồng ý không tham gia trong thời gian trước mắt, song cũng chẳng mất gì nếu về lâu dài bạn trở nên cương quyết hơn. Chương trình quảng cáo chắc chắn sẽ rất kinh khủng nếu có quá nhiều người tham gia và rồi đó sẽ là lỗi của bạn. Nhưng khi nó thành công, chẳng ai còn nhớ là bạn đã cứng đầu như thế nào bởi bọn họ còn đang bận rộn tâng công nhờ vào thành công của bạn.

ẤN TƯỢNG ĐÁNG NHỚ

Khi John Hancock đang xây dựng chương trình "Cuộc sống đích thực, câu trả lời đích thực", chúng tôi nói với đội ngũ sáng tạo rằng chúng tôi không muốn thấy bất kỳ thứ gì khác ngoài những điều rút ra trực tiếp từ cuộc sống của họ.

Họ hỏi, "Tại sao?"

Chúng tôi trả lời, "Bởi nếu không, các bạn sẽ không thể thực sự cảm nhận được nó". Chúng tôi muốn các chương trình quảng cáo này phải nổi bật vì sự chân thực từ cảm xúc của họ.

Thế là đội ngũ sáng tạo đã làm theo những gì chúng tôi muốn. Chương trình đầu tiên sản xuất quay cảnh một người bình thường có tên là Bill Heater bế một em bé mới sinh có tên là Jenny Katherine, nói với nó rằng "Bố vừa được tăng lương" và hỏi cô bé xem nên chi tiêu thế nào. Đoạn quảng cáo thật gần gũi, quyến rũ, cảm động và khác xa những gì các công ty dịch vụ tài chính khác từng làm. Còn về chuyên gia viết nội dung? Một nhân viên tài năng có tên là Bill Heater cũng có một con gái tên là Jenny Katherine. Tôi không cho là có trùng hợp ngẫu nhiên khi chương trình này được hãng Grand Prix mang đến liên hoan phim Cannes.

Dĩ nhiên, mỗi khi một công ty quảng cáo bán cho khách hàng một chương trình quảng cáo quen thuộc với cảnh đám cưới cùng cô dâu được tung hô bằng gạo, họ đều thuyết phục khách hàng rằng "Đó là khoảnh khắc

đặc biệt, một lát cắt của cuộc sống". Thực ra đây là một lát mỡ nhân tạo, quá chung chung và sạch sẽ đến mức chẳng thể thu hút được sự chú ý của những khách hàng đang phát ngấy.

Để thành công, quảng cáo phải thật ấn tượng. May mắn thay, có vô vàn cách để tạo ấn tượng. "Cuộc sống đích thực, Câu trả lời đích thực" rất ấn tượng vì sự chân thực tự nhiên của nó. Bên cạnh đó, chương trình tiếp sau của chúng tôi, lại đáng nhớ bởi sự thi vị, bởi phong cách quay đen trắng ấn tượng, bởi âm nhạc buồn của Irish và bởi câu chữ của đoạn quảng cáo chia sẻ được với khách hàng nỗi lo tài chính.

Tuy nhiên, dù lựa chọn phong cách nào, người ta cũng không thể nhớ bạn nếu bạn không hiểu được rằng không phải ai trong chúng ta cũng được sống cuộc sống đẹp như cảnh tung gạo trong đám cưới. Hầu hết các công ty ngại sản xuất các chương trình quảng cáo nói lên điều không vui. Họ không thể cam kết phục vụ người tiêu dùng bằng sự thông minh, chín chắn và cho rằng nói về cuộc sống êm ả sẽ tốt hơn là chọn ra mùi vị thực của cuộc sống. Đó là lý do tại sao nhiều quảng cáo lại mờ nhạt.

Ở John Hancock, chúng tôi đã cố nêu bật bản thân bằng việc tự nguyện nói về sự vật đúng với bản chất của nó. Chúng tôi không ngại dựng những đoạn quảng cáo thật buồn. Chúng tôi đã từng dựng cảnh tại một phòng ký túc xá của trường đại học, ở đó, ông bố trung niên mang bệnh giai đoạn cuối đang cố thuyết phục cậu con trai rằng những khó khăn về tiền nong rồi sẽ ổn thỏa và cậu con trai lặng lẽ thổn thức.

Chúng tôi cũng không ngại khuấy động rắc rối. Chúng tôi cũng từng làm một chương trình quảng cáo về một phụ nữ nước mắt ràn rụa trong buồng điện thoại công cộng nói chuyện với chồng cũ, một kẻ hư hỏng, gã đã quên không gọi điện cho con trai vào ngày sinh nhật của nó. Nhân viên bán hàng của chúng tôi cho rằng đoạn quảng cáo thật đáng ghét. Chúng tôi nhận được hàng trăm cú điện thoại từ những ông bố đã ly dị. Họ giận dữ vì bị mô tả như những kẻ lười biếng, ăn bám. Vậy chúng tôi đã làm gì? Chúng tôi cho phát đoạn quảng cáo thường xuyên hơn. Chúng tôi biết người ta đang xem nó.

Gần đây hơn, còn có đoạn quảng cáo về một người đàn ông đến chỗ vợ cũ, tuyên bố rằng anh ta ra đi cùng bạn gái và để lại trách nhiệm nuôi dạy đứa con trai cho cô ấy. Nó thể hiện điều hoàn toàn trái ngược trong quảng cáo: khoảnh khắc tức giận thực sự. Và bạn biết không? Tỷ lệ ly hôn thể hiện gần nửa các cuộc hôn nhân ở Mỹ cuối cùng sẽ đổ vỡ thì chúng tôi cược là khán giả không chỉ hiểu đoạn quảng cáo mà còn xác nhận hiện thực này.

Quảng cáo thành công cần có một yếu tố hiếm hoi trong kinh doanh: lòng can đảm. Nếu nó giúp bạn loại bỏ những vướng víu và nói lên ý nghĩa thương hiệu của bạn, hãy đừng ngại tranh luận.

Cũng đừng nghĩ là bạn sẽ khiến phần lớn khán giả xa lánh nếu bạn quyết định kể về một bộ phận nào đó trong số họ. Năm 2000, John Hancock thực hiện một quảng cáo thu hút nhiều quan tâm và tranh cãi vì nó tả cảnh hai phụ nữ mang về nhà một đứa con nuôi từ châu Á. Họ có thể

là những người đồng tính dù đoạn phim không buộc bạn nghĩ thế. Hoặc nếu không họ có thể là chị em. Dĩ nhiên, chúng tôi có thể thay chế bản này bằng cảnh một người vừa được làm cha chăm chăm nhìn vào chiếc nôi mây, cảm thấy trách nhiệm tài chính nặng nề – nhưng sẽ không một ai ở ngoài công ty chú ý đến đoạn quảng cáo ấy.

Bạn có thể cho rằng việc John Hancock đang làm là quảng cáo theo mục tiêu – quảng cáo nhằm vào những nhóm công chúng cụ thể: phụ nữ đồng tính, các bà mẹ ly dị, hay những gã trai độc thân sống gấp khi tiêu tiền quá nhanh. Không phải vậy. Không có những đứt đoạn trong quảng cáo của chúng tôi, mà tôi vẫn thường thấy ở các phim quảng cáo xem gần đây, chẳng hạn "Chúng tôi đang đi theo thế hệ trẻ" Có ai quan tâm xem công ty ấy theo ai? Dù sao, nội dung của nó cũng mờ nhạt đối với khách hàng, họ đơn thuần chỉ mong được giải trí hay có cảm xúc với cái họ xem và chính họ mới thực sự có khả năng hiểu cuộc đời họ khác biệt với những cuộc đời khác như thế nào.

Dù cảnh đặc biệt nào được thể hiện trong quảng cáo của John Hancock thì chúng tôi cho là phần đông khán giả đều nhận ra điều gì đó và nói "Được đấy, giống một người mà tôi biết. Thương hiệu này hiểu cuộc sống hiện đại"

Mặc dù cố gắng tìm kiếm để mỗi quảng cáo đều có đặc điểm riêng, quảng cáo của chúng tôi không hoàn toàn miêu tả một hoàn cảnh cụ thể. Chúng tôi không nói "Nếu bạn đồng tính và muốn nhận con nuôi, bạn cần sản phẩm của chúng tôi". Mà chúng tôi nói điều vĩ đại hơn: "Dù bạn là ai, chúng tôi cũng sẽ tìm cách để hiểu những lo lắng của bạn"

ĐỪNG THAY ĐỔI QUẢNG CÁO CHỈ VÌ BẠN ĐÃ CHÁN NGẤY NÓ

Dù quảng cáo thành công đến mức nào thì một số công ty vẫn muốn thay đổi chiến dịch quảng cáo cứ mỗi tám hay chín tháng. Có nhiều áp lực dẫn đến việc phải thay đổi quảng cáo. Các công ty quảng cáo thường thúc giục khách hàng làm những chương trình quảng cáo mới vì đó là nguồn thu mới của họ. Mỗi một giám đốc phụ trách quảng cáo mới nhậm chức nào của công ty cũng luôn muốn thay đổi mọi thứ vì anh ta muốn ghi dấu ấn của mình lên nó. Cuối cùng mọi người trong công ty rút cuộc cảm thấy mệt mỏi vì quảng cáo.

Nhưng điều đó không có nghĩa là công chúng cũng mệt mỏi. Thực ra, nếu chiến dịch quảng cáo thành công, mọi người sẽ mong đợi chương trình quảng cáo tiếp theo như thể quảng cáo là hồi tiếp theo của một vở kịch dài kỳ. Đây là một thực tế có thể xảy ra đối với thương hiệu của bạn, và người xây dựng thương hiệu khôn ngoan sẽ suy nghĩ kỹ càng và cẩn thận trước khi dứt bỏ cái hồi tiếp theo đó.

Ở John Hancock, chúng tôi giữ nội dung của chương trình "Cuộc sống đích thực, Câu trả lời đích thực" bất chấp áp lực khổng lồ buộc chúng tôi thay đổi cho đến khi hình thức của nó bị sao chép rộng rãi. Mặc dù đã thực hiện hai chiến dịch lớn kể từ đó, tiếng nói của chúng tôi không hề thay đổi. Một chương trình quảng cáo của John Hancock vừa được chiếu hôm qua vẫn được người ta nhận ra bằng

phong cách tương tự như của chương trình phát sóng 15 năm về trước. Chúng tôi không kể câu chuyện về sản phẩm của mình bằng quảng cáo vì sản phẩm có xu hướng thay đổi theo thời gian. Chúng tôi kể câu chuyện về thương hiệu; và nhờ chất lượng công việc do công ty quảng cáo thực hiện, câu chuyện của chúng tôi ngày càng phong phú qua năm tháng.

Tôi không định đơn giản hóa những gì nói ở đây. Quảng cáo là công việc đòi hỏi tính thẩm mỹ cao nhất trong toàn bộ nỗ lực của công ty. Khi theo đuổi mục tiêu nghệ thuật, bạn không thể áp đặt rằng kết quả cuối cùng sẽ tốt đẹp. Tốt nhất là hãy tạo những điều kiện thích hợp để đi đến thành công. Đối với người xây dựng thương hiệu, trước hết điều này có nghĩa là hiểu rõ thương hiệu của bạn đại diện cho cái gì và chuyển tải ý nghĩa ấy cho những người viết nội dung và thiết kế nên quảng cáo. Và sau đó để họ tự do thể hiện nó.

Bạn muốn thực hiện một chương trình quảng cáo đáng nhớ? Quy tắc là: hãy làm một khách hàng tốt. Đừng can thiệp không cần thiết và đừng cho phép ai khác can thiệp. Bảo vệ những nhà sáng tạo, và bạn sẽ sớm có những người viết quảng cáo và đạo diễn nghệ thuật cừ nhất làm việc cho mình và thành công sẽ đến sau tất cả những nỗ lực ấy.

QUY TÁC #5

Khi nói đến tài trợ, cứ 30 giây lại có thêm một kẻ khờ

Dù quảng cáo quan trọng đến đâu, nó luôn có một giới hạn khắt khe đóng vai trò là công cụ để xây dựng thương hiệu: Bạn đang đòi hỏi người tiêu dùng chú ý đến thông điệp của bạn và mua sản phẩm của bạn mà không đền đáp lại gì nhiều cho họ.

Mặt khác, tài trợ giúp gia tăng trao đổi với khách hàng. Vâng, họ phải kiên nhẫn chịu đựng những quảng cáo của bạn. Đổi lại, bạn mang đến cho họ những thứ họ chưa từng thấy, chẳng hạn như một sự kiện thể thao hay một

buổi hoà nhạc, một dự án từ thiện hoặc buổi biểu diễn của một vận động viên, người được đào tạo nhờ sự hỗ trợ của bạn. Bằng cách đóng góp thứ gì đó mà người tiêu dùng đánh giá cao, bạn nhận được sự quan tâm và kính trọng của họ, thậm chí cả lòng biết ơn nữa. Lý tưởng nhất là họ coi sự hấp dẫn, niềm hào hứng, và tác động về tình cảm của sự kiện hay con người mà bạn đang tài trợ là thuộc tính thương hiệu của bạn.

Sự lan truyền cảm xúc từ một sự kiện, hay một người sang cho thương hiệu tài trợ thường được gọi là một "hiệu ứng tiếng vang" và rất nhiều thương hiệu lớn và quyền lực có được sự lan truyền này bởi họ đã cố tận dụng những hiệu ứng như thế. Rõ ràng Nike là một trong những ví dụ điển hình của hiệu ứng hào quang trong lịch sử kinh doanh. Bằng cách gắn tên tuổi của mình với các vận động viên như Tiger Woods và Michael Jordan, thương hiệu Nike đã thể hiện vai trò bá chủ thống trị thế giới trang phục thể thao. Các thương hiệu khác cũng khôn ngoan tận dụng những hiệu ứng này. Chẳng hạn Ben & Jerry hỗ trợ sự nghiệp xã hội và môi trường khiến thương hiệu được nhiều người quan tâm hơn và làm nó nổi bật trong cuộc đua tranh thầm lặng. Thông qua việc tài trợ lâu dài cho Thế vận hội Olympic – tấm vé tiếp cận làng thể thao thế giới đáng mơ ước nhất – tấm thị thực chứng minh cho khách hàng thấy nó hiện diện ở bất kỳ nơi nào họ muốn và làm tăng thị phần từ 40% lên 53%.

Một vài tập đoàn tin tưởng nhiệt thành vào hiệu ứng tiếng vang đến mức phải nói là họ chộp lấy hiệu ứng ấy bằng việc hàng loạt thương hiệu lớn từ ô tô Mercedes-

Benz đến khoai tây chiên Ruffles tài trợ cho chuyến viếng thăm Mexico của Đức Giáo Hoàng năm 1998. Liệu có phải bức họa kỷ niệm Giáo Hoàng John Paul II được in trên từng chiếc túi đã đẩy mạnh doanh số bán hàng của Ruffles không, tôi không thể khẳng định. Tôi nghi ngờ cơ hội đồng quảng cáo thương hiệu này không làm được gì nhiều cho nhà thờ Cơ đốc giáo.

Tuy nhiên, không nghi ngờ gì rằng việc tài trợ được quản lý chặt chẽ và được khéo léo lựa chọn sẽ giúp thương hiệu phát triển mạnh mẽ hơn hầu hết bất kỳ một hoạt động marketing nào khác. Điều này giải thích lý do vì sao tài trợ lại phát triển nhanh hơn bất cứ hình thức marketing nào khác. Theo IEG, tập đoàn có trụ sở đặt tại Chicago chuyên khảo sát các chương trình của các công ty thì chi phí tài trợ ở khu vực Bắc Mỹ đã tăng từ 1 tỷ đô la năm 1985 lên 8,7 tỷ năm 2000.

Ngoài sự vinh quang, các chương trình tài trợ còn đem lại nhiều lợi thế khác cho thương hiệu của bạn. Tài trợ có thể mang lại hiệu quả kinh tế nhiều hơn việc mua thời gian hay không gian để quảng cáo do thu hút được sự quan tâm đông đảo của công chúng chỉ với một khoản tiền tương đối nhỏ. Chỉ bằng việc cho bạn một cơ hội để chiêu đãi những khách hàng và nhân viên tốt nhất trong một sự kiện đáng mơ ước đã là vô cùng giá trị. Một chương trình tài trợ được quản lý chặt chẽ sẽ gắn kết toàn bộ chương trình marketing của bạn.

Tuy nhiên, không một người xây dựng thương hiệu nào được phép nhầm lẫn tài trợ là một điều may mắn tất yếu.

Về cơ bản, tài trợ là mạo hiểm. Vì thế, nếu có hiệu ứng tiếng vang thì cũng sẽ có hiệu ứng liên luỵ. Nếu một người, nhóm người hay một sự kiện mà bạn tài trợ làm gì đó khiến người tiêu dùng xa lánh, thương hiệu của bạn cũng có thể bị họ xa lánh luôn. Chẳng hạn hãy hỏi Hertz xem liệu họ có vui không khi gắn bó chặt chẽ thương hiệu với một cầu thủ bóng đá hấp dẫn trước đây tên là O.J. Simpson, hay hỏi Pepsi xem họ cảm thấy thế nào về mối quan hệ thân cận trước đây với Michael Jackson, người bị kết tội lạm dụng tình dục trẻ em ngay trong chương trình lưu diễn Pepsi tài trợ.

Việc gắn kết thương hiệu của bạn với những sự kiện trong sáng nhất cũng vẫn chứa những hiểm họa mà John Hancock từng học được. Sau năm năm gặt hái lợi nhuận với vị trí là một trong các nhà tài trợ Thế vận hội Olympic, bỗng một buổi sáng cuối năm 1998, chúng tôi bừng tỉnh khi phát hiện ra rằng mình đang ở tình trạng đối lập với hội nhập. Câu chuyện xảy ra ở thành phố Salt Lake, thành phố đăng cai Thế vận hội Olympic mùa đông, tiết lộ rằng một ai đó trong Uỷ ban Olympic Quốc tế (IOC) chắc chắn đã đi du lịch khắp nơi bằng việc moi tiền, đồ trang sức, học phí, và nhiều thứ khác từ các thành phố chạy đua tổ chức Thế vận hội. Nếu chỉ nói là chúng tôi đang rất buồn về thực tế ấy vẫn chưa thể hiện hết tính nghiêm trọng của vấn đề, và chúng tôi tin rằng nếu vụ bê bối kéo dài mà không được giải quyết sẽ ảnh hưởng nặng nề đến thương hiệu của mình.

Ngoài ra, những khó khăn khác của tài trợ xét cho cùng không chỉ giới hạn ở các vụ bê bối. Phục kích, một

mánh tiếp thị ở đó đối thủ cạnh tranh giả vờ là nhà tài trợ nhưng không chi khoản tiền này - là điều khó chịu luôn tái diễn ở những sự kiện lớn. Khi Nike hợp pháp hóa và tiếp quản vị trí của Reebok làm nhà tài trợ chính thức cho Olympic 2000 thì đây thực sự là "vụ cướp" đầy tai tiếng. Năm 1996, trong thời gian diễn ra Thế vận hội Olympic tại Atlanta, Nike đã cướp danh tiếng của Reebok bằng cách tài trợ giày cho một số vận động viên xuất sắc nhất, tổ chức một cuộc triển lãm Nike hoành tráng trong gara ô tô, ngay cạnh công viên Centennial Olympic và phát chương trình quảng cáo trên truyền hình với chủ đề Olympic, trong đó có cả khẩu hiệu mang tính công kích khó quên: "Nếu không giành được huy chương bạc, bạn sẽ mất luôn huy chương vàng".

Phục kích được thừa nhận chính thức, nói cách khác là mớ lộn xộn, cũng ngày càng gây nhiều rắc rối. Chẳng hạn NFL - Giải bóng đá nhà nghề Mỹ thay đổi từ việc chỉ bán 8 vị trí tài trợ vài năm trước thì giờ đã tăng lên hơn 30. Thật khó nổi bật trong đám đông ấy. Có quá nhiều nhà tài trợ cho một sự kiện nhất định đến mức người ta dễ dàng quên đi việc thương hiệu của bạn có mặt ở đó. Như thế bạn sẽ lãng phí hàng triệu đô la khi tham gia tài trợ.

Ở John Hancock, chúng tôi tin rằng kết quả thu được từ tài trợ sẽ rất lớn. Chúng tôi không chỉ là nhà tài trợ lớn nhất của Thế vận hội Olympic mà còn là nhà tài trợ chính của Giải bóng chày nhà nghề Mỹ - Major League Baseball, giải Marathon Boston, Giải Vô địch trượt băng hình thể, các chương trình thể thao và từ thiện khác. Nhưng chúng

tôi cũng học được từ những kinh nghiệm đau đớn về bản chất thật sự của tài trợ, đó là thận trọng.

Sự thật là nhiều tập đoàn khi thực hiện chương trình tài trợ đầu tiên đã xử sự như Cô bé quàng khăn đỏ trên đường đến nhà bà. Họ quá cả tin và phấn chấn về cuộc hành trình đến nỗi họ không thể phân biệt sự khác nhau giữa bà ngoại và chó sói. Những người cứng rắn nhất, bất cần nhất, liều lĩnh và nguy hiểm nhất mà bạn từng gặp luôn tham gia vào thế giới thể thao và giải trí. Nhà xây dựng thương hiệu nào đang lên kế hoạch kinh doanh với họ tốt nhất cũng phải cứng rắn như thế.

TRƯỚC HẾT CHỈ THAM GIA KHI CÓ ĐỘNG CƠ ĐÚNG ĐẮN

Bước đầu tiên để tài trợ thành công là phải chắc chắn bạn tham gia vào chương trình với động cơ đúng. Hầu hết các nhà tài trợ không làm như vậy.

Khi còn làm trong lĩnh vực quảng cáo, có lần tôi cố thuyết phục khách hàng là một ngân hàng, tài trợ cho giải bóng đá các trường đại học, giải thể thao đang ngày càng trở nên phổ biến thời kỳ đó. Khách hàng nhìn tôi và nói, "Tại sao lại có người bỏ thời gian xem bóng đá chiều thứ bảy trong khi họ có thể xem Pô lô[1]?" Thế là chúng tôi gửi cho ông ta một chương trình về Pô lô, và ông ta thích

[1] Pô lô là môn thể thao trong đó người chơi cưỡi ngựa và dùng chày có cán dài đánh quả bóng vào cầu môn.

chương trình ấy. Không hề bận tâm rằng chỉ có rất ít khách hàng biết về Pô lô và chương trình tài trợ ấy chỉ mang lại cho ông rất ít lợi ích. Tài trợ cho chương trình ấy khiến ông trở thành cầu thủ trong chính tâm trí mình.

Thế giới thể thao hấp dẫn đến mức khó tin đối với các giám đốc điều hành trung tuổi, những người không thích gì khác ngoài việc hồi tưởng lại những ngày họ còn là kỵ sĩ hay mơ được làm kỵ sĩ. Các giám đốc điều hành hay các nhà xây dựng thương hiệu ngày càng phê chuẩn tài trợ cho một môn thể thao thường xuyên hơn chủ yếu vì ông ta thích nó, chứ không phải vì nó sẽ tạo sự khác biệt đối với khách hàng tiềm năng.

Một ví dụ điển hình về một chương trình tài trợ được thiết kế nhằm làm tăng cái tôi của công ty hơn là thương hiệu, đó là môn golf. Vào giữa những năm 1989 và 1999, mặc dù có sự xuất hiện của Tiger Woods[2], tỷ lệ xem truyền hình bình quân của PGA-Professional Golfers' Association – Liên đoàn Golf chuyên nghiệp đã giảm 19%, trong khi chi phí quảng cáo đến được một ngàn hộ gia đình tăng 71%.

[2] Tiger Woods là tay golf nổi tiếng nhất thế giới, là vận động viên có thu nhập cao nhất và giàu nhất thế giới hiện nay.

Lý thuyết của việc trở thành nhà tài trợ cho môn golf là để thu hút được sự chú ý hạn chế nhưng cao cấp của người tiêu dùng, hoặc nếu bạn là một thương hiệu, tài trợ là dịp để khoản đãi những khách hàng tốt nhất. Tuy nhiên, đáng ngạc nhiên là số lượng các chương trình tài trợ cho môn golf được các thương hiệu bán sản phẩm tiêu dùng mua lại không đặc biệt cao cấp cũng chẳng cố để đạt được điều đó.

Thành thực mà nói, nhiều công ty tài trợ cho thể thao chỉ đơn giản vì vị giám đốc điều hành khát khao được là thành viên câu lạc bộ Chuyên nghiệp - Nghiệp dư (Pro–Am) với Tiger Woods. Điều đó nhanh chóng trở thành một vòng tròn đắt giá của môn golf.

Tồi tệ hơn khi các chương trình tài trợ được điều hành bởi những cái tôi ấy thể hiện thảm họa tiềm tàng của một thương hiệu. Một chương trình tài trợ đặc biệt sai lầm ngay từ đầu mà tôi luôn nhớ là Virgin Group, những chuyến rong ruổi của Richard Branson, người sáng lập Virgin Group trên quả khinh khí cầu khổng lồ với biểu tượng Virgin. Branson mất vài năm cố trở thành người đầu tiên đi vòng quanh trái đất bằng khinh khí cầu trong một chương trình có tên "Cuộc phiêu lưu và kỷ lục hàng không vĩ đại cuối cùng còn lại trên trái đất", song ông đã bị một đội khác loại bỏ.

Bay bằng khinh khí cầu kiểu này vô cùng nguy hiểm. Trong sự nghiệp của mình, Branson từng rơi xuống nước đóng băng ở Scotland, hạ cánh khẩn cấp trên một hồ đóng băng ở một khu vực hoang dã của Canada, và suýt lao thẳng vào dãy núi Saharan Atlas.

Khi nói đến tài trợ, cứ 30 giây lại có thêm một kẻ khờ

Tôi buộc phải thú nhận rằng sự táo bạo của Branson là một trong những yếu tố làm cho thương hiệu Virgin trở nên hấp dẫn. Tuy nhiên, đây là vấn đề: Tập đoàn Virgin sở hữu hai hãng hàng không, Virgin Atlantic Airways và Virgin Express. Đối với Brason, thật ly kỳ khi bay bằng khinh khí cầu, nhưng việc gắn kết thương hiệu với những thứ luôn rơi hay đâm sẽ chẳng còn ý nghĩa nữa. Sau cùng, nếu không thể điều khiển một khinh khí cầu, ai dám chắc là bạn có thể lái cả máy bay?

Lời khuyên của tôi là hãy suy nghĩ hai lần trước khi chi hàng triệu đô la cho marketing chỉ để thỏa mãn ông giám đốc điều hành. Về lâu về dài, việc này sẽ trở thành động thái nghề nghiệp sáng suốt. Hiển nhiên, ông chủ sẽ hỏi bạn về doanh thu mà chương trình quảng cáo thể thao tốn kém của bạn mang lại. Và hầu hết các ông chủ không hài lòng với câu trả lời: "Ồ, nó không đem lại chút doanh thu nào, nhưng ông đã là nhân vật chính của sự kiện."

HIỂU NGƯỜI CHƠI

Sau khi quyết định rằng mình có động cơ chính đáng để bước xuống bể cá mập, phải chắc rằng bạn chờ đợi gì từ lũ cá mập. Những người chơi chính trong một chương trình tài trợ gồm ban tổ chức sự kiện, mạng lưới truyền hình sẽ phát sự kiện, có thể vận động viên, những người nổi tiếng hay đại lý của họ, và dĩ nhiên, bạn, người xây dựng thương hiệu ngây thơ với chiếc xe chở đầy tiền mặt.

Sai lầm lớn nhất có thể mắc phải là cho rằng những người chơi khác có cùng mục đích và mối quan tâm giống bạn. Thực tế, mục đích của họ có thể hoàn toàn đối lập với của bạn.

NGƯỜI TỔ CHỨC SỰ KIỆN

Nói chung, người tổ chức sự kiện thường không thích có tài trợ nếu chi phí tổ chức một buổi diễn, hay một giải đấu thể thao không quá cao. Khi buộc phải tìm kiếm sự hỗ trợ từ bạn, mục tiêu của họ hoàn toàn giống mục tiêu của các sinh viên đại học: họ muốn lấy được thật nhiều tiền từ bạn mà không muốn phải liên hệ gì. Họ muốn bạn xử sự như một nhà tài trợ vô danh, hơn là thành viên của gia đình.

Sẽ là một lợi thế rất lớn nếu hiểu được kiểu tư duy này. Chẳng hạn năm 1986, John Hancock giành quyền tài trợ cuộc đua Marathon từ một nhóm các thương hiệu rất lớn như McDonald's, Coors, và Mercedes-Benz, bởi chúng tôi đã đoán được mong muốn thầm kín của ban tổ chức sự kiện, Hiệp hội điền kinh Boston (BAA). Họ muốn một tấm séc để làm từ thiện và cứu cuộc đua danh giá khỏi những toan tính thương mại ghê tởm đang đe doạ làm hỏng nó.

Dĩ nhiên, họ nóng lòng cần một nhà tài trợ; những tay đua nhanh nhất thế giới đang dần từ chối chạy cho giải Boston vì giải đấu không có giải thưởng bằng tiền. Nhưng điều đó không có nghĩa giải Marathon Boston muốn thế. Vì thế John Hancock quyết định không tỏ ra nhiều toan tính như các công ty đang ganh đua khác. Chúng tôi không đòi phải đặt tên mình cho giải để biến nó thành giải ma ra tông Boston John Hancock. Chúng tôi hứa hẹn tài trợ 10 năm liền cho Hiệp hội Điền kinh Boston (BAA) để họ có thể lập kế hoạch cho tương lai. Chúng tôi đảm bảo với họ sẽ trưng logo của công ty mình khắp giải đấu.

Từ quan điểm thương hiệu, cách tiếp cận thầm lặng này hóa ra lại là quyết định đúng đắn. John Hancock được giới báo chí khen ngợi không dứt cho thái độ có chừng mực và tỏ rõ đẳng cấp của mình. Nhưng sự khéo léo của chúng tôi cũng có những giới hạn. Vào cuối giai đoạn đàm phán tài trợ, chúng tôi phát hiện ra rằng người ta yêu cầu chúng tôi phải xem một giải Marathon Boston mà đích đến của nó là *Back Bay*, ngay trước Trung tâm Prudential. Lúc đó, Prudential là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi.

Quan điểm của chúng tôi rất rõ ràng: Di chuyển vạch đích.

Câu trả lời của Hiệp hội điền kinh Boston (BAA) là "Làm thế nào chúng tôi di chuyển được vạch đích?" Theo truyền thống, cuộc đua được xuất phát từ một ngọn đồi ở Hopkinton. Vòng đua được thiết kế cẩn thận để tái hiện

địa thế của giải marathon đầu tiên ở Athens, và Trung tâm Prudential ở vị trí chính xác là khoảng 1.761 mét kể từ ngọn đồi xuất phát.

Chúng tôi nói: "Vậy thì chúng tôi không tài trợ cho các ông 10 triệu đô la nữa, hãy giữ lấy giải đua của mình."

Họ cực kỳ ngạc nhiên khi nhận ra điều này tối quan trọng đối với chúng tôi. Nhưng ngay khi hiểu rằng chúng tôi từ bỏ ý định chi hàng triệu đô la để quảng cáo miễn phí cho một đối thủ cạnh tranh, họ đã tính lại vòng đua, bỏ bớt một vòng đua, và tìm cách để cuộc đua có đích đến là Copley Plaza, gần trụ sở chính của chúng tôi. Kể từ đó, Hiệp hội điền kinh Boston (BAA) trở nên cực kỳ nhã nhặn, họ hoan nghênh không chỉ những đồng đô la của chúng tôi mà còn cả những ý tưởng marketing cho cuộc đua nữa và rất nhanh chóng cuộc đua tái khẳng định vị trí của nó là một giải chạy marathon vĩ đại nhất thế giới.

Tuy nhiên, không phải nhà tổ chức sự kiện nào cũng xử sự lịch sự đối với mối quan tâm của bạn như Hiệp hội điền kinh Boston (BAA). Chẳng hạn, vào cuối những năm 1980, John Hancock từng là một trong những tập đoàn đầu tiên trở thành nhà tài trợ danh nghĩa cho một giải bóng đá các trường đại học. Giải đấu có tên gọi "John Hancock Sun Bowl", và chúng tôi đã trả một khoản tiền đáng kể để giành quyền có tên trong giải đấu. Vấn đề là chúng tôi không được quyền biên tập báo chí từ thỏa thuận tài trợ này vì báo chí và các phương tiện truyền

thông đã liên tục gọi giải đấu là "Sun Bowl". Thực tế, các biên tập viên của Hãng thông tấn AP[3] thành thật nói với chúng tôi rằng họ không để giải đấu mang một cái tên thương mại nếu tránh được điều đó và chắc chắn, họ sẽ không bao giờ đưa tên chúng tôi vào dòng tít của báo.

Mất ba năm liền không thu được gì từ chương trình tài trợ danh nghĩa, chúng tôi quay trở lại gặp Uỷ Ban của Bowl và nhờ họ giúp đỡ chỉ đơn giản gọi giải đấu là "John Hancock Bowl."

"Tại sao chúng tôi phải làm thê?" họ hỏi.

"Vì chúng tôi là nhà tài trợ có giá trị và chúng tôi đã không thu được gì từ khoản tiền bỏ ra", chúng tôi chứng minh rằng không muốn tranh cãi với mấy người này.

Quá tức giận, tôi quyết định nói bằng thứ ngôn ngữ mà họ muốn hiểu "Vì tôi sẽ chuyển cho ông 50.000 đô-la cho một từ, chỉ để bỏ từ 'Sun'".

Vậy là có kết quả! Sau đó, báo chí bị buộc phải đưa tên của chúng tôi vào.

Dĩ nhiên, những thỏa thuận của chúng tôi với Hiệp hội điền kinh Boston (BAA)và Uỷ ban Sun Bowl có vẻ cổ điển so với những khó khăn khi đàm phán một hợp đồng có lợi ngày nay. Khi chi phí trả lương cho cầu thủ và chi phí

---

[3] AP (Associated Press) là một thông tấn xã của Mỹ lớn nhất trên thế giới. AP cung cấp tin tức, ảnh và các dịch vụ truyền phát thanh cho hơn 1.700 tờ báo và khoảng 6.000 radio và truyền hình.

cho địa điểm tổ chức sự kiện tăng, các nhà tổ chức ngày càng cố gắng moi tiền từ các đối tác liên doanh càng nhiều càng tốt.

Vì độc quyền là điều cốt yếu trong một chương trình tài trợ (bạn dùng nó để xây dựng một hình ảnh khác biệt các đối thủ cạnh tranh khác), các nhà tổ chức sự kiện thường chỉ bán một chương trình tài trợ cho một ngành kinh doanh. Một sự kiện lớn có thể có các nhà tài trợ của một thương hiệu ô tô, một thương hiệu bia, một thương hiệu đồ ăn nhanh, v.v... Nhưng càng tốn nhiều tiền để tổ chức một sự kiện, thì các nhà tổ chức sự kiện càng thu hẹp dần việc lựa chọn các ngành kinh doanh. Vì vậy, nếu cần thiết, họ có thể bán chương trình tài trợ cho đối thủ của bạn mà vẫn công bố rằng không có đối thủ cạnh tranh nào hết. Như một quan chức của Thế vận hội Olympic từng nói với tôi: " Chúng tôi càng chịu nhiều áp lực phải kiếm tiền thì miếng táo càng bị cắt mỏng".

Một lần, chúng tôi ngồi cùng với những người từ Uỷ ban Olympic Mỹ và họ nói rằng John Hancock không thực sự kinh doanh trong ngành bảo hiểm nhân thọ theo cách chúng tôi nghĩ, vì họ đã có một công ty bảo hiểm nhân thọ khác họ muốn giới thiệu làm nhà tài trợ.

Chúng tôi thực sự đã phải tranh luận về bản chất của Internet với Giải bóng chày nhà nghề Mỹ - Major League

Baseball. Họ cố thuyết phục chúng tôi rằng Internet không phải là một phần trong thỏa thuận giữa chúng tôi vì đây thực sự là một khu vực địa lý và chúng tôi mua độc quyền đối với một lãnh thổ hoàn toàn khác: bên trong nước Mỹ. Chúng tôi lại nhấn mạnh rằng chúng tôi không cho đó là một khu vực mà là một phương tiện trong thương mại, và chúng tôi sẽ cực lực phản đối nếu họ bán quyền Internet đối với bóng chày cho một công ty dịch vụ tài chính khác.

Đừng để độc quyền của bạn bị tấn công. Và đừng cho rằng có được sự độc quyền tuyệt đối chỉ vì người tổ chức sự kiện cam kết bằng lời với bạn là bạn sẽ có quyền đó.

Sự nói dối trong thế giới thể thao thậm chí đã vượt xa cả những lời nói dối trong chính trị - Thực tế mà nói đó là triệu chứng Hollywood. Lời khuyên của tôi là mọi cam kết phải thể hiện bằng văn bản.

Trong thế giới tài trợ, sự thật là bạn thường xuyên thấy rằng những người bán độc quyền cho bạn lại là những người đầu tiên dàn xếp việc này. Ví dụ, trong Thế vận hội Olympic ở Atlanta, mặc dù chúng tôi đã chi hàng chục triệu đô la cho Uỷ ban Olympic Quốc tế (IOC) để giành quyền tài trợ độc quyền bảo hiểm nhân thọ trên toàn cầu cho Olympic. Uỷ ban tổ chức của Atlanta (ACOG) bỗng phát hiện ra một kẽ hở cho phép họ truy thêm tiền của chúng tôi. Kẽ hở đó là khoảng không trên đầu chúng tôi, cái quyền đó vô tình không được đề cập đến trong hợp đồng tài trợ. ACOG đột nhiên đòi thêm vài trăm nghìn đô la nếu chúng tôi muốn treo băng quảng cáo John Hancock trên đèn đường.

Xét về phương tiện marketing thì những băng rôn này thực tế chẳng có ý nghĩa gì, nhưng ACOG hiểu rằng các nhà tài trợ sẽ mời Ban giám đốc, những khách hàng thân thiết và những nhân viên bán hàng giỏi nhất đến Atlanta để theo dõi thế vận hội. ACOG cũng biết thừa rằng các nhà tài trợ chẳng thích thú gì khi phải giải thích với khách mời của họ vì sao tên của các nhà tài trợ khác được treo ở trên đầu mà của họ lại không.

Tuy nhiên, ở John Hancock, chúng tôi không thích việc mua này chỉ để phòng thủ và chúng tôi cũng không mấy thích thú khi bị những người mà chúng tôi tài trợ đem ra mổ xẻ. Vì vậy, chúng tôi khước từ lời đề nghị của ACOG. Tuy nhiên, ở Atlanta vẫn có những nhà tài trợ thiếu kinh nghiệm bị lợi dụng theo cách này.

Dĩ nhiên, trong tất cả các nhà tổ chức sự kiện thì các uỷ ban tổ chức Olympic địa phương có thể là những kẻ thủ đoạn nhất, bởi vì vào lúc bạn sẵn sang quay lại yêu cầu họ bồi thường vì vi phạm hợp đồng tài trợ thì Thế vận hội đã kết thúc và các uỷ ban này không còn tồn tại nữa.

Với những gì học được ở Atlanta, tôi quyết định chia sẻ những kinh nghiệm khó khăn mới có được của mình với các công ty của Australia đã ký hợp đồng tài trợ cho Thế vận hội năm 2000, Năm 1997, tôi có một buổi diễn thuyết ở Sydney và khuyên rằng nếu họ phát hiện ra Uỷ ban tổ chức Sydney (SOCOG) vi phạm hợp đồng, họ nên kiện sớm hơn, kiện thường xuyên và kiện để đền bù những thiệt hại.

Mọi người phản ứng như thể tôi công kích bổn phận làm mẹ và bánh táo. Khán giả rất khó chịu với tôi, đặc biệt là những người làm việc ở Kênh 7, kênh phát thanh chính thức về Thế vận hội Sydney của Australia. Hai năm sau, Kênh 7 mới biết Uỷ ban tổ chức Sydney (SOCOG) đã bí mật dành ra hàng trăm nghìn vé thưởng và đem bán cho các công ty không tài trợ, làm mất đi giá trị của một trong những lợi thế chủ yếu của tài trợ - đó là bạn được quyền mua những tấm vé tốt còn đối thủ của bạn thì không. Tệ hơn, SOCOG đã bán một phòng tập thể tại sân vận động chính cho Kerry Packer, đối thủ của chủ sở hữu Kênh 7, kênh truyền hình Nine Network.

Phản ứng của Kênh 7? Họ đe doạ sẽ kiện ra tòa.

Bằng mọi cách, hãy thỏa thuận các chương trình tài trợ với những nhà tổ chức sự kiện mà bạn tin là có mối quan hệ tốt đẹp. Tuy nhiên, bạn vẫn phải rất thực tế. Bạn có thể trở thành đối thủ cũng mà cũng có thể trở thành đối tác. Hãy cứng rắn lên và chuẩn bị tốt mọi thứ.

MẠNG LƯỚI TRUYỀN HÌNH

Khi chuẩn bị tham gia vào bất kỳ chương trình tài trợ thể thao lớn nào, nhóm người chơi thứ hai mà bạn sẽ phải tìm hiểu là các mạng lưới truyền hình. Và điều tối quan trọng cần phải biết về họ là họ luôn bị bao vây. Nhờ có sự xuất hiện của vô số kênh vệ tinh và truyền hình cáp mà giờ cao điểm xem truyền hình dành cho 3 hãng truyền hình lớn là ABC, NBC và CBS đã giảm từ 94% năm 1995 xuống còn 45% năm 1999.

Các mạng lưới truyền hình rất cần các sự kiện thể thao để kết nối họ với khán giả và để tăng cường các chương trình quảng cáo vào giờ cao điểm. Họ cũng nóng lòng muốn biết quyền lợi cao thế nào. Năm 1993, Khi Fox thắng CBS trong thương vụ đàm phán tài trợ bóng đá chẳng hạn, CBS đã mất cơ hội phát sóng các chương trình quảng cáo vào giờ cao điểm trong suốt thời gian diễn ra giải đấu. Trong ba năm đầu, khi CBS không ký được hợp đồng tài trợ Giải Bóng đá nhà nghề Mỹ NFL, tỷ lệ người xem vào giờ cao điểm giảm từ 11,8 xuống còn 9,6 trong khi tỷ lệ giờ cao điểm của Fox tăng từ 7,2 lên 7,7.

Cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa các hãng truyền hình khiến người ta cược rằng: một khi xuất hiện một sự kiện thể thao nào bạn nghĩ đến tài trợ thì chắc chắn các hãng truyền thông đã trả giá rất cao cho nó. Chẳng hạn, năm 1998, đàm phán quyền truyền hình một giải bóng đá chuyên nghiệp thì Disney, CBS và Fox đã cùng trả một số tiền khổng lồ là 17,6 tỷ đô la để phát tất cả các trận đấu trong suốt năm 2005. Tạp chí *Sport Sense* ước tính rằng các hãng truyền hình có thể đã mua toàn bộ Giải bóng đá nhà nghề Mỹ - NFL với một số tiền ít hơn, chỉ khoảng 6,1 tỷ đô la.

Hệ quả của việc phải trả những mức phí khổng lồ cho các quyền này, các hãng truyền hình đã không từ một việc gì cốt để thu hồi lại chi phí đã bỏ ra. Điều này có nghĩa là bạn, nhà tài trợ sẽ phải "bò ra" từ cái mớ lộn xộn kỳ dị này để được người ta biết đến. Chẳng hạn, sau cuộc đàm phán các quyền truyền thông năm 1998, Liên đoàn bóng đá Quốc gia đã cho phép các hãng truyền hình bán

nhiều hơn các chương trình quảng cáo trong một trận đấu: tổng cộng là 59 chương trình, tăng so với con số ban đầu dự kiến là 56. Phần đóng góp lớn nhất trong cái mớ quảng cáo hỗn độn được phát trong khi truyền hình các trận đấu thể thao chính là hãng truyền hình đó. Trong chương trình phát sóng Thế vận hội Olympic ở Sydney năm 2000, NBC đã cho phát kỷ lục 639 chương trình quảng cáo của chính họ.

Nhu cầu vô cùng cấp thiết của hãng truyền hình cần được đền bù cho các khoản phí mua quyền phát chương trình cũng có nghĩa là khi bạn thương lượng thời gian quảng cáo, bạn sẽ được xem là một món mồi hấp dẫn đặc biệt và món mồi màu mỡ này sẽ được kẻ ăn thịt người đánh giá xem xét. Điều này không có nghĩa là hãng truyền hình sẽ không cho bạn, với tư cách là nhà tài trợ, một thứ gì đó có giá trị. Trước tiên bạn sẽ có thời lượng quảng cáo ngay trong khi phát các trận đấu và sẽ có thêm một chút thời lượng miễn phí nếu trận đấu có phần bù giờ. Ngoài ra cũng có thêm một số lợi ích phụ khác cho bạn. Các bình luận viên sẽ xướng tên bạn nếu bạn là nhà tài trợ chính thức. Nếu bạn có biển quảng cáo thương hiệu ở ngay trên sân vận động, các tay quay phim sẽ lia ống kính về phía đó và tránh xa biển quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh.

Nhưng bạn cũng phải biết trước rằng hãng truyền hình cũng sẽ thực thi thông lệ không mấy dễ chịu dưới hình thức bóp chẹt và dĩ nhiên nó được gọi là "sự nhất thiết trong kinh doanh". Cũng như nhà tổ chức sự kiện,

hãng truyền hình tạo nên những chương mục khác nhau cho các ngành kinh doanh khác nhau và đặt một con số tuỳ hứng cho các chương mục này với mức giá độc quyền. Đối với thế vận hội Olympics chẳng hạn, hãng truyền hình có thể yêu cầu mức giá là 60 triệu đô la Mỹ nếu bạn muốn là nhà quảng cáo duy nhất trong ngành kinh doanh của mình ở các chương trình tường thuật về Thế vận hội. Sẽ như thế nào nếu bạn không có khả năng để mua một thời lượng quảng cáo trị giá 60 triệu đô la? Ở John Hancock, chẳng hạn, 60 triệu đô la là gấp ba lần ngân sách quảng cáo hàng năm của chúng tôi. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn chỉ muốn mua thời lượng quảng cáo trị giá 20 triệu đô la? Vậy hãng truyền hình ngay lập tức chào bán 40 triệu đô la còn lại cho đối thủ lớn nhất của bạn. Đơn giản là như vậy.

Đây cũng không phải là một cuộc đàm phán cực kỳ lịch sự. Nói chung, hãng truyền hình sẽ cho bạn 30 ngày để quyết định; và họ cho bạn biết nếu bạn không tham gia, thì họ đã có đối thủ của bạn đang xếp hàng đợi sẵn. Có thể giả định, vì đối thủ của bạn chưa chi nhiều triệu đô la để trở thành nhà tài trợ chính thức, nên họ có đủ tiền mặt để mua vị trí ấy. Sự thật là, một người Mỹ bình thường nằm trên đi văng lười biếng theo dõi các chương trình quảng cáo cạnh tranh chẳng thể nhận ra ai là "chính thức" và ai không.

Để tránh tình trạng này, rất nhiều nhà tài trợ đã ganh đua phung phí những khoản tiền khó tin cho thời lượng quảng cáo mà họ không cần đến. Marketing qua thể thao

là một nỗ lực mang tính kích thích cao, và các nhân viên marketing cao cấp không muốn để các giám đốc điều hành phải xấu hổ vì công ty phải nằm chờ đâu đó. Thường thì sự kiện ấy bỗng biến thành chi tiêu kiểu cá lớn nuốt cá bé, chỉ khiến ông chủ cảm thấy hài lòng mà chẳng đem lại ích lợi gì khiến người tiêu dùng quan tâm hơn tới thương hiệu của bạn.

Bạn có thể làm gì? Trước hết, đừng để hãng truyền hình có nhiều hơn những gì họ cần chỉ bởi vì bạn lo mình yếu đi khi thương hiệu không được quảng cáo. Cần phải có nguyên tắc và quyết tâm để nói "không". Tuy nhiên, chỉ mua thời lượng quảng cáo cần thiết để khuấy động khán giả của bạn. Nhiều hơn thế chỉ là lãng phí.

Đổi lại, hãy dựa vào sự đặc sắc về nội dung quảng cáo để tạo ấn tượng. Trong lễ khai mạc Thế vận hội Olympic Atlanta, chẳng hạn, John Hancock đã có một chương trình quảng cáo rất đặc biệt, chương trình này giành được rất nhiều phần thưởng. Mở đầu với giọng hát của Judy Collins với bài hát *Amazing Grace*, mục quảng cáo kể câu chuyện của những vận động viên điền kinh đã đoạt huy chương vàng Olympic dù phải trải qua nhiều khó khăn ghê gớm trong đó có Jess Owens, Billy Mills, và Wilma Rudolph. Đoạn quảng cáo khác thường ở chỗ chúng tôi đã không nói về bản thân mình; chúng tôi hướng đến một điều làm cho Thế vận hội Olympic trở nên vĩ đại: Lòng can đảm của các vận động viên.

Khi chúng tôi khảo sát người tiêu dùng sau thế vận hội, nhiều người trong số họ không chỉ nhớ bài hát

"Amazing Grade" sống động mà còn liên hệ nó với thương hiệu John Hancock. Họ còn nói rằng rằng họ đã xem chương trình này một vài lần. Thực tế là chúng tôi chỉ chiếu nó có một lần. Sự thực là, một mục quảng cáo có chất lượng nếu phát một lần sẽ có nhiều tác dụng đối với người tiêu dùng hơn là một quảng cáo bình thường được xem 20 lần. Sẽ ngớ ngẩn nếu mua thời lượng quảng cáo mà lại không cần đến.

Cuối cùng, đừng trở nên quá gắn bó với sự kiện. Chìa khoá thực sự khiến chương trình tài trợ của bạn thành công là cho công chúng thấy mối liên hệ của bạn với thể thao ấy một thời gian trước và sau khi nó diễn ra. Chúng ta sẽ nói về cách tiến hành việc này ở chương sau.

CÁC VẬN ĐỘNG VIÊN VÀ NHỮNG NGƯỜI LIÊN QUAN

Nhóm người chơi thứ ba mà bạn sẽ phải đàm phán với họ trong một chương trình tài trợ thể thao là các vận động viên và cố vấn của họ.

Bất kỳ ai, một khi đã tài trợ cho bộ máy hành chính hỗ trợ các môn thi đấu nhà nghề, mà không gắn thương hiệu của mình với tên tuổi các anh hùng thể thao trong lĩnh vực đó thì có lẽ đã phạm sai lầm. Reebok, nhà cung cấp được công nhận chính thức tại Thế vận hội Olympic năm 1996 đã thu được một bài học đắt giá khi phung phí tiền bạc vào nhầm đối tượng. Tôi đã có mặt ở Atlanta để tham dự Thế vận hội, và khi đi dạo loanh quanh, tôi nhận ra điều khác

thường về chân của mọi người. Tất cả các quan chức đều đi giầy của Reebok, còn vận động viên dường như toàn đi giầy Nike.

Dĩ nhiên, chẳng ai quan tâm đến các quan chức đi cái gì nhưng tất cả mọi người đều quan tâm đến vận động viên điền kinh Mỹ, Michael Johnson đi gì khi anh ta trở thành người đầu tiên trong lịch sử đoạt được huy chương vàng cả chặng đua 200 mét và 400 mét. Anh ta đi một đôi giầy Nike bóng sắc vàng, đôi giày đã trở thành trung tâm trong câu chuyện cảm động của Thế vận hội khi anh tặng chúng cho cha mẹ mình sau khi phá kỷ lục 400 mét. Đó là một khoảnh khắc xúc động, và vô cùng quý giá đối với giới phát thanh truyền hình. Trong 24 giờ sau đó, họ liên tục đưa hình ảnh cận cảnh đôi giầy vàng hiệu Nike đến với từng phòng khách trên khắp thế giới. Không có gì ngạc nhiên khi các cuộc khảo sát sau Thế vận hội cho thấy tỷ lệ người tiêu dùng tín nhiệm Nike hơn Reebok mặc dù Nike không phải là nhà tài trợ.

Tại John Hancock, chúng tôi thường xuyên mời các vận động viên tầm cỡ quốc tế tham gia vào công việc kinh doanh cũng như các sự kiện từ thiện. Chúng tôi cố tạo nhiều cơ hội nhất cho khách hàng và các đại lý phân phối được gặp gỡ những vận động viên này. Chúng tôi muốn mọi người liên hệ thương hiệu của chúng tôi với thành tích của các vận động viên và muốn họ hiểu rằng là nhà tài trợ thể thao, chúng tôi hỗ trợ để đạt được các thành tích này. Nhưng duy nhất một điều mà chúng tôi không muốn đi theo con đường của Nike: Chúng tôi

không gắn thương hiệu của mình quá chặt chẽ đối với một người phát ngôn cụ thể.

Chúng tôi hoàn toàn không ham muốn mạo hiểm, mặc dù cơ hội có thể sẽ rất lớn. Năm 1998, Tạp chí *Fortune* đã đăng câu chuyện có tựa đề *Jordan Effect* (Hiệu quả Jordan) cho rằng giá trị 2,6 tỉ đô-la doanh số bán hàng của Nike là nhờ có Michael Jordan. *Fortune* đưa ra lý thuyết rằng ảnh hưởng của anh ấy lên thương hiệu Nike có lẽ đáng giá ít nhất là chừng ấy.

Tuy nhiên, thách thức cũng sẽ tương đương, đặc biệt nếu bạn gắn thương hiệu của mình với một trong số những người tối dạ của thể thao nhà nghề. Không phạm sai lầm, người tiêu dùng sẽ đánh giá thương hiệu của bạn qua công ty sở hữu thương hiệu này. Chưa hết, thật khó tin, những người xây dựng thương hiệu, với đôi mắt mở to, vẫn tiến thẳng đến những mối quan hệ kỳ dị. Ví dụ, năm 1997 hãng Giầy Converse ký hợp đồng dài hạn với Dennis Rodman nhưng chỉ hai tuần sau đó anh ta đã đá vào háng một nhiếp ảnh gia bên lề sân vận động trong một trận đấu giải Chicago Bulls. Vấn đề ở chỗ, sau màn trình diễn nho nhỏ đó, có bà mẹ còn sáng suốt nào muốn mua cho con trai một đôi giầy khiến nó cảm thấy giống Dennis Rodman? Khỏi phải nói, giầy All-Star Rodman của Converse đã không thành công.

Dĩ nhiên, Nike đã làm nhiều hơn bất kỳ một thương hiệu nào khác khi truyền bá hình ảnh vận động viên như những kẻ nổi loạn. Nhưng thậm chí ngay cả Nike, khi phải đối mặt với sự sụt giảm doanh số bán hàng vào cuối

những năm 1990 và thu hẹp phạm vi quảng bá trong giới thanh thiếu niên, đường như phải nhận nhiều bài báo nói xấu những vận động viên được Nike tài trợ. Thực tế, Nike đã thực hiện một đoạn quảng cáo trong đó một nữ DJ (Disk Jokey: người hoà âm hoặc giới thiệu bài hát) đã hô hào vận động các vận động viên, "sử dụng chất kích thích, lạm dụng hôn nhân, bạo lực – tất cả cần phải được chấm dứt."

Lời khuyên của tôi là, hãy thận trọng với chiến dịch có người phát ngôn. Thậm chí những vận động viên có cách hành xử tốt nhất vẫn có thể gây rắc rối nếu bạn gắn quá chặt thương hiệu của mình với họ. Ngay cả nếu bản thân vận động viên khá dễ dàng khi thảo luận công việc – thì theo kinh nghiệm của tôi, các vận động viên thường bị vây quanh bởi các đại lý và luật sư, những người chứng tỏ sự tồn tại của mình bằng cách giải quyết những vấn đề có thể do chính họ gây ra.

Tôi nhớ có một lần bị bỏ chơ vơ đến chết khát vì người ta xúm quanh anh chàng hào hoa và vĩ đại Joe DiMaggio. Anh ta là nhà phát ngôn dài hạn và rất thành công cho một khách hàng của chúng tôi, Ngân hàng tiết kiệm Italia Bowery. Bowery vừa mua một vài chi nhánh nhỏ ở khu vực lân cận gần thành phố New York nơi có nhiều người Ý sinh sống và họ lo sợ rằng sẽ có một đợt rút tiền ồ ạt thực sự ngay khi họ thông báo các chi nhánh này sẽ "theo hệ thống quản lý mới".

Một người trong công ty tôi đưa ra ý tưởng mời Joe DiMaggio đến dự lễ khai trương để đích thân anh ta cam

đoan với mọi người rằng không có lý do gì để họ phải rút hết tiền của mình - một ý kiến hay. Tôi đành miễn cưỡng thực hiện và phải gọi cho huyền thoại này. Anh ta thật là tuyệt và nhận lời mời của chúng tôi với giá vài ngàn đô la. Chúng tôi gửi giấy mời tới khách hàng của những chi nhánh mà Bowery vừa mua với nội dung "Hãy đến gặp Joe DiMaggio".

Phản ứng nhận được rất tuyệt, thật sự làm chúng tôi choáng ngợp. Vậy là tôi gọi điện thoại cho DiMaggio để khẳng định thời gian và thông báo để anh ấy biết người ta hào hứng chờ đợi anh ra sao.

Điều này rõ ràng khiến người đại diện của anh ta nảy ra một kế hoạch khôn ngoan bởi chẳng bao lâu sau, một trong số họ đã gọi cho tôi và nói rằng, "Ông DiMaggio rất hân hạnh được tham dự" và sau đó đưa ra một con số cao gấp ba lần mức giá đã thống nhất. Tôi nói "Các ông không thể làm như thế chúng ta đã thỏa thuận".

Hóa ra họ có thể làm như vậy và họ đã làm. Các quan chức của ngân hàng đương nhiên đã nổi nóng và rồi rất nghiêm túc quyết định rằng chủ tịch ngân hàng sẽ thay thế cho Joe JiMaggio tại các buổi lễ khai trương chi nhánh.

Công ty tôi phải nhẹ nhàng gợi ý rằng cần khảo sát một trăm người gửi tiền về sự thay đổi này, đưa ra lựa chọn giữa Joe DiMaggio và chủ tịch ngân hàng. Không nghi ngờ rằng phần lớn số người này nói rằng nếu DiMaggio không đến, họ sẽ rút hết tiền.

Vậy là ngân hàng phải đồng ý với mức phí của DiMaggio. Tôi đoán rằng anh ta chẳng bao giờ biết chút gì về việc này. Anh ta đến và lôi cuốn người gửi tiền, và họ đã giữ lại tiền ở Bowery. Nhưng tình huống này cũng dễ dàng đi theo một hướng khác, và kể từ đó, tôi rất thận trọng khi gắn kết quá mật thiết một thương hiệu với một cá nhân.

Dĩ nhiên, điểm tích cực ở các đại lý và luật sư độc lập của các môn thể thao, như đại diện cho Joe DiMaggio chẳng hạn–song ngược với nó, nhiều đội ngũ chuyên nghiệp và các nhà tài trợ có xu hướng phàn nàn - đó là mối quan tâm của họ rất rõ ràng: Họ đại diện cho vận động viên và túi tiền của chính mình.

Tuy nhiên làm việc với một nhóm marketing thể thao lớn lại là chuyện khác, đặc biệt nếu họ muốn đại diện cho cả sự kiện lẫn vận động viên. Trong trường hợp đó, mâu thuẫn về lợi ích làm đầu óc bạn quay cuồng.

John Hancock có kinh nghiệm này ngay khi mới liên kết với giải Marathon Boston. Vì Hiệp hội Điền kinh Boston (BAA) không cho phép chúng tôi trả phí trình diện cho các vận động viên chỉ để họ có mặt tại cuộc đua, chúng tôi quyết định sẽ mời những vận động viên Marathon giỏi nhất thế giới đến Boston theo một cách khác và cùng lúc đem lại ích lợi nào đó cho cộng đồng. Chúng tôi sẽ tài trợ mở các khóa đào tạo tức thời về chạy việt dã tại các trường học quanh Massachusetts trong thời gian tổ chức cuộc thi, và chúng tôi ký hợp đồng dài hạn với các vận động viên tốt nhất thế giới để đền bù cho việc họ đã tiến hành các khóa đào tạo.

Nhưng, một công ty marketing thể thao lớn đã đại diện cho một vài vận động viên hàng đầu. Công ty marketing này từ chối, không để các vận động viên của mình ký hợp đồng trừ khi chúng tôi cho họ được thương lượng quyền quảng cáo trên truyền hình trong cuộc đua và bán các chương trình tài trợ khác. Điều mà họ quan tâm là vận động viên là động sản, là lợi thế mặc cả mà họ sử dụng để kiếm được càng nhiều tiền từ sự kiện càng tốt.

Vì vậy chúng tôi kết thúc đàm phán với công ty marketing thể thao và gọi điện trực tiếp cho các vận động viên. Tôi nói với họ "Đại lý của anh nói với tôi rằng anh từ chối không tham gia giải Marathon Boston vì anh không thích hướng dẫn môn chạy cho bọn trẻ". Rất nhiều vận động viên ngạc nhiên khi biết điều này, và họ quyết định không nghe theo đại lý và đến Boston.

Lời khuyên của tôi là: Nếu một sự kiện được một công ty marketing thể thao kiểm soát – hay nói cách khác, nếu công ty ấy đại diện cho không chỉ vận động viên mà cả quyền tài trợ và quảng cáo trên truyền hình - bạn không chỉ đi mà phải chạy thật nhanh để tránh xa sự kiện đó. Đơn giản vì họ đã có toàn bộ quân bài và bạn sẽ bị lợi dụng bằng nhiều cách hơn bạn nghĩ.

TÌM KIẾM SỰ CÂN BẰNG QUYỀN LỰC

Trong những sự kiện tốt nhất, có sự cân bằng quyền lực giữa người tổ chức sự kiện, nhà tài trợ, các vận động viên và hãng truyền hình. Nếu không có sự cân bằng đó, chắc chắn sẽ có người giết chết con ngỗng đẻ trứng vàng bằng việc quảng cáo quá mức hay bằng các vụ bê bối.

Thế vận hội Olympic là một ví dụ hoàn hảo về một sự kiện mà ở đó một người chơi có quá nhiều quyền lực - đó là người tổ chức sự kiện, Uỷ ban Olympic quốc tế - IOC. Khi vụ bê bối về việc lựa chọn thành phố đăng cai của IOC xảy ra cuối năm 1998, rất nhiều người ngoài chương trình vận động cho Olympic đã ngạc nhiên khi biết rằng không một ai kể cả các uỷ ban Olympic quốc gia, các liên đoàn thể thao riêng biệt và cả các vận động viên được tham gia bỏ phiếu trong khi họ là thành viên của IOC. Đây là một cơ quan hoàn toàn tự quyết và một khi có thành viên thì các thành viên sẽ ngồi đó cho tới lúc thọ 80 tuổi mà không bao giờ được bầu lại. Đây cũng là một cơ quan tự ra chính sách, không chịu trách nhiệm đối với bất kỳ chính phủ nào, một cơ quan bí mật đến mức nó ngăn cản cả giới báo chí tham gia vào các cuộc họp và thậm chí không xuất bản báo cáo hàng năm để công chúng xem xét sổ sách của họ. Không ai có thể làm gì để thay đổi kể từ khi IOC sở hữu độc quyền một tài sản rất giá trị đó là thế vận hội Olympic.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi một tổ chức có quá ít trách nhiệm chứa đựng nhiều tham nhũng. Trong hai năm 1998 và 1999, thế giới biết được rằng một số thành viên của Uỷ ban đã nhận quà từ các thành phố đang hy vọng trở thành thành phố đăng cai Thế vận hội Olympic. Khi vụ việc vỡ lở, điều thực sự đáng lo ngại không phải chỉ ở việc các thành viên riêng lẻ đã tham gia vào một hình thức tống tiền mà còn ở chỗ trong nhiều tháng IOC không thay đổi được cơ cấu tổ chức nhằm ngăn chặn các bê bối tương tự tái diễn.

May thay có nhiều người từ chối cho phép Uỷ ban tự mãn này đe doạ sự kiện có ảnh hưởng và tác động lớn nhất trong nền thể thao thế giới này. Vì vậy, báo chí và chính phủ Mỹ, đặc biệt là thượng nghị sĩ John McCain, đã khiến IOC bắt đầu lo lắng. Cả John Hancock cũng công khai yêu cầu IOC phải tự sửa mình. Mặc dù nhận được nhiều lời chỉ trích từ các hội viên của phong trào Olympic trong thời gian đó, tôi tự hào rằng John Hancock là một trong số những nhà tài trợ hàng đầu yêu cầu phải cải cách lại cơ cấu hành chính.

Trong một phiên họp đặc biệt vào cuối năm 1999, IOC đã cải cách và từ một tổ chức chìm ngập trong một trăm năm vị kỷ và bí mật, nó đã được cải cách đáng kể. Họ đồng ý xoá bỏ việc các hội viên đến tham quan các thành phố dự thầu, yêu cầu họ thường xuyên bầu lại, tạo ra sự minh bạch tài chính, và thay đổi thành phần của IOC để các vận động viên tích cực, uỷ ban Olympic quốc gia và các liên đoàn bóng đá quốc tế đều có đại diện trong đó.

Tôi mừng là John Hancock chỉ đóng một vai trò nhỏ trong việc đem lại sự cải cách này, nhưng tôi cho rằng vấn đề quan trọng nhất chúng tôi thực hiện bằng cách duy trì áp lực lên IOC là cái được gọi là "điều khoản Hancock". Vào năm 2000, IOC nhất trí với điều khoản về nguyên tắc xử thế trong thỏa thuận tài trợ Olympic cho phép các nhà tài trợ được phép rút ra nếu tái phạm bất kỳ hành vi nguy hiểm nào. Giờ đây, các nhà tài trợ nào đóng góp nhiều hơn một nửa triệu đô la cho IOC mỗi bốn năm, sẽ có nửa triệu đô la giá trị của lực đòn bẩy mà họ không có trước đây.

Khi nói đến tài trợ, cứ 30 giây lại có thêm một kẻ khờ

Hãy đảm bảo rằng khi bạn cung cấp cho những người chơi khác trong một chương trình tài trợ những đồng đô la marketing của bạn, bạn phải đòi hỏi một số quyền lợi đáp lại. Trong quá trình diễn ra sự kiện, vì các vụ bê bối hoặc quảng cáo quá mức, bạn thấy mình phải bảo vệ không chỉ thương hiệu của mình mà cả bảo vệ cho bản thân sự kiện – và bạn muốn có quyền làm việc đó.

Với cương vị là một người xây dựng thương hiệu, bạn sẽ bị tán tỉnh bởi những người sống để tận dụng những nhà tài trợ. Những người này hy vọng bạn sẽ bị loá mắt vì sự kiện, hay vì các vận động viên mà họ quản lý, bạn thậm chí sẽ không nhận thấy họ một tay móc túi bạn trong khi tay kia lại đập vào lưng bạn.

Nói cách khác, thế giới của tài trợ doanh nghiệp không mấy khác biệt với cái thế giới của ông bầu rạp xiếc Mỹ vĩ đại, P.T.Barnum: Bạn sẽ thấy rất ít người thực sự chân thật và rất nhiều sự giả tạo. Và câu châm ngôn của Barnum "cứ mỗi phút lại có thêm một người bị lừa" áp dụng cho cả thế giới tài trợ. Vì ngày nay mọi việc tiến triển nhanh hơn, hãy thay đổi câu châm ngôn thành: "Cứ mỗi 30 giây lại có thêm một kẻ khờ".

Nếu bạn không muốn trở thành một trong những người bị lừa đó, hãy tham gia trò chơi tài trợ với những lý do đúng đắn và chuẩn bị để đấu tranh cho quyền lợi của mình. Sau đó, lựa chọn một tài sản thích hợp cho thương hiệu của bạn và quản lý nó khôn ngoan nhằm đảm bảo rằng nó sẽ đem lại lợi nhuận. Đó là điều mà chúng ta sẽ bàn đến trong phần tiếp theo.

QUY TẮC #6

Đừng nhầm lẫn tài trợ với môn thể thao thu hút nhiều khán giả

Điều quan trọng cần phải nhớ là người ta không tạo ra các tài trợ giống nhau. Nếu bạn có ý định dùng tài trợ để gây tiếng vang cho thương hiệu của mình, trước hết bạn phải làm rung động trái tim và tâm trí người tiêu dùng. Không phải tài trợ nào cũng làm được điều này.

Thường thì những chương trình tài trợ đắt tiền và đáng mơ ước nhất là những chương trình giá trị có thể đến được với hàng triệu người tiêu dùng bởi chúng thu hút

một lượng khán giả truyền hình đông đảo, như Thế vận hội Olympic và Giải bóng đá nhà nghề Mỹ (NFL). Không nghi ngờ gì, Thế vận hội Olympic hoàn toàn độc nhất vô nhị, là chương trình tài trợ duy nhất có lượng người xem đông đảo, đồng thời có đủ điều kiện là động lực thúc đẩy thương hiệu trong con mắt người tiêu dùng.

Ví dụ như, Thế vận hội Atlanta là sự kiện thể thao thu hút nhiều người xem nhất trong lịch sử, với 87% hộ gia đình có vô tuyến ở Mỹ theo dõi ít nhất là một lần. Lượng khán giả khổng lồ của thế vận hội Olympic thừa khả năng gây tiếng vang cho thương hiệu của các nhà tài trợ Thế vận hội: Một khảo sát của hãng truyền thông NBC cho thấy 85% người xem cho rằng các nhà tài trợ Olympic là những công ty đứng đầu ngành và 80% cho rằng các nhà tài trợ này chắc chắn là xuất sắc và có chất lượng.

Nhưng đối với những sự kiện thể thao lớn khác được phát qua truyền hình, đã qua rồi những ngày bạn có thể bỏ tiền ra, treo biển hiệu của mình ngoài sân vận động và bước đi với những lời chúc nồng nhiệt của hàng triệu người tiêu dùng. Chẳng hạn, trong một cuộc khảo sát, chúng tôi hỏi người tiêu dùng về các chương trình marketing trong trận chung kết các giải đấu nhà nghề ở Mỹ. Chỉ có 3 trong số 10 người trả lời nghĩ tốt hơn về công ty tài trợ cho các giải đấu. Ngược lại, 8 trong số 10 người nói rằng họ nghĩ tốt hơn về các công ty tài trợ chương trình từ thiện cho trẻ em.

Đáng tiếc là các chương trình tài trợ các sự kiện thể thao chuyên nghiệp thường không quan tâm đến người tiêu dùng. Có rất nhiều bất cập với những giải đấu như

Giải bóng rổ nhà nghề Mỹ (NBA), Giải bóng đá nhà nghề Mỹ (NFL), Giải bóng chày nhà nghề Mỹ (MLB), và Giải khúc côn cầu nhà nghề Mỹ (NHL), trong đó có việc tăng giá vé, mở rộng các giải đấu làm giảm chất lượng các trận đấu, vận động viên được trả quá hậu hĩnh và thiếu khả năng hoà nhập luôn bị báo chí chê bai, các vận động viên và các đội chơi luôn sẵn sàng đi ngay đến bất kỳ thành phố nào trả giá cao nhất, và đánh đổi sân chơi yêu thích bằng những sân vận động mới đầy những phòng tập thể, đẩy người hâm mộ bình thường lên tận xà nhà. Có đủ tài liệu dẫn chứng phản ứng của người hâm mộ đối với tất cả những bất cập này. Tỷ lệ trung bình của các sự kiện thể thao được phát sóng trên truyền hình giảm 24% trong khoảng thời gian từ năm 1989 đến năm 1998. Đối với nhiều đội thi đấu, số khán giả đến sân vận động cũng giảm. Thậm chí những người hâm mộ vẫn trung thành với một môn thể thao có thể cũng không đánh giá cao thương hiệu của bạn vì những quảng cáo ồn ào xung quanh sân vận động.

Tuy nhiên, những vấn đề trên tồn tại không có nghĩa là người xây dựng thương hiệu nên từ chối tài trợ các môn thể thao nhà nghề và bỏ qua một lượng lớn khán giả và sự lôi cuốn rộng khắp. Đơn giản là cần cẩn thận hơn trước khi tài trợ cho các giải đấu lớn và để chúng bù đắp cho thương hiệu của bạn. Quan trọng là phải ghi nhớ hai điều sau:

Thứ nhất, bất kỳ người xây dựng thương hiệu nào cũng nên cẩn trọng lựa chọn cơ hội của mình. Ví dụ, sau cuộc biểu tình kéo dài và thương hiệu World Series bị

huỷ bỏ năm 1994, có vẻ như người hâm mộ sẽ mãi mãi rời bỏ Giải bóng chày nhà nghề Mỹ và dường như có rất ít cơ hội tích cực để nhà tài trợ khuếch trương thương hiệu. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1990, John Hancock lại thích những gì đã xảy ra với thương hiệu bóng chày. Nhờ việc Mark McGwire và Sammy Sosa săn lùng kỷ lục cú đánh ghi điểm của Roger Maris và sự bùng nổ nhân tài nói chung mà mối quan tâm tới bóng chày đã được hồi sinh. Chúng tôi cho rằng sức hấp dẫn lớn nhất của môn thể thao này thích hợp với thương hiệu 140 năm tuổi của mình. Chúng tôi thích một thực tế là chi phí quảng cáo nhờ bóng chày tính trên một nghìn hộ gia đình thực sự giảm xuống từ năm 1994 và chúng tôi thích những vụ làm ăn vẫn có thể đàm phán được trong khi bóng chày ế ẩm. Vậy là năm 2000, chúng tôi đăng ký làm nhà tài trợ chính của Giải bóng chày nhà nghề Mỹ.

Vấn đề thứ hai là, các nhà xây dựng thương hiệu nên hiểu quảng bá ở các sự kiện thể thao lớn sẽ rất khó khăn để dành được sự tín nhiệm của một khán giả đã chán ngấy. Bạn sẽ phải tích cực liên hệ với người tiêu dùng và khiến họ hợp tác với bạn với tất cả những gì tốt đẹp nhất của thể thao.

Chẳng hạn, là nhà tài trợ bóng chày, John Hancock đã thương lượng tài trợ danh nghĩa cho Ngày hội người hâm mộ All-Star, một lễ hội bóng chày bên cạnh All Star Game (một lễ hội trình diễn của các ngôi sao thể thao do người hâm mộ bình chọn). Thành thực mà nói, rất ít người đánh đồng nó với All-Star Game trừ những người đa nghi hay ngồi trong phòng ưu tiên, một số lượng khán giả rất hạn

chế. Trái lại, Ngày hội người hâm mộ John Hancock lại là một sự kiện dân chủ hơn nhiều. Chi phí tham dự thấp, lễ hội mở cửa cho tất cả mọi người, cho phép đông đảo công chúng gặp gỡ một số vận động viên huyền thoại, và thể hiện niềm hân hoan trong sáng hơn bất kỳ cuộc hội ngộ nào khác mà tôi từng biết đến trong thế giới thể thao nhà nghề. Chúng tôi cũng làm từ thiện ở lễ hội này. Chúng tôi tặng hàng nghìn vé cho những trẻ em thiệt thòi. Vâng, John Hancock có biển hiệu ở công viên Fenway, nhưng Ngày hội người hâm mộ giúp chúng tôi tiếp cận với khách hàng tiềm năng ở mức độ tình cảm hơn và lễ hội này cũng thể hiện sự đồng cảm trong thương hiệu chúng tôi.

Ngày nay, trong thể thao nhà nghề, bạn phải lao động vất vả để đạt được hiệu ứng tiếng vang, nhưng điều này có thể làm được. Tuy nhiên, tài trợ thể thao truyền thống không chỉ là tài trợ duy nhất có thể nâng cao thương hiệu của bạn. Các sự kiện từ thiện, sự kiện kết hợp thể thao và từ thiện, các sự kiện ở cấp độ địa phương, các chương trình hòa nhạc, múa ba lê và các vở kịch... đều có tầm quan trọng giúp người tiêu dùng đánh giá đúng các nhà tài trợ. Họ coi những sự kiện này là những động cơ tốt. Mặc dù bạn không tiếp cận được nhiều người tiêu dùng như khi tài trợ Giải bóng đá nhà nghề Mỹ, nhưng bạn có thể tác động sâu sắc đến những người được tiếp cận chỉ với một khoản tiền nhỏ.

Đừng bỏ qua những cơ hội khác cho phép bạn thu được lợi nhuận lớn từ một khoản đầu tư nhỏ, như những cơ hội đến từ các môn thể thao đang nổi. Chẳng hạn năm 1990

khi Visa quyết định tài trợ cuộc thi mười môn, đó không phải là một lựa chọn rõ ràng. Trước đó, giải thể thao này vẫn là một sự kiện đáng tiếc tại Mỹ. Tuy nhiên, Visa vẫn quyết định lập một đội thi đấu cuộc thi mười môn và cho phép các vận động viên như Dan O'Brien không phải làm việc hàng ngày. Hầu như đơn thương độc mã, Visa đã đưa đất nước này đứng trên vị trí hàng đầu trong giải đấu mười môn, làm cho người tiêu dùng ghi nhớ thương hiệu Visa qua những vận động viên dũng cảm nhất thế giới và quảng bá thương hiệu của mình rộng rãi đến mức khó tin. Tất cả chỉ bằng giá của một lần quảng cáo vào giờ cao điểm trên truyền hình trong 30 giây.

Wal-Mart thành công tương tự với môn thể thao chưa nổi là câu cá vược, nâng cao vị thế của môn thể thao này, cùng lúc tăng doanh số nhờ quảng cáo qua môn thể thao. Lợi thế lớn khi tham gia một môn thể thao đang nổi là người tổ chức sự kiện sẽ biết ơn bạn và sẵn sàng làm mọi việc để bảo vệ giá trị tài trợ của bạn. Operation Bass, công ty tổ chức cuộc thi câu cá do Wal-Mart tài trợ, đã cấm người câu không được mặc đồ có logo của bất kỳ một đối thủ cạnh tranh nào của nhà tài trợ khi ống kính máy quay bật lên. "Tôi sẽ không chi một triệu đô la trong khu đỗ xe của Wal-Mart cho một anh chàng đội mũ Kmart", ông chủ của Operation Bass tuyên bố.

Dĩ nhiên, câu cá vược là sự lựa chọn sáng suốt của Wal-Mart bởi tính quần chúng của thương hiệu và nhóm đối tượng khách hàng nông thôn của công ty. Nguyên tắc chung ở đây rất rõ ràng: Tài trợ sẽ hiệu quả khi phù hợp

với thương hiệu của bạn. Tuy nhiên, đáng ngạc nhiên là rất nhiều tập đoàn ký kết tài trợ không hề quan tâm đến thương hiệu của mình.

WAL★MART®
ALWAY LOW PRICES.
Always.
Walmart★com

Cuộc đua NASCAR là một ví dụ. Đây là một sự kiện vô cùng hấp dẫn trên rất nhiều phương diện. Khán giả phát triển rất nhanh và các fan hâm mộ NASCAR nổi tiếng trung thành với các nhãn hiệu của NASCAR. Kênh hoạt hình Cartoon Network, rõ ràng muốn tận dụng lợi thế của môn thể thao đang ngày càng được ưa chuộng này, đã tài trợ cho giải đua cúp Winston một chiếc xe đua lập dị tô vẽ chú chó Scooby-Doo, các cô gái siêu nhân Powerpuff và nhân vật hoạt hình Flintstones. Chương trình quảng cáo chéo, trong đó Cartoon Network quảng cáo cho NASCAR và NASCAR quảng cáo cho Cartoon Network, chắc chắn có ý nghĩa kinh tế đối với Turner Broadcasting - công ty sở hữu Cartoon Network và truyền hình giải đua NASCAR.

Trên giấy tờ mọi thứ đều rất tuyệt. Nhưng tôi tự hỏi Cartoon Network sẽ làm gì khi trẻ em nhìn thấy nhân vật hoạt hình yêu thích trên mui chiếc xe bẹp dúm và cháy đen với người lái xe bị chết, một cái chết bạo lực.

Việc này sẽ khuyến khích chúng yêu các cuộc đua hay chú chó Scooby Doo? Tôi không nghĩ vậy.

Theo cách đó, chúng tôi cũng sẽ không dán thương hiệu John Hancock lên một chiếc ô tô cúp Winston. Chúng tôi là công ty bảo hiểm nhân thọ, và chúng tôi

thực sự không muốn gắn logo của mình với cái chết bạo lực trên đường đua.

Ở John Hancock, chúng tôi nhận được hàng ngàn đề xuất tài trợ một năm nhưng đã từ chối rất nhiều đề xuất chỉ đơn giản là vì chúng không phù hợp với thương hiệu của chúng tôi. Ví dụ, một lần chúng tôi nhận được cuộc điện thoại của một người tổ chức hỏi xem chúng tôi có quan tâm đến việc chi 100.000 đô la để giúp khôi phục Granary Burying Ground, một nghĩa trang lịch sử ở trung tâm thành phố Boston, nơi yên nghỉ của những nhà ái quốc vĩ đại như Samuel Adams, Paul Revere và nhân vật trùng tên với chúng tôi, John Hancock. Chúng tôi lịch sự trả lời rằng chúng tôi muốn dành tiền cho người sống, chứ không cho người chết.

Ông ta gọi lại nhiều lần và yêu cầu đóng góp cho nghĩa trang.

Chúng tôi nói: "Xin lỗi, nhưng chúng tôi không có gì trong đó cho mình cả".

Ông ta nói, "Có chứ. Với 100.000, chúng tôi sẽ cho các ông John Hancock."

Ý tưởng là chúng tôi có thể khai quật thi hài, và sau đó chôn ông ta ở phía trước trụ sở của chúng tôi. Một lần nữa, chúng tôi lịch sự từ chối lời đề nghị hấp dẫn này.

TÀI TRỢ MỖI NGÀY VÀ BẰNG MỌI CÁCH THỨC

Việc John Hancock trở thành nhà tài trợ Thế vận hội Olympic năm 1993 tạo ảnh hưởng sâu sắc đối với thương

hiệu của chúng tôi hơn cả mong đợi. Ở một chừng mực nào đó, nó tạo cho chúng tôi một dấu ấn riêng.

Vào thời gian đó, chúng tôi không có chương trình marketing cho cả công ty. Đổi lại, chúng tôi có hàng tá nhân sự trong hàng tá phòng ban thực hiện theo các hướng khác nhau. Trong khi một người thực hiện chương trình về truyền thống và di sản của công ty, thì người khác lại có chương trình nhấn mạnh đến sự hiện đại của công ty. Nỗ lực marketing của người này tập trung vào các đặc điểm của sản phẩm, trong khi người khác lại nhấn mạnh vào tầm quan trọng của các nhà phân phối. Các ấn phẩm quảng cáo thường khác biệt với quảng cáo trên truyền hình. Không chỉ những nỗ lực marketing riêng lẻ gửi đi những thông điệp cạnh tranh lẫn nhau, ngân sách marketing riêng lẻ cũng quá hạn hẹp, không thu được kết quả gì ngoài sự lãng phí tiền bạc. Bên cạnh đó, thiếu kết hợp trong marketing là một vấn đề cực kỳ phổ biến trong các doanh nghiệp Mỹ.

Năm 1993, chúng tôi ký hợp đồng tài trợ toàn cầu cho Thế vận hội Olympic, và lần đầu tiên, chúng tôi thuyết phục được lãnh đạo các phòng ban riêng lẻ thiết kế tài liệu marketing theo một chủ đề duy nhất. Vâng, cũng có một số người cằn nhằn, nhưng ít hơn bạn nghĩ. Xét cho cùng thì đây là nước Mỹ và người Mỹ thích tập hợp quanh thể thao.

Bỗng nhiên, chúng tôi đạt được hiệu quả to lớn của lực đòn bẩy từ sự chi tiêu của mình. Nhiều khoản ngân sách marketing nhỏ từng được sử dụng vào những nỗ lực kìm

hãm lẫn nhau giờ đây đã trở thành một ngân sách marketing lớn được sử dụng theo một nguyên tắc có kỷ luật và tập trung.

Lợi thế cho thương hiệu của chúng tôi cực kỳ to lớn. Lần đầu tiên có sự nhất quán và phong cách rõ ràng trong những trao đổi giữa chúng tôi, và người tiêu dùng cũng dễ dàng hình dung chúng tôi hơn. Bởi hợp đồng tài trợ Olympic của chúng tôi tình cờ có được quyền sử dụng biểu tượng duy nhất, dễ dàng nhận biết nhất trên hành tinh, năm vòng tròn lồng vào nhau, John Hancock đã sử dụng các vòng tròn Olympic trên mọi thứ mà chúng tôi sản xuất: tiêu đề thư, danh thiếp, tài liệu quảng cáo bán hàng và báo cáo hàng năm, cũng như hình tượng cho các chương trình quảng cáo trên truyền hình. Thậm chí chúng tôi còn sử dụng các vòng tròn trên biển quảng cáo tại các giải thể thao Red Sox và Celtics. Uỷ ban Olympic Quốc tế ban đầu phản đối việc chúng tôi sử dụng biểu tượng của họ trong những sự kiện thể thao không thuộc Olympic vì sợ rằng mọi người có thể nhầm lẫn Giải thể thao Celtics với một sự kiện Olympic, nhưng tôi đã chỉ ra rằng nhiều khán giả sáng suốt hơn họ nghĩ. Ai cũng có thể nói, căn cứ vào chất lượng của bóng rổ, rằng đó không phải là Thế vận hội Olympic.

Các vòng tròn Olympic đã giúp John Hancock thường xuyên nhấn mạnh những nguyên tắc cơ bản của thương hiệu chúng tôi trong mọi lĩnh vực kinh doanh và trên mọi thị trường: chúng tôi sẵn sàng hỗ trợ những gì mà khách hàng cho là động cơ tốt và chúng tôi là nhà tài trợ lớn.

Thực ra, các vòng tròn cho thấy chúng tôi là nhà tài trợ lớn dù thực tế chưa phải vậy. Mười nhà tài trợ Olympic hàng đầu khác trong đó các tập đoàn như Coca-Cola và McDonald's, các tập đoàn này có giá trị vốn hoá thị trường lớn hơn chúng tôi nhiều lần.

Tuy nhiên, Thế vận hội Olympic đem lại cho chúng tôi nhiều hơn một biểu tượng. Nó tạo nền tảng cho chúng tôi thực hiện những nỗ lực marketing. Chúng tôi dành hai tuần trong thời gian Thế vận hội diễn ra để khoản đãi khách hàng và các nhà phân phối lớn nhất và tặng thưởng cho những nhân viên và đại diện bán hàng xuất sắc nhất. Chúng tôi cũng tài trợ các chuyến lưu diễn của các nhà vô địch thể hình và trượt băng, giúp chúng tôi hoà nhập chương trình tài trợ Olympic với cuộc sống ở nhiều thành phố của nước Mỹ, thậm chí cả trong những năm không có cuộc thi. Các sự kiện xung quanh chương trình lưu diễn của John Hancock giúp nhân viên bán hàng tiếp cận hàng nghìn khách hàng tiềm năng bằng cách mời họ gặp gỡ một vận động viên Olympic, hay đem theo các cô con gái say mê môn thể hình của họ đến tham gia chương trình đào tạo do huấn luyện viên huyền thoại Bela Karolyi hướng dẫn. Phương thức marketing cơ bản này luôn có sức hấp dẫn lạ thường. Nếu bạn muốn tạo hiệu ứng tiếng vang lớn nhất cho thương hiệu, sẽ rất hiệu quả nếu để một người chưa bao giờ mơ ước được gặp gỡ một huyền thoại thể thao có cơ hội làm điều đó.

Một chương trình tài trợ thực sự tốt như Thế vận hội Olympic hay Giải bóng chày nhà nghề Mỹ có sức hấp dẫn

to lớn chúng ta có thể thực hiện đối với mọi loại hình kinh doanh và với mỗi khán giả mà chúng ta quan tâm: người tiêu dùng, khách hàng là những tổ chức lớn, các nhà phân phối thuộc mọi lĩnh vực, và nhân viên của chính công ty mình (95% số người này từng tham dự một sự kiện liên quan đến Olympic, và một số người còn nói với tôi rằng sự kết hợp của chúng tôi với Olympic đem lại cho họ một hình mẫu để sống theo).

Đối với tất cả các hoạt động marketing, tài trợ không chỉ tốt cho thương hiệu của bạn mà còn là cách duy nhất để giải trình chi phí marketing. Sự thật là nhiều cơ hội tài trợ rất đắt tiền. Ví dụ, để trở thành một đối tác của Thế vận hội Olympic, từ năm 2001 đến năm 2004, bạn phải trả cho Uỷ ban Olympic Quốc tế khoảng 65 triệu đô la. Bạn cũng tốn chừng ấy nữa chỉ để mua thời lượng quảng cáo trong các chương trình truyền thông về Olympic. Trong suốt Thế vận hội có nhiều quảng cáo đến mức nếu bạn tiến hành khảo sát ngay sau đó, rất có thể người tiêu dùng nhầm lẫn đối thủ cạnh tranh của bạn cũng là nhà tài trợ như bạn.

Nếu bạn chỉ tham gia vào một sự kiện, bỏ ra tiền triệu, phát các chương trình quảng cáo và rồi bỏ đi thì tài trợ của bạn không thể tồn tại lâu dài. Điều quan trọng để khiến người tiêu dùng liên hệ thương hiệu của bạn với tài trợ là marketing bằng mọi cách và mọi lúc, ngay cả trong thời gian không diễn ra sự kiện.

Liên tục xúc tiến tài trợ là cách duy nhất để loại bỏ nỗi khó chịu phá hỏng chương trình marketing sự kiện: bị

một đối thủ cạnh tranh phục kích, kẻ không hề trả phí tài trợ nhưng lại thuyết phục được người tiêu dùng tin là có.

Wendy's, chẳng hạn, đã thường xuyên mai phục nhà tài trợ Olympic chính thức McDonald's tại Thế vận hội Olympic, vụ tai tiếng nhất xảy ra tại Lillehammer năm 1994, khi họ mua 8 triệu đô la thời lượng quảng cáo trên các chương trình truyền thông về Olympic để phát một loạt quảng cáo với chủ đề Olympic với sự góp mặt của Dave Thomas[1]. Tôi chắc chắn những quảng cáo này đã khiến người ta bối rối không biết công ty nào mới thực sự là nhãn hiệu bánh kẹp chính thức của Thế vận hội Olympic, nhưng cuối cùng Wendy đã không thể đánh cắp giá trị tài trợ của McDonald's bởi McDonald's là nhà tài trợ lớn của Thế vận hội Olympic. Thông qua các chương trình từ thiện xung quanh Thế vận hội, quảng cáo ngay tại các nhà hàng, và các chương trình Olympic dành cho nhân viên, McDonald's đã gắn kết thương hiệu của mình với biểu trưng của Olympic trong tâm trí người tiêu dùng rất lâu trước và sau Thế vận hội.

XÁC ĐỊNH ĐÚNG MỤC TIÊU

Rõ ràng là tôi tin tưởng vào việc quản lý tích cực một chương trình tài trợ. Tuy nhiên, nhiều nhà tài trợ thường rất thụ động, họ bằng lòng với việc đơn thuần chỉ treo logo trên sân vận động, hy vọng viển vông rằng tên tuổi mới

[1] Dave Thomas là người sáng lập ra Hãng bánh Hamburger Wendy's.

này sẽ biến thành doanh thu, và để mặc nó như vậy. Họ hời hợt thực hiện "hiệu ứng tiếng vang" và bảo bạn rằng họ tham gia vào sự kiện để tác động đến tận trái tim và tâm trí người tiêu dùng, nhưng họ đặt mục tiêu quá thấp so với thực tế, chỉ đi xa hơn việc nhận biết tên tuổi đôi chút.

Dĩ nhiên, việc nhận biết tên tuổi có thể là một trong những mục tiêu của tài trợ, đặc biệt nếu thương hiệu của bạn chưa được biết đến. Việc treo logo ngay rìa sân có thể là khôn ngoan, bởi vì điều đó có nghĩa là máy quay luôn chiếu vào bạn và nhờ đó mà bạn sẽ được quảng cáo nhiều.

Nhưng vị trí của bạn càng xa sân, xa ống kính máy quay thì đầu tư vào biển hiệu càng trở nên kém hiệu quả. Những chuyên gia marketing bỏ ra hàng trăm nghìn đô la để mua một chỗ quảng cáo tại cổng đường hầm vào sân bóng đá thực sự làm tôi ngạc nhiên. Phần lớn những người nhìn thấy các biển hiệu quảng cáo này là những người hâm mộ có vé xem theo mùa, những người xem cả 8 trận thi đấu. Phần lớn trong số họ ngồi uống cả ngày ở các bữa tiệc cổng sau và dù sao cũng không thể đọc được biển hiệu của bạn. Rút cục, bạn mất cả một gia tài để chỉ còn lại những người tỉnh táo đọc biển quảng cáo của mình.

Một kiểu đầu tư tồi tệ nhất là gắn tên mình lên toà nhà. Tôi biết nhiều tập đoàn đã chi tiền triệu để đặt tên các sân vận động theo tên họ, và thể thao nhà nghề giờ đây đầy rẫy những điểm đến có tên lãng mạn như Enron Field.

Trong một cuộc khảo sát John Hancock thực hiện, chúng tôi phát hiện ra rằng chỉ có 15% người tiêu dùng cho rằng đặt tên một sân vận động theo tên của công ty

bạn khiến họ muốn mua sản phẩm của bạn hơn. Nhưng hơn gấp đôi số người ấy trả lời rằng họ thực sự khó chịu khi một công ty lấy tên mình đặt cho các sân đấu. Tôi cược là chúng ta khiến họ khó chịu gấp đôi nếu nhắc họ nhớ món bánh khoai tây rán với pho mát dẻo bán quá đắt tại sân vận động, hay khi đội nhà chơi quá dở.

Tên tuổi của bạn có thể được nhận biết sau hợp đồng với sân vận động, nhưng nhiều khả năng tên tuổi ấy chẳng mấy hấp dẫn.

Nếu nhiều nhà tài trợ đặt mục tiêu quá thấp, thì cũng có một số người lại đặt mục tiêu quá cao. Chẳng hạn IBM từng quyết định coi Thế vận hội Olympic ở Atlanta như một cơ hội phô trương công nghệ trước toàn thế giới. Là nhà cung cấp công nghệ chính thức của thế vận hội, họ quyết định tạo hệ thống mạng máy tính tạm thời lớn nhất trong lịch sử nhân loại. Bạn phải tín nhiệm IBM vì sự dũng cảm của họ.

Tuy nhiên, IBM không thực hiện được như đã hứa hẹn. Trục trặc kỹ thuật xảy ra ở chính hệ thống IBM, một hệ thống được cho là chuyển tải được những thông tin tức thời cho các hãng truyền thông quốc tế để phổ biến toàn thế giới. Không may, những trục trặc này vô lý đến mức các phóng viên không thể chấp nhận được. Một võ sĩ quyền Anh được mô tả là cao 0,6 mét; một người khác lại cao 6,4 mét. Hệ thống không đưa ra được kết quả các trận đấu đã diễn ra, nhưng lại công bố rằng một người Đan Mạch và một người Australia đã lập kỷ lục thế giới mới trong một cuộc đua xe đạp chưa diễn ra.

Cuối cùng, IBM phải dùng máy fax để chuyển kết quả về trung tâm thông tin và thông báo cho các hãng truyền thông. Công nghệ cao đã bẽ bàng trở thành công nghệ thấp. Với khoản tiền ước chừng 80 triệu đô la chi cho sự kiện ở Atlanta, IBM thu lại được rất ít, ngoài việc bị báo chí thế giới "đánh" tơi tả đến nỗi các nhà quảng cáo ở Mỹ đều phải thương cảm.

May thay, IBM sửa sai bằng thành tích tại Nagano, nhưng bài học này rất rõ ràng: Nhưng rủi ro lớn luôn đi kèm với marketing. Tài trợ có giá trị sẽ khiến toàn thế giới biết đến sản phẩm của bạn. Nếu bạn đưa ra bất kỳ thứ gì chưa hoàn hảo, bạn sẽ làm tổn thương chính thương hiệu của mình.

ĐẢM BẢO BẠN THU ĐƯỢC KẾT QUẢ THỰC SỰ VÀ ĐÁNH GIÁ ĐƯỢC

Hầu hết những người xây dựng thương hiệu bắt đầu tiến hành marketing sự kiện đều thật ngây thơ. Họ làm việc này mà không hề xác định rõ sẽ nhận được gì từ thương vụ ấy. Một ví dụ ngay lập tức xuất hiện trong đầu tôi là một thương hiệu công nghệ lớn đã chi 4 triệu đô la năm 1997 tài trợ cho Giải thi đấu bóng gỗ các trường đại học lần thứ hai. Khi một phóng viên tờ *New York Times* (Thời báo New York) hỏi Giám đốc marketing của công ty sau trận đấu rằng làm thế nào để biết kết quả thu được xứng đáng với số tiền bỏ ra, vị Giám đốc marketing thú nhận rằng công ty ông không biết làm thế nào để đánh

giá giá trị của tài trợ. Ông nói "Hãy tự hỏi bản thân, liệu có hay không một giá trị gắn kết với việc đem đến cho mọi người một thời gian thú vị?"

Đối với một loại sự kiện thì có. Tôi tin nó được gọi là 'hẹn hò'. Nhưng là một nhà tài trợ, nếu việc bạn đang làm là đem đến cho mọi người một thời gian thú vị thì bạn đang phung phí tiền của mình. Tài trợ là đầu tư, và thường là các khoản đầu tư lớn, và bạn nên mong đợi khoản lợi nhuận cụ thể từ đó. Khoản lợi nhuận ấy thể hiện ở nhiều hình thức:

- Bạn phổ biến thương hiệu rộng rãi đến mức lợi nhuận từ quảng cáo trang trải được chi phí tài trợ.
- Bạn nhận thấy công chúng ngày càng quan tâm đến thương hiệu của bạn đến mức chỉ riêng điều này đã khiến sự kiện trở nên đáng giá.
- Bạn có doanh số tăng đủ để đánh giá khoản đầu tư khi thông qua sự kiện để giới thiệu về mình cho người tiêu dùng và trở thành thương hiệu dẫn đầu.
- Bạn có thể đẩy mạnh doanh số bằng cách sử dụng sự kiện như một hình thức quảng cáo, bằng cách chiêu đãi khách hàng tại sự kiện đó, hay thông qua sự kiện tặng thưởng cho các nhân viên bán hàng.
- Thậm chí bạn có thể thấy tài trợ đáng giá đơn giản vì nó giúp bạn thắt chặt mối quan hệ với những người có ảnh hưởng nhất tới công việc kinh doanh, cả trong và ngoài công ty.

Có thể thanh toán tài trợ theo một hay nhiều cách, nhưng phải chắc chắn rằng kết quả thu được từ tài trợ đủ để thanh toán tài trợ. Ở John Hancock, chúng tôi không chỉ dành thời gian và tiền bạc để xúc tiến các chương trình tài trợ, mà còn dành thời gian và tiền bạc để đánh giá những tác động của chúng. Chúng tôi tin nếu bạn không thể chứng minh chương trình tài trợ nhất định đang mang lại hiệu quả cho thương hiệu của mình, thì đúng là nó không mang lại hiệu quả thật và bạn phải dừng tham gia tài trợ.

Marketing sự kiện không phải là một việc dễ làm mà nguyên tắc của nó rất khắt khe: Chỉ lựa chọn những chương trình có thể mang lại danh tiếng cho thương hiệu của bạn, đàm phán cương quyết để bảo vệ giá trị của tài trợ, sử dụng nó để tạo nền tảng cho chương trình marketing nhất quán, quảng cáo ngay cả trong thời gian không diễn ra sự kiện, đảm bảo rằng việc marketing đem lại cho bạn một khoản lợi nhuận thực sự và hãy chia tay với chương trình tài trợ nếu nó không làm được điều đó.

Đừng để bầu không khí giống ở rạp xiếc vây quanh hầu hết các chương trình tài trợ đánh lừa bạn, khiến bạn nghĩ rằng đó là một ngày ở rạp xiếc. Trước tiên và trên hết, tài trợ là một công việc kinh doanh, và nếu càng xem xét nghiêm túc theo cách đó, càng chứng tỏ tài trợ là một khoản đầu tư đúng đắn, mang lại thành công lâu dài cho thương hiệu bạn.

QUY TẮC #7

Đừng cho phép bê bối huỷ hoại một thương hiệu xây dựng cả trăm năm chỉ trong 30 ngày

Nếu hai điều hiển nhiên nhất trong cuộc sống là chết và thuế, thì hai điều hiển nhiên nhất trong kinh doanh là cạnh tranh và bê bối. Những bê bối bị báo chí chỉ trích đe dọa mọi doanh nghiệp dù lúc này hay lúc khác. Thực tế là bê bối quá phổ biến và tất yếu xảy ra. Bê bối sẽ huỷ hoại thương hiệu của bạn nếu bạn không chuẩn bị thật kỹ lưỡng để đối phó, hay đối phó vụng về khi nó thực sự xảy ra.

Chẳng hạn, không ai từng nghe thấy cái tên "Exxon" lại không nghĩ đến "thảm hoạ Exxon Valdez[1]," và nhớ lại phản ứng kì cục của công ty này trước tin tức hàng triệu gallon dầu của Exxon đã đổ xuống biển Alaska sau khi tàu chở dầu bị chìm. Và Perrier, công ty từng sở hữu 45% thị phần của thị trường nước khoáng nhập khẩu của Mỹ vẫn chưa thể phục hồi sau khi nước khoáng của họ bị phát hiện có chứa benzene năm 1990. Mối đe doạ đến sức khoẻ tuy không lớn, nhưng mối nghi ngờ thương hiệu lại kéo dài và không hề nhỏ.

Thương hiệu giống như những quả trứng Fabergé[2]. Cần phải có kỹ năng xuất chúng mới tạo được chúng nhưng chỉ một hành động vụng về là đã có thể huỷ hoại chúng. Do vậy, đối phó với bê bối đã trở thành công việc quan trọng và tế nhị nhất đối với bất kỳ nhà xây dựng thương hiệu nào.

Quy tắc đầu tiên là để công ty dần xử lý bê bối ở những thời điểm thích hợp sẽ ít khó khăn hơn là cố tìm phương cách cứu chữa khi đang phải đối mặt với sự công kích dữ dội của công chúng.

THƯƠNG HIỆU LÀ SỐ PHẬN

Thương hiệu là số phận của bạn. Thương hiệu quyết định từng mẩu thông tin tiêu cực sẽ tác động đến bạn

[1] Exxon Valdez là tàu chở dầu Hãng dầu lớn nhất thế giới Exxon Mobil
[2] Quả trứng Fabergé tượng trưng cho sự xa hoa

như thế nào. Tương tự, một vụ bê bối có thể huỷ hoại một thương hiệu thì lại chỉ làm xước da một kẻ khác.

Do đó, thuyết phục người ta nghĩ tốt về công ty của bạn là rất quan trọng. Có hàng triệu cách thực hiện việc này, từ xây dựng sản phẩm tốt, tài trợ cho các sự kiện quan trọng cho đến làm từ thiện. Chẳng hạn, John Hancock đã bỏ ra hàng đống tiền tài trợ để duy trì Giải marathon Boston và tổ chức chương trình "Cơ hội mùa hè", một chương trình mang lại cơ hội thực tập tại các văn phòng của chúng tôi cho những trẻ em chịu rủi ro.

Và hình ảnh tốt đẹp mà chúng tôi tạo ra cho thương hiệu của mình bắt nguồn từ việc tài trợ thế vận hội Olympic cho đến các chương trình quảng cáo trên truyền hình đã giúp chúng tôi vực dậy sau vụ bê bối nghiêm trọng mà tôi sẽ nói đến ở chương sau.

Nếu không thể tạo được hình ảnh đáng giá cho thương hiệu của mình thì bạn cần xem xét những yếu tố khác hơn là giữ mãi hình ảnh một kẻ điên khùng tham lam, vì sẽ chẳng đủ thời gian để làm lại bất cứ việc gì.

Tuy nhiên, ông vua cổ phiếu Mike Milken ngày càng quan tâm đến từ thiện khi chính phủ tiếp cận để điều tra thương vụ nội bộ đã bị báo giới cười nhạo và coi đó là một thủ đoạn tự quảng bá trong sáng. Không may cho Microsoft khi Bill Gates không bỏ ra hàng tỉ đô la như ông đã làm năm 1999, vài năm trước khi vụ kiện chống độc quyền của Bộ Tư Pháp trở nên nghiêm trọng. Nếu ông tỏ ra là một nhà từ thiện vĩ đại chỉ sớm hơn một chút, dù kết quả vụ kiện không thay đổi được tình hình

nhưng có thể giảm nhẹ hình ảnh tham lam của thương hiệu Microsoft và khiến phán quyết của tòa án đối với công ty này bớt tồi tệ trong mắt khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, nhân viên và các nhà phân phối.

Nếu bạn làm đúng và có lòng hảo tâm cộng với những nỗ lực xây dựng thương hiệu, thì khi bê bối xảy ra, bạn sẽ có ít nhất một cơ hội nào đó để dừng chân. Khách hàng, cổ đông và những người kiếm sống bằng nghề phê phán các tập đoàn, các nhà phân tích của tạp chí *Wall Street,* báo giới,... có thể sẽ chỉ trích bạn, nhưng ít nhất họ vẫn để cho bạn một cơ hội sửa chữa.

Đó là bởi mối quan hệ giữa con người và thương hiệu giống mối quan hệ vợ chồng. Mối quan hệ ấy có thể hàn gắn sau một lần lầm lỗi nếu nó được xây dựng dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng. Điều này là quan trọng bởi các công ty khôn ngoan hiếm khi lặp lại một sai lầm đến lần thứ hai. " Bạn có thể nói: "Em yêu, anh đã nói dối em nhưng hãy cho anh một cơ hội và anh sẽ không bao giờ làm thế nữa". Bạn có thể có được cơ hội ấy.

Mặt khác, nếu luôn nghi ngờ hay ghẻ lạnh và thờ ơ thì một sơ suất lặp lại sẽ không thể được tha thứ cho dù bạn có lớn tiếng ăn năn. Khách hàng sẽ nói: "Đây là valy của ông". Thương hiệu của bạn đã 'đi tong' rồi.

Một ví dụ điển hình về một thương hiệu đã được bảo vệ khéo léo trong thời hiện đại này là Bill Clinton. Công luận om sòm xung quanh vụ Monica Lewinsky, nhưng rồi cuối cùng thương hiệu Clinton đã được tha bổng cho dù kẻ thù của ông ta ở Đảng Cộng hoà đã cứa sâu vết

thương, làm hỏng thương hiệu khi luận tội man khai của ông ta. Sự thật là dù lỗi lầm của Clinton như thế nào, thì phần đông người dân Mỹ đã lựa chọn ông ta làm tổng thống. Họ thích thương hiệu Clinton. Bởi ngay từ đầu thương hiệu này chưa bao giờ là một thương hiệu tiết hạnh – năm 1992, trước khi người Mỹ bầu cho ông ta, Clinton đã thừa nhận trong chương trình *60 Minutes*[3] (60 phút) rằng ông ta đã lừa dối vợ. Tuy nhiên, vụ bê bối tình dục này không thể xoá đi ý nghĩa tích cực của cải cách phúc lợi và thặng dư ngân sách và một nền kinh tế mạnh mẽ. Nói cách khác, Clinton đã được tha thứ cho sự việc không mấy tốt đẹp của mình. Mỗi nhà xây dựng thương hiệu nên rút ra những bài học từ con người này – một số bài học nào đó.

ĐỪNG CHO PHÉP KẺ THÙ XÁC ĐỊNH ĐƯỢC MÌNH

Dĩ nhiên tôi xin được bàn kỹ hơn về một trong những lý do giải thích cho việc xử lý vụ bê bối khéo đến vậy là vì Clinton đã học được từ chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1998 của Michael Dukakis[4]. Tôi từng là Giám đốc Quảng cáo của Dukakis trong những tháng cuối của chiến dịch. Năm 1992, trong khi người của Clinton đủ

[3] *60 Minutes* là chương trình truyền hình điều tra ở Mỹ, do hãng CBS News điều hành từ năm 1968, là chương trình thành công nhất trong lịch sử truyền hình Mỹ.

[4] Dukakis, Michael Stanley, (1933–), chính khách Mỹ. Ông làm thống đốc Massachusetts (1975–79; 1983–91). Ông là ứng cử viên của đảng Dân chủ tranh chức Tổng thống năm 1988 nhưng thất bại trước ứng cử viên đảng Cộng hoà khi đó là George H. W. Bush (Bush Cha).

khôn ngoan để phát hiện ra những sai lầm nào không được phạm phải, thì tôi quyết định phổ biến những bài học đau lòng mà tôi đã từng học.

Chiến dịch tranh cử năm 1988 chủ yếu là chiến dịch thương hiệu khi cả hai phía đều cùng lúc đưa ra những thương hiệu mới cạnh tranh. Chẳng quan trọng nếu George Bush đã làm Phó Tổng thống gần tám năm và Tổng thống Reagan đã giao cho ông này nhiều nhiệm vụ. Kết quả bỏ phiếu vẫn chỉ ra rằng phần đông người dân nghĩ rằng công việc của Phó Tổng thống chẳng có gì ngoài việc tham dự các đám tang và đợi cho đến khi tổng thống chết. Trong tâm trí dân chúng, Bush vẫn là một nhân vật không ai biết rõ và Thống đốc Dukakis cũng là một người mới trên vũ đài quốc gia.

Quy tắc trong marketing là chỉ có ba cách để xác định bản thân. Bạn có thể tốt hơn, rẻ hơn hoặc bạn có thể tấn công ai đó. Hoạt động chính trị cũng giống thế trừ một việc là bạn chỉ có vài tháng chứ không phải nhiều năm để xác định thương hiệu của mình.

Năm 1988, chiến dịch của Bush đã quyết định đường đi đến chiến thắng là tấn công và họ đã rất khôn ngoan khi chọn phương thức thực hiện chiến dịch này. Họ không khởi động chiến dịch trên toàn lãnh thổ. Thay vào đó, họ bắt đầu ở từng vùng, ở Texas với những quảng bá về quan điểm của Dukakis trong việc kiểm soát súng. Sau đó, ở một vài nơi khác trên đất nước, những người ủng hộ Bush bắt đầu loan tin về Willie Horton, kẻ sát nhân bị kết án vì đã đánh đập và đâm chết một người

đàn ông, hãm hiếp vợ chưa cưới của anh ta mà vẫn được tại ngoại, ra khỏi nhà tù Massachusetts dưới thời điều hành của Dukakis. Khi những cú tấn công đầu tiên được đưa ra mà chưa có kiểm chứng, những người ủng hộ Bush đã nhanh chóng âm thầm phát tán chúng dưới tầm kiểm soát của các dịch vụ giám sát truyền thông thời đó.

Khi những cú tấn công cuối cùng được tung ra cho chiến dịch Dukakis mùa hè năm 1988, "những thế lực tiềm năng" nhận thấy rằng chúng không còn ý nghĩa. Chúng quá rời rạc. Dường như chúng đến và đi, hiện ra rồi biến mất. Các cú tấn công quá bạo động và xấu xa và bao gồm cả những yếu tố chủng tộc bằng cách khai thác nỗi lo sợ của người da trắng trước tình trạng tội phạm ở các khu vực thiểu số. Chiến dịch này cho rằng các cuộc tấn công không được thực hiện nghiêm túc.

Xuất hiện một nhà tài trợ đến từ Texas, một con người vĩ đại, đã từng tham gia đội biệt động Texas, là người đầu tiên khiến tôi hiểu vị thế của chiến dịch này ngớ ngẩn đến mức nào. Đó là vào một buổi chiều Chủ Nhật, khi chúng tôi đang trò chuyện về việc tuyên truyền hình ảnh Dukakis trên khắp Texas. Ông ta nói "Tất cả các bạn đều không hiểu. Chắc chắn, không phải mọi người đều tin George Bush là người Texas. Vấn đề là ở chỗ ai cũng tin rằng cái gã Dukakis người Hy Lạp nhỏ bé da ngăm đen này muốn trở thành tổng thống của nước Mỹ để lấy súng của chúng ta và để phụ nữ của chúng ta bị hãm hiếp. Xét ở khía cạnh đó, chính sách cứu giống cây tùng đỏ của Dukakis chắc chắn chẳng là gì đối với chúng ta, những người ở Texas".

Người đàn ông này đã hiểu rõ một trong những nguyên tắc chủ yếu của marketing: đó là đừng để kẻ thù xác định được bạn. Bởi nếu bạn cho phép bản thân bị xác định là một hình ảnh tiêu cực, sẽ chẳng có điều tích cực nào bạn nói ra được ghi nhận.

Quan điểm sai lầm về chiến dịch của Dukakis rằng ông ta không trúng cử vì không thể phản ứng lại được các cuộc công kích. Nhưng sự thật còn phức tạp hơn thế. Không phải vì các cuộc công kích khiến ông ta yếu thế. Thay vào đó, chúng biến ông ta thành một kẻ đáng sợ. Đó chính là vấn đề xác định. Chúng ta đã nhìn nhận tiêu cực về ông ta và không thể gạt bỏ những định nghĩa tiêu cực do những người ủng hộ Bush dựng lên. Kết quả là những định nghĩa tiêu cực đọng lại. Điều này một khi đã xảy ra, sẽ phải nỗ lực và tốn kém tiền của gấp năm lần mới có thể xây dựng lại được hình ảnh tích cực của bản thân. Chương trình quảng cáo trị giá mười triệu đô la trong vài tuần lễ cuối của chiến dịch tranh cử đưa ra thông điệp: Dukakis đang "ở phía bạn" đã giúp nâng cao hình ảnh Dukakis, nhưng cú hích ấy không đủ mạnh để người Mỹ thoát khỏi cái hố mà chiến dịch của Bush đào cho chính người Mỹ.

Bill Clinton và người của ông đã không để điều này xảy ra. Trong chiến dịch của mình, ông ta đã lập nên một đội "phản ứng nhanh" nổi tiếng luôn sẵn sàng phản bác bất kỳ đòn tấn công nào của vòng tin tức kế tiếp. James Carville, chiến lược gia của chiến dịch đã nói: "Quy luật đầu tiên là công chúng không thể phản ứng trước những thông tin mà họ không có. Nếu họ chỉ nghe thấy một điều, đừng cho rằng họ biết gì đó nếu bạn không nói cho họ biết."

Nói cách khác, cần khiêm tốn để hành động khôn ngoan hơn cánh báo chí ưa chỉ trích. Điều này đúng cả trong kinh doanh lẫn chính trị. Có thể bạn biết mình bị chỉ trích, nhưng công chúng sẽ không biết sự thực nếu bạn không nói cho họ. Một lời kết tội có thể là lỗ mãng và sai, cũng có thể đúng, hoặc cũng có thể ngu ngốc đến mức bạn chẳng thèm khinh bỉ, nhưng tôi nhấn mạnh một lần nữa, sẽ không ai biết nếu bạn không nói ra.

Ngay khi xảy ra bê bối, quan trọng là bạn phải biết kiềm chế lòng tự trọng và phân trần cho mình. Tuy nhiên, rất nhiều lần, các công ty đã áp dụng cách tiếp cận của chiến dịch Dukakis để phát triển thương hiệu. Họ kiêu ngạo từ chối trả lời những cáo buộc.

Monsanto[5] là một ví dụ điển hình khi giải quyết bê bối mà không đếm xỉa gì đến nỗi sợ hãi của công chúng về hậu quả đối với sức khoẻ cũng như môi trường của những vụ thu hoạch lương thực biến đổi gen vào cuối những năm 1990. Hậu quả là, các nhà hoạt động môi trường đã coi thương hiệu Monsanto như kẻ thù số một của tự nhiên. Hiển nhiên là tôi đủ kiến thức để đánh giá khoa học nghiên cứu thực phẩm biến đổi gen, nhưng tôi có kiến thức để đánh giá những mối quan hệ công chúng và những mối quan hệ ấy không được dễ chịu cho lắm. Monsanto vận động mạnh mẽ để chống lại việc bị gán cho là nhãn hiệu thực phẩm biến đổi gen. Thậm chí họ còn dọa kiện các nhà máy sản xuất bơ sữa vì không dán

---

[5] Monsanto là một tập đoàn công nghệ sinh học và nông nghiệp đa quốc gia

lên nhãn mác các thông tin về hocmon tăng trưởng biến đổi gen của bò cho các sản phẩm của công ty này. Cuộc tranh luận về nhãn hiệu gay gắt đến mức khiến cho những sản phẩm an toàn cũng trở nên nguy hiểm.

Tuy nhiên, điều khiến mọi việc trở nên nghiêm trọng hơn là họ đã từ chối cung cấp

MONSANTO
imagine®

cho người tiêu dùng thông minh những thông tin họ cần để lựa chọn hàng hóa. Ngày nay, rất nhiều người tiêu dùng đã hiểu biết hơn khi xem những bức ảnh của những đứa trẻ sinh ra dị dạng vì thuốc thalidomide[6] trên Tạp chí *Life*. Không ai thuyết phục được họ tin rằng sẽ an toàn khi ăn thứ gì đó trái tự nhiên như những hạt đậu nành có ADN đột biến để chịu được với việc phun thuốc diệt cỏ. Người ta cũng chẳng thể tin một công ty nào đó đã kiếm được hàng triệu đô la từ các hạt đậu nành nói rằng, "Hãy tin chúng tôi. Chúng an toàn cả đấy".

Thay vì tạo ra một môi trường tin cậy, Monsanto lại tạo một môi trường khuyến khích che đậy sự thật. Chẳng có gì phải ngạc nhiên khi những nỗ lực kiểm soát việc phát tán thông tin của Monsanto thất bại. Thị trường Châu Âu tránh xa những cây trồng biến đổi gen. Nông

---

[6] Thalidomide tiền thân là một loại thuốc an thần được sử dụng tương đối rộng rãi tại châu Âu thập kỷ 1960 của thế kỷ XX. Tuy nhiên, sử dụng Thalidomide khi mang thai có thể để lại dị tật cho thai nhi.

dân Mỹ cũng bắt đầu không thích trồng những cây trồng biến đổi gen bởi họ không thể bán chúng ra nước ngoài và các khách hàng khổng lồ ở trong nước như H.J. Heinz[7], Gerber[8], và Frito-Lay[9] không còn muốn sử dụng những cây trồng biến đổi gen làm nguyên liệu. Đầu năm 2000, Quốc hội Mỹ ban hành luật yêu cầu thực phẩm phải được dán mác đầy đủ.

Năm 1998, Tổng Giám đốc điều hành của DuPont, một hãng sản xuất hạt giống biến đổi gen đã phát biểu rằng: "Công chúng ngày càng lo ngại khi thấy những hoạt động của chúng tôi trong ngành công nghệ sinh học, mặc dù mối lo ngại của công luận là không chính đáng và là kết quả của sự ngu dốt". Chính xác là như vậy.

Nhưng ngay cả khi nỗi sợ hãi của công chúng là kết quả của sự ngu dốt thật thì cũng không có lý do gì để tảng lờ chúng đi cả. Năm 1993, một cặp vợ chồng lớn tuổi thông báo họ đã tìm thấy một cái kim tiêm trong một lon Pepsi không béo và hàng tá những người cùng hùa theo. Pepsi vì chữ tín đã nghiêm túc tiến hành kiểm tra vụ việc và trong một nỗ lực quản lý khủng hoảng đặc biệt hiệu quả đã loại bỏ được nỗi sợ hãi bằng cách cho phát một đoạn băng video cho thấy quá trình đóng lon tốc độ cao ở một nhà máy của Pepsi được thiết kế đặc biệt như thế nào để tránh các tạp chất. Tất cả các cơ quan thông tấn trên cả nước đều phát đoạn băng này. Nỗi sợ hãi nhiễm bẩn

---

[7] H.J. Heinz là tập đoàn thực phẩm hàng đầu ở Mỹ

[8] Gerber là nhà sản xuất thực phẩm trẻ em lớn nhất tại Mỹ

[9] Prito-Lay là công ty thực phẩm có trụ sở chính tại Mỹ chuyên sản xuất ngô chiên, khoai tây chiên, và các loại đồ ăn vặt khác

nhanh chóng biến mất như một trò chơi khăm vậy. Một số người có thói quen tìm kiếm sự thương cảm của công chúng đã bị bắt vì tung tin đồn nhảm và thương hiệu Pepsi không còn bị ảnh hưởng chút nào nữa.

Internet ra đời khiến nhưng thông tin tiêu cực về thương hiệu của bạn không cần thông qua sự kiểm duyệt không mấy chặt chẽ của giới truyền thông cổ điển để đến được với hàng ngàn thậm chí là hàng triệu người. Năm 1999, chất khử mùi quần áo hiệu Febreze của Procter&Gamble là nạn nhân của lời đồn lan truyền qua Internet rằng nó giết chết các con vật nuôi. Đây thật sự là thông tin sai lệch, vì chẳng hề có bằng chứng nào cho thấy có chất có hại cho động vật trong sản phẩm. Tuy nhiên, công ty vẫn lập một trang web để lật tẩy lời đồn, với sự tham gia giúp đỡ của Hội nhân văn và Hội phòng chống bạo hành động vật của Mỹ, chỉ ra tính không chính xác của lời đồn và làm rõ tính an toàn của sản phẩm trong quy trình đóng gói. Procter&Gamble không quá kiêu hãnh mà trả lời những thắc mắc của công luận. Đây quả là một việc làm được đánh giá cao vì các đối thủ như Resolve và Clorox FreshCare đều có vẻ sẵn sàng lợi dụng tin đồn, tranh thủ phát phiếu thưởng sản phẩm cốt để tuyên truyền rằng sản phẩm của họ an toàn với vật nuôi.

Sự thật là tin đồn về các công ty kiểu này dường như có cuộc sống riêng của chúng, mà tất cả chúng ta từng nghe về chúng - kiểu như uống Mountain Dew làm giảm

tinh trùng, bánh mì kẹp của McDonald's có sâu, công ty Coors đã ủng hộ cho bữa tiệc của Đảng Quốc Xã. Giáo sư Gary Alan Fine, tác giả cuốn sách *Manufacturing Tales: Sex and Money in contemporary legends* (tạm dịch là Câu chuyện về các tập đoàn: Tình dục và tiền bạc trong những câu chuyện hoang đường thời hiện đại) *đã* ghi nhận cái được gọi là "Hiệu ứng Người khổng lồ". Những lời đồn đa phần gắn liền với những tập đoàn lớn nhất hoặc có uy tín nhất trong một ngành nào đó.

Khi nói chuyện về những lời đồn gắn liền với McDonald's, giáo sư Fine chỉ ra rằng: "Bộ sưu tập các câu chuyện về McDonald's phong phú hơn nhiều so với những câu chuyện hiếm hoi về Burger King - chuỗi cửa hàng bánh kẹp lớn thứ nhì... Chính sự nổi tiếng của McDonald's đã thu hút hầu hết những câu chuyện đồn đại hơn hẳn các công ty khác."

Nói cách khác, thương hiệu càng lớn thì càng có nguy cơ vướng vào những câu chuyện chẳng mấy hay ho mà thực tế thì nội dung của chúng chẳng hề liên quan gì đến vấn đề cần bàn tới. Theo giáo sư Fine, những câu chuyện về các tập đoàn này xuất hiện khắp nơi, mà trong một xã hội, chúng ta cũng cần có những câu chuyện hoang đường. Năm 1993, giáo sư Fine đã nói với phóng viên tờ *Orlando Sentinel:* "Chúng ta không thể nói về nỗi sợ hãi của các tập đoàn lớn. Nỗi sợ hãi có thể sẽ đầu độc chính chúng ta, khiến chúng ta có vẻ trở nên hoang tưởng. Nhưng chúng ta vẫn có thể nói: "Hãng Gà rán Kentucky cho chuột vào bột phủ gà".

Khách hàng ngày nay có kinh nghiệm hơn từ vụ Watergate, DDT, Three Mile Island, và thảm họa tràn dầu Exxon Valdez. Không một nhà xây dựng thương hiệu nào được phép quên một điều, đó là những công ty lớn vốn dĩ đã trở thành đối tượng nghi ngờ. Do đó, một thương hiệu lớn là một con dao hai lưỡi. Sự nổi tiếng có thể giúp bạn sống sót sau một vụ bê bối nhưng nó cũng khiến bạn trở thành " cây cột thu lôi " cho những bê bối.

Thương hiệu cũng giống như việc ai đó chiếm lĩnh được đỉnh núi cao nhất. Người ta sẽ rất hào hứng khi ngắm nhìn kẻ cao nhất, vĩ đại nhất sụp đổ. Kế đó các phương tiện truyền thông cũng nhanh chóng bám theo sự kiện ấy.

Câu chuyện đó nói lên một điều: Nếu bạn là thương hiệu đang có tiếng tăm và có những lời đồn thổi tiêu cực cứ bám theo bạn mà bạn không xử lý " đám ký sinh " ấy thì thật nguy hiểm. Nếu dư luận buộc tội bạn, hãy chứng minh điều đó là sai – và đừng nghĩ là sự buộc tội ấy không thể làm hại gì bạn.

Hãy xem trường hợp của Mike Dukakis. Ông ta không có ý định để những kẻ giết người và hiếp dâm tự do hoành hành, nhưng ở Texas chẳng ai biết được điều đó.

ĐỪNG TỰ NHỐT MÌNH, CŨNG ĐỪNG ĐỂ CÁC LUẬT SƯ " NHỐT " BẠN

Năm 1971, một vụ bê bối xảy ra với một công ty sản xuất súp có tên là Bon Vivant. Một nhân viên ngân hàng đã chết vì bị ngộ độc và chỉ ba tuần sau, công ty ấy đã

phá sản. Hàng ngàn những vụ bê bối kiểu như thế đã xảy ra trong những năm qua.

Chắc chắn một vài khách hàng luôn phàn nàn về sản phẩm của bạn, hay những câu chuyện không có thật vẫn thường thấy trên báo chí về phương pháp sử dụng lao động trong các nhà máy, hay phân biệt đối xử trong các văn phòng. Có thể bạn đã bị kiện đến vài lần và phải âm thầm xử lý các vụ kiện ấy. Dù bạn nghĩ sao thì bê bối cũng vẫn luôn tồn tại. Phủ nhận là một sức mạnh trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống. Nhưng bê bối thường xảy ra giống như chất độc âm ỉ thấm dần vào nhận thức của công chúng. Đó là một quá trình làm mất uy tín dần dần và ngày càng nhiều khách hàng và công ty phân phối bắt đầu nhìn nhận bạn với những điều tiêu cực ấy.

Thậm chí bạn chẳng thể hiểu tại sao mình lại trở thành tầng lớp thứ cấp, tại sao bạn lại phải bán ở những gian hàng bậc thấp dễ mặc cả, chứ không phải ở những cửa hàng bậc nhất, hay vì sao sản phẩm của bạn giảm giá nhanh đến thế. Bạn cũng có thể hiểu được nguyên nhân, nhưng vẫn nghĩ rằng bạn sẽ có cơ hội giải quyết một việc rắc rối với một khoản chi phí không thể tưởng tượng nổi. Hoặc là bạn phải tốn đến hàng trăm triệu đô la để thu hồi lại sản phẩm hoặc là chấp nhận thất bại và phải bồi thường pháp lý. Có thể bạn sợ thất bại về tài chính, sợ phải nói gì đó với công chúng. Có thể cánh kế toán và đám luật sư bên trong công ty đang giành phần thắng trong cuộc tranh luận. Nhóm kế toán sẽ nói: "Không chi gì" còn nhóm luật sư lại nói: " Không thừa nhận gì hết".

Tuy nhiên, nếu bạn không lên tiếng cải chính hay làm gì đó để cải thiện tình hình thì ngày càng nhiều rắc rối hơn. Thế rồi, điểm bùng phát xuất hiện. Bỗng nhiên tên bạn ở trang đầu tờ *New York Times* giống như Snidely Whiplash[10]. Tiếp đó, một cơ quan của chính phủ yêu cầu bạn phải sửa chữa và hàng hoá cùng công việc kinh doanh của bạn sẽ rơi không sủi tăm như những hòn đá. Và bạn sẽ thấy rằng bạn bảo vệ được thu nhập trong vài quý bằng cái giá phải trả là huỷ hoại thương hiệu của mình.

Sự thực là một thương hiệu mạnh sẽ bảo vệ một công ty ngu ngốc trong thời gian xảy ra bê bối, nhưng sẽ không bảo vệ được một công ty vô trách nhiệm. Người tiêu dùng và nhà đầu tư sẽ tha thứ cho bạn nếu bạn phạm sai lầm và thú nhận điều đó. Nhưng họ sẽ phạt bạn thật nặng nếu bạn che giấu sự thật.

Trường hợp của Perrier mà tôi đề cập ở trên là một ví dụ điển hình về việc một thương hiệu bị huỷ hoại vì thiếu thành thực trong khâu quản lý. Đầu năm 1990, khi các nhà khoa học của Bắc Carolina phát hiện dấu hiệu của benzene - được biết đến là một chất gây ung thư - trong nước của Perrier, ban đầu Perrier khăng khăng rằng việc này chỉ xảy ra với một số dây chuyền đóng chai nhất định ở Bắc Mỹ thôi. Rõ ràng là tưởng tượng, với điều kiện chi phí thu hồi sản phẩm lớn hơn. Công ty thậm chí còn đơn giản hoá vấn đề và cho rằng nguyên do chỉ là vì một

---

[10] Snidely Whiplash là tên một nhân vật phản diện trong phim hoạt hình Dudley Do-Right chiếu năm 1969.

miếng giẻ có tẩm benzene - mặc dù vậy theo thông tin trên tờ *Washington Post,* các nhân viên của công ty đã biết là vấn đề thậm chí còn lớn hơn thế nhiều. Bộ lọc thường được dùng để loại bỏ benzene tự sinh trong nước đã không được thay thế như đáng lẽ phải vậy. Và benzene có trong tất cả các sản phẩm của công ty, chứ không chỉ sản phẩm phân phối ở Mỹ. Khi một số phòng xét nghiệm của các nước Châu Âu cũng phát hiện ra benzene trong sản phẩm của Perrier đang được bán tại đó, Perrier trở thành mục tiêu chỉ trích của công luận vì cố tình che mắt người tiêu dùng Châu Âu. Công ty đã thu hồi sản phẩm trên phạm vi toàn thế giới nhưng thương hiệu thì không bao giờ lấy lại được vị thế, bởi thành kiến về sự không an toàn của sản phẩm. Các đối thủ cạnh tranh đã nhảy vào và chiếm lĩnh thị phần của Perrier và đầu năm 2000, doanh thu của thương hiệu giảm 40% so với năm 1989.

Câu chuyện của Perrier giờ đây trở thành bài học vỡ lòng, nhưng đáng ngạc nhiên là vẫn còn những công ty không đúc rút được gì từ bài học ấy. Khi vụ bê bối lốp xe hiệu Firestone xảy ra năm 2000, người ta tiết lộ rằng trong thời tiết nóng, phần đế lốp của một số lốp Firestone chủ yếu được sản xuất cho Ford Explorers, bị rời ra. Hai thông tin đặc biệt ảnh hưởng xấu đến thương hiệu Firestone: một là Ford tuyên bố rằng Firestone bắt đầu nhận được sự phàn nàn về sản phẩm từ năm 1997, thứ hai là việc long phần đế lốp đã gây ra trên 100 cái chết trước khi Firestone thu hồi sản phẩm. Dù Firestone phản ứng chậm trễ là kết quả của một quyết định thận trọng và không chấp nhận lỗi đó là của mình, hay vì công ty xây

dựng một hệ thống phù hợp để giám sát sự an toàn của sản phẩm đều không là vấn đề. Vấn đề chính là ở chỗ công ty không bảo vệ người tiêu dùng.

Trong một trường hợp tương tự, lỗi không phải chỉ thuộc về một loại lốp gây nguy hiểm mà là thái độ nhẫn tâm của cả một công ty. Vài ngày sau khi Firestone thu hồi sản phẩm, một chủ hiệu bán lốp đã nói với tạp chí *Wall Street* rằng: "Một khách hàng nữ tháng trước đã mua loại lốp tốt nhất của Firestone vừa đến cửa hàng chúng tôi và đòi tháo chúng đi". Việc bà ấy có trục trặc với những cái lốp hay không không quan trọng. Điều quan trọng là bà ta không còn tin vào thương hiệu này nữa.

Nếu khiến các khách hàng nghi ngờ bạn hy sinh quyền lợi của họ cho mức doanh thu của công ty thì thương hiệu của bạn đã đi đứt. Do vậy, nếu dù chỉ một lần khách hàng suy nghĩ tiêu cực về thương hiệu của bạn, hay nói cách khác, họ nghĩ: "Ôi trời ôi, nạn nhân mà thương hiệu đó không bảo vệ được có thể đã là mình" – thì đã đến lúc phải bước lên phía trước và hành động có trách nhiệm.

Những thương hiệu thực sự khôn ngoan dĩ nhiên cảm nhận bê bối rất sớm trước khi nó thật sự bùng nổ và phản ứng ngay trước đó. Chẳng hạn, De Beers, một công ty ở Nam Phi bán hai phần ba số lượng kim cương chưa cắt trên toàn thế giới đã cảm nhận được một khách hàng tiềm năng sẽ phản ứng dữ dội vì cái gọi là "kim cương máu" đang tài trợ cho các cuộc nội chiến xấu xa ở Angola, Sierra Leone, và Congo.

Thay vì ngồi đợi cho đến khi những người phản đối nghiền nát những chiếc nhẫn đính hôn ở những cửa hàng bán sản phẩm của mình, De Beers kiểm soát và quyết định không làm ăn với bất kỳ ai buôn bán loại kim cương này. Năm 2000, De Beers tuyên bố bộ phận bán hàng của công ty sẽ viết bảo lãnh trên mọi hóa đơn rằng loại đá đó không có xuất xứ từ các khu vực do lực lượng nổi loạn kiểm soát trên lãnh thổ Châu Phi. De Beers cũng giới thiệu biểu trưng mới được gọi là "Forevermark" (Dấu ấn vĩnh cửu) để phân biệt các loại đá có nguồn gốc rõ ràng với các loại đá không rõ nguồn gốc khác. Chỉ với một cú đột kích, công ty thể hiện trách nhiệm với xã hội và làm tăng thêm tính độc đáo của các sản phẩm kim cương.

Sự thực là một vụ bê bối nếu được xử lý nhanh gọn và có trách nhiệm sẽ nâng cao vị thế của một thương hiệu. Một ví dụ kinh điển cho điều này là Tylenol. Năm 1982, người ta cho rằng thương hiệu này sẽ không bao giờ hồi phục lại được sau khi có bảy cái chết nghi ngờ do chất Xianua trong các viên con nhộng tăng cường sức khoẻ của Tylenol. Nhưng công ty mẹ là Johnson & Johnson nhanh chóng trả lời rất rõ ràng rằng thương hiệu này luôn đặt người tiêu dùng lên hàng đầu. Trên thực tế, họ đã kêu gọi người tiêu dùng không dùng sản phẩm của mình cho đến khi vụ việc này được làm rõ. Mặc dù các vụ thiệt mạng đều xảy ra ở Chicago, nhưng Johnson & Johnson đã tiến hành thu hồi các viên con nhộng Tylenol trên phạm vi cả nước. Công ty dừng quảng cáo và sản xuất các viên con nhộng trước khi trở lại thị trường với sản phẩm có đóng mác kiểm nghiệm.

Việc thu hồi sản phẩm tốn 100 triệu đô la Mỹ trong thời gian ngắn, nhưng về lâu dài, đây là bước tiến hợp lý nhất cả cho khách hàng của Tylenol và các cổ đông của Johnson & Johnson. Thương hiệu được người ta tin cậy đến mức ngày nay sản phẩm của Tylenol chiếm hơn 25% thị trường thuốc giảm đau trong nước.

BẠN CÓ THỂ CHẠY NHƯNG KHÔNG THỂ TRỐN

John Hancock từng chứng kiến một vụ bê bối đặc biệt phát sinh từ một lợi ích cá nhân - vụ bê bối về quy tắc bán hàng trong ngành bảo hiểm nhân thọ giữa những năm 1990. Một số đại lý bảo hiểm bị phát hiện đã "khuấy lên", thuyết phục những người đang sở hữu hợp đồng bảo hiểm nhân thọ có giá trị tiền mặt tích luỹ và dùng chúng mua một hợp đồng khác lớn hơn. Thường thì khách hàng không biết giá trị tiền mặt của họ đang được tận dụng để mua các hợp đồng bảo hiểm mới, hoặc họ được thông báo không chính xác rằng khoản lãi cổ tức của hợp đồng bảo hiểm sẽ nhanh chóng được dùng để trả cho tiền đóng bảo hiểm. Mục đích chính của các phi vụ bán hàng này là mang về nhiều tiền hoa hồng cho đại lý bảo hiểm.

Đầu những năm 1990, khi John Hancock phát hiện một số đại lý tham gia vào những phi vụ mua bán gian dối này, chúng tôi đã thực thi một số biện pháp tế nhị. Chúng tôi chấm dứt các hợp đồng này. Năm 1992, trước rất nhiều đối thủ, chúng tôi thiết lập cơ chế sửa sai: một hội đồng kiểm tra đạo đức hoạt động độc lập với các hoạt động bán hàng, hội đồng này thiết lập các tiêu chuẩn đạo

đức rõ ràng cho các nhân viên bán hàng và kiểm tra các trường hợp có nghi vấn. Năm tiếp theo, chúng tôi mở rộng sang bộ phận Quy tắc bán hàng để kiểm tra tất cả hợp đồng do các đại lý tạo ra và đào tạo lại cho các đại lý về đạo đức bán hàng. Chúng tôi thay đổi cơ cấu hoa hồng nhằm làm giảm các thương vụ bán hàng gây nên bê bối này. Vào năm 1995, khi chúng tôi trở thành đối tượng của vụ kiện có tính chất hình thức về các mua bán gian dối trước đây, chúng tôi đã giải quyết ổn thoả. Một số nhân viên bán hàng của chúng tôi đã làm sai và chúng tôi xác nhận điều đó, do vậy thiệt hại đối với thương hiệu được giảm tối thiểu.

Tuy nhiên, một trong những đối thủ đã không may mắn. Vào đầu những năm 1990, do cách quản lý, họ không tăng cường kiểm tra đầy đủ và quyết đoán các quy tắc bán bảo hiểm nhân thọ thiếu đạo đức. Vậy là khi các nhà hành pháp kiểm tra các thương vụ bán hàng ấy và chủ của các hợp đồng đâm đơn kiện, công ty còn đổ thêm dầu vào lửa khi công khai bác bỏ các cáo buộc.

Đây là một sai lầm kinh điển trong một vụ bê bối. Bạn biết mình sai, nhưng bạn nghĩ rằng nếu không thừa nhận quá nhiều, bạn sẽ che giấu được hậu quả của sai lầm. Trong khi đó, các nhà hành pháp chậm rãi xem xét kỹ vụ việc và phương tiện truyền thông cũng vậy, và thương hiệu của bạn sẽ càng trở nên tiêu cực trong mắt người tiêu dùng. Cuối cùng, bạn phát hiện ra bạn có thể chạy, nhưng không thể trốn đi đâu. Bạn cũng có thể làm một điều nho nhỏ là chiến đấu lại, nhưng thực ra lại khiến cho bê bối kéo dài thêm vài năm nữa cho đến khi bạn nhận lỗi và sửa sai, bê bối sẽ biến mất nhanh chóng.

Đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đã phạm phải một sai lầm kinh điển khi cố chiến đấu lại với bê bối về quy tắc bán hàng. Công ty đó phát động một chiến dịch quảng cáo đồ sộ ngay khi xảy ra vụ việc, nói lên sự trung thực của công ty trong khi tít của các báo đều nói lên điều ngược lại. Nói cách khác, thương hiệu tạm trở thành chất độc và do đó cái họ quyết định làm là nhồi thêm cho người ta nhiều chất độc đó hơn nữa. Cũng có sự khác biệt lớn theo độ tin cậy giữa những gì Tổng biên tập và các phóng viên viết về bạn và những gì bạn tự nói. Nếu bạn cố quảng cáo để thoát khỏi bê bối, là bạn đang cố nhắc cho khách hàng nhớ là họ ghét bạn thế nào. Sau vụ bê bối về lốp xe xảy ra năm 2000, Firestone cảm nhận được tình thế nên đã thu hẹp chương trình kỷ niệm 100 năm dự kiến của mình.

Đối thủ cạnh tranh của chúng tôi tỏ ra không hiểu rằng thương hiệu của họ có lợi ích trong tất cả những chuyện này và thực sự là như vậy. Giữa những năm từ 1994 đến 1999, trong giai đoạn bùng nổ kinh tế lớn nhất trong lịch sử, số lượng hợp đồng bảo hiểm nhân thọ công ty này phát hành giảm 35%. Trong cùng thời gian, số lượng hợp đồng bảo hiểm nhân thọ do John Hancock phát hành tăng gần gấp đôi và trong năm 1999, chúng tôi giành được vị trí trong danh sách 100 thương hiệu tốt nhất của thế kỷ do *New York Times* bình chọn. Sự khác biệt là John Hancock thuyết phục được khách hàng rằng chúng tôi quan tâm đến những người từng bị lừa. Dù mục đích là gì, thì công ty kia rõ ràng không thể làm điều tương tự.

Điều tồi tệ nhất đối với vụ bê bối được xử lý vụng về là người ta không còn tin vào những điều tốt mà bạn sẽ

làm nữa. Nhiều năm sau khi phần đông khách hàng quên đi thực chất của vụ việc, họ vẫn có thể nhìn vào thương hiệu của bạn và ngờ vực điều gì ghê tởm ở đó.

Thương hiệu của bạn có thể bị đóng khung bởi sự bất tín trong hàng chục năm và sẽ không thể hồi phục lại được .

Mất cả trăm năm để xây dựng một thương hiệu tốt và sẽ chỉ mất 30 ngày để làm hỏng nó. Đừng để điều đó xảy ra với bạn. Hãy làm tất cả những gì có thể để tránh cho thương hiệu khỏi những bê bối. Hãy coi mỗi bê bối là một cơ hội hoàn thiện thương hiệu.

Nếu sai lầm, hãy thừa nhận nó và sửa đổi. Nếu không, hãy chứng minh và tiếp tục phát triển.

QUY TẮC #8

Khiến các công ty phân phối trở thành nô lệ cho bạn

P&G

Thật ngạc nhiên là trong nhiều năm qua quyền lực thực sự của người tiêu dùng Mỹ lại quá nhỏ bé so với các nhà phân phối hàng hóa và cung cấp dịch vụ. Chắc chắn là người tiêu dùng Mỹ luôn được hưởng những món quà khuyến mại cấp quốc gia từ các doanh nghiệp, nhưng họ cũng luôn gặp phải sự bất công về mặt địa lý. Đây là một quốc gia rộng lớn. Trước khi người tiêu dùng mua bất kỳ thứ gì thì ở đó phải có người sẵn sàng bán mặt hàng đó.

Một trăm ba mươi năm về trước điều này có nghĩa là nếu bạn không sống ở một thành phố lớn, bạn phải đến một cửa hàng bách hóa. Nếu khi đó là mùa đông và bạn cần một cái áo khoác và cửa hàng bách hoá lại không có áo khoác của bất kỳ cỡ nào, và chất lượng, giá cả ra sao thì bạn phải mua bằng cách đổi một con cừu và phải biết ơn về điều đó.

Chuỗi cửa hàng Montgomery Ward và Sears, những cuốn tạp chí giới thiệu sản phẩm của Roebuck xuất hiện vào cuối thế kỷ thứ XIX và đây là sự cải thiện vô cùng to lớn. Thậm chí, nếu bạn sống ở một thị trấn nhỏ xa xôi như Tucsọn chẳng hạn, bạn vẫn có thể lựa chọn từ kích cỡ đến kiểu dáng. Dĩ nhiên, bạn phải đặt một cái áo khoác từ mùa xuân năm trước và lấy hàng trước mùa đông nhưng dù sao bạn vẫn cảm thấy biết ơn vì đã có cơ hội để mua nó.

Những cửa hàng bách hoá bắt đầu mở rộng hoạt động trên khắp đất nước để phục vụ người tiêu dùng, những người giờ đây có xe ôtô để đi đến các cửa hàng. Các cửa hàng bách hoá cung cấp vô vàn hàng hoá nhưng vẫn hạn chế một vài mặt hàng. Tuy nhiên, dù sao vẫn có khả năng bạn biết mình bị bỏ rơi vì không có loại hàng hoá cần tìm. Bạn mua những gì người ta có trong kho và cảm thấy biết ơn vì điều đó.

Thế rồi, những siêu thị xuất hiện và bán đủ loại hàng hóa. Họ có mọi nhãn hiệu lớn của bất kỳ thứ gì bạn muốn chỉ dưới một mái nhà. Dĩ nhiên, họ cũng có những cái hộp xếp đống lên tới trần, những lối đi trải dài bất tận và việc

tư vấn bán hàng còn hạn chế và thiếu thông tin. Tuy nhiên, nếu họ thực sự có trong kho cái bạn cần thì, bạn vẫn phải mua món hàng đó và vẫn phải biết ơn. Cùng thời gian đó, những cơ hội mua hàng qua thư tín ngày càng phát triển. Việc này rất tiện lợi nhưng chủ yếu vẫn mang tính chất một là nhận được, hai là thất lạc. Nếu bạn tình cờ có tên trong một danh sách thư tín chính xác và trong một danh mục hàng hoá phù hợp để mua một cái áo khoác mà hàng vừa đến đúng vào cái ngày chuẩn bị rét, thế là bạn đặt hàng và cảm thấy biết ơn.

Và rồi, dĩ nhiên là đến lượt Internet và chấm dứt hoàn toàn thái độ biết ơn.

INTERNET VÀ KHÁCH HÀNG ĐƯỢC GIẢI PHÓNG

Hầu như chỉ cần gõ vào tính năng tìm kiếm, bạn có thể lựa chọn từ hàng tá các nhà cung cấp khác nhau. Khoảng cách địa lý không còn là rào cản. Bạn có thể đặt hàng từ một cửa hàng cách đó 10 bang hay mười nước, và điều này cũng thuận tiện như thể bạn đẩy xe hàng xuống phố và mua hàng ở cửa hiệu gần nhà. Bạn có thể lựa chọn mua hàng từ các cửa hàng cao cấp nơi chỉ bán những mặt hàng tinh xảo nhất và hiếm nhất, hay từ một gian hàng lớn chỉ bán các mặt hàng phổ thông, nhưng có giá tốt nhất, hoặc một nhà cung cấp đa dạng khác ở cấp trung gian. Nhà phân phối trực tuyến khôn ngoan nhất đã hiểu điều mà các doanh nghiệp chưa biết hết đó là: Đối với những người bận rộn có quá nhiều lựa chọn thì chất

lượng của việc mua sắm sẽ xây dựng mà cũng có thể sẽ huỷ hoại một thương hiệu.

Trong trường hợp Amazon.com, việc phân phối cracker-jack (một loại đồ ăn nhanh là ngô hoặc lạc bao caramen) là một thương hiệu. Amazon chắc chắn không định tiến hành kinh doanh sách báo bằng cách cung cấp cho người tiêu dùng những đặc quyền thực sự tốt như ở các cửa hàng sách độc lập. Những giới thiệu mang tính "cá nhân" của Amazon, tóm tắt nội dung của các cuốn sách đang bán, hay nội dung góp ý không có ấn tượng gì lắm. Nhưng, Amazon thành công bởi họ là thực sự là một công ty siêu phân phối và đối với những khách hàng biết mình cần gì thì đấy mới là điều quan trọng. Kinh nghiệm mua hàng Amazon - sự lựa chọn vô cùng phong phú, khả năng sẵn sàng tìm ra bất kỳ cuốn sách đã xuất bản nào, chỉ cần nhấp chuột để đặt hàng là những yếu tố góp phần vào ý nghĩa mới của cụm từ "mua hàng bốc đồng", giao hàng nhanh. Đó là tất cả những gì cần thiết để tận hưởng một hệ thống phân phối không va chạm. Bạn sẽ có chính xác cái mình muốn mà không cần nỗ lực nhiều. Ban quản lý của Amazon.com cũng đủ thông minh để hiểu rằng tính năng dễ sử dụng là đặc tính khiến thương hiệu trở nên nổi bật. Điều này giải thích tại sao công ty phải kiện không cho các đối thủ cạnh tranh ăn cắp công nghệ đặt hàng bằng một cú nhấp chuột. Đó cũng là lý do tại sao vào dịp Giáng sinh định mệnh năm 1999, khi một số trang web thương mại điện tử không thể giao hàng đúng hẹn, Amazon phải dùng hết hàng trong kho và đặt hàng mới để chắc chắn không làm thất vọng bất kỳ khách hàng

nào. Trong ngắn hạn, việc này gây thất thoát tiền, nhưng lại bảo vệ thương hiệu dài hạn.

Dĩ nhiên, câu chuyện về bán lẻ trên Internet còn ở rất xa những trận chiến vì lợi nhuận và nhiều cửa hàng trên mạng xuất hiện và biến mất. Các nhà xây dựng thương hiệu của thế giới cũ, những người thấy thoải mái với những chấn động này, những người cho rằng mình không việc gì phải cạnh tranh với các công ty Internet nhanh nhu chớp này, hay phải tạo dựng hệ thống phân phối riêng thì thật là những người có trí tưởng tượng quá phong phú. Người tiêu dùng đã và đang mua hàng trên Amazon.com và chắc chắn là họ chẳng có ý định trở về nông trại để mua những hàng hóa ấy.

"CÁI CHẾT" CỦA CÁC ĐẠI LÝ BÁN HÀNG

Các nhà phân phối từng có nhiều quyền lực đối với thương hiệu mà họ bán cho người tiêu dùng. Dù nhà phân phối là một cửa hàng bán đồ chơi, một công ty bảo hiểm, một công ty bán xe ôtô hàng đầu, hay một siêu thị thì nguyên tắc vẫn giống nhau. Họ là người "giữ cổng". Nếu thương hiệu có quyền lực trong tâm trí người tiêu dùng đến mức họ phải đến gặp nhà cung cấp, đập thình thịch vào mặt quầy và hỏi "Tại sao các ông không bán sản phẩm này nữa?" Khi đó, nhà phân phối nắm hết các quân bài.

Họ quyết định số phận thương hiệu của bạn đơn giản chỉ bằng cách quyết định bày hàng hoá của bạn ở giá thấp bên dưới, hay ở một góc khuất nào đó. Họ có vị thế để thương lượng khoản chiết khấu lớn đối với từng mặt

hàng họ bán, làm giảm lợi nhuận của bạn mà chẳng vì cái gì. Họ có thể quyết định tiếp tục làm ăn với bạn, nhưng với số lượng không đủ để chi cho các hoạt động duy trì công ty. Họ có thể nói: "Nếu hàng hoá bán chạy, chúng tôi sẽ đặt hàng nhiều hơn". Đó không phải là một cam kết nghiêm túc. Nhưng tốt hơn hết là bạn phải vay tiền để thắp sáng cho nhà máy và dây chuyền sản xuất hoạt động. Bởi nếu bạn tình cờ gặp may và thương hiệu của bạn phát triển nhưng bạn không có hàng để cung cấp cho thị trường ngay lập tức, nhà phân phối của bạn vẫn có thể huỷ hoại bạn.

Dĩ nhiên, nhà phân phối có nhiều lợi thế độc quyền đối với thương hiệu mà họ bán. Họ thường củng cố quyền lực bằng cách thuyết phục nhà sản xuất phân phối theo cách của họ, hoặc không còn cách nào khác. Đây là cách mà toàn bộ các ngành sử dụng để phân phối sản phẩm của họ, những cách thức mà rõ ràng khiến người tiêu dùng chẳng mấy thích thú. Ví dụ điển hình là ngành công nghiệp ôtô. Trước khi các trang mua bán xe ôtô trực tuyến như *Autobytel.com* và *CarsDirect.com* xuất hiện, các đại lý bán xe vẫn buộc phần đông khách hàng phải mặc cả, mặc dù đa số khách hàng không hề thích việc này. Họ ép khách hàng phải thoả thuận mà không hề có một mẩu thông tin cơ bản nào như phí phân phối chẳng hạn. Họ buộc khách hàng tìm kiếm thông tin về xe từ đại lý bán hàng. Người này lại được hưởng lợi nếu bán được hàng, dù đó có phải là thứ mà người tiêu dùng cần hay không. Mọi người từng rất tức giận khi phải mua bán kiểu này. Năm 1999 hãng J.D. Power and Associates đã phân loại 33% người mua xe mới – nhóm người trẻ nhất và lớn nhất

– là "nhóm đối nghịch có vũ trang". Họ được vũ trang bằng phí bán hàng mà họ lấy được thông tin từ Internet và họ còn tức giận hơn nữa khi phải đấu tranh với những nhân viên cứng đầu ở phòng trưng bày sản phẩm. Các khách hàng này đang nỗ lực biến các công ty hàng đầu về xe ôtô thành những nhà kho nhỏ lẻ, ở đó họ có thể chọn cái xe mình muốn, trả tiền, mua nó và mua hợp đồng bảo hiểm qua mạng.

Trước khi Internet xuất hiện, nhiều ngành khác như bảo hiểm, môi giới chứng khoán, du lịch phân phối sản phẩm chủ yếu thông qua những đại lý bán hàng được nhận hoa hồng, nhưng luôn gây áp lực và đòi hỏi chi phí cao. Họ lý luận rằng, các sản phẩm này quá phức tạp đối với người tiêu dùng để họ có thể tự mua và do vậy, các sản phẩm này cần phải "được bán". Bộ phận trung gian này thành công nhờ hai yếu tố: Thứ nhất là do thương hiệu họ đại diện không cho phép người tiêu dùng lựa chọn khác. Thứ hai, người tiêu dùng thiếu hiểu biết về các đại lý khác nhau và phí dịch vụ mà các đại lý này áp dụng với khách hàng.

Điều kiện đầu tiên, ngày nay, các thương hiệu không còn chỉ phân phối sản phẩm thông qua các đại lý được hưởng tiền hoa hồng nữa. Internet đưa ra một nguyên tắc rõ ràng rằng: Bán hàng theo cách người tiêu dùng muốn, hoặc sẽ có người khác làm điều đó. Thậm chí ngay cả Merrill Lynch, một công ty môi giới chứng khoán hoàn toàn hoạt động theo kiểu truyền thống cũng nhận thấy rõ nguyên tắc này và phải cho phép khách hàng được giao dịch cổ phiếu trên mạng.

Điều kiện thứ hai, điều kiện hỗ trợ các phương pháp phân phối mang tính cá nhân cao này cũng không tồn tại nữa. Nhờ Internet, người tiêu dùng không còn ngây thơ thiếu hiểu biết nữa. Ngày nay, họ không cần phải "được bán", bởi khi bắt đầu một giao dịch họ biết mình muốn mua gì.

Những người mua có nhiều thông tin này biểu quyết bằng chuột máy tính và rất nhiều thương hiệu cũ đang hoang mang vì phát hiện ra rằng trước khi mua bất kỳ hàng hóa gì, điều đầu tiên mà người tiêu dùng tính đến là: "Liệu tôi có đầy đủ thông tin về sản phẩm này đến mức không cần phải nói chuyện với nhân viên bán hàng không?"

Hãy xử lý vấn đề này: Khách hàng rời bỏ các đại lý bán hàng hưởng hoa hồng là có những nguyên do hợp lý. Trước đây, người ta đã cho các đại lý bán hàng hưởng những mức phí khuyến khích sai lầm. Nói chung, vì các đại lý bán hàng do một thương hiệu sở hữu, hoặc do một thương hiệu trả tiền hoa hồng cao hơn, nên họ luôn cố hạn chế những lựa chọn của bạn. Chẳng hạn, đại lý bán hàng của hãng Chevrolet hầu như không bán cho bạn một chiếc xe Ford, ngay cả khi đó là loại xe tốt hơn. Thậm chí nếu có 150 thương hiệu được chào bán, hầu hết các đại lý bán hàng đều không đủ khả năng hiểu biết đầy đủ để tư vấn cho bạn có lựa chọn sáng suốt. Bởi vì họ được trả tiền để hoàn thành một giao dịch bán hàng, chứ không phải để làm hài lòng bạn về lâu dài, nên họ sẽ bán bất kỳ thứ gì có thể, không cần biết bạn có cần hàng hoá đó hay không.

Mỗi lần lên mạng giao dịch trực tuyến chắc chắn là bạn không thể không nhớ đến những giao dịch trong cuộc sống. Những giao dịch này đã trở nên khác đi nếu bạn hiểu biết hơn, hay có cơ hội tìm hiểu kỹ hơn và không bị các đại lý bán hàng "trợ giúp", có thể tính từ cái cũi mà cha mẹ mua khi bạn mới 6 ngày tuổi. Internet đã dấy lên làn sóng "hối tiếc của người mua" rộng khắp. Dù có công bằng hay không thì các đại lý bán hàng hưởng tiền hoa hồng trên thế giới cũng đang bị chỉ trích.

Dĩ nhiên, không chỉ những đại lý bán hàng hưởng tiền hoa hồng buộc hàng triệu người tiêu dùng phải chuyển sang sử dụng dịch vụ trực tuyến, mà cả những người bán hàng ở bên kia dải quang phổ, những người làm công ăn lương theo giờ. Lần đầu tiên tôi chứng kiến hiện tượng khách hàng rời bỏ "đại diện dịch vụ khách hàng" là trong những năm 1970 khi các ngân hàng lắp những chiếc máy rút tiền tự động (ATM) đầu tiên. Họ hy vọng khách hàng sử dụng máy sau giờ làm việc. Tuy nhiên, ngay khi máy được đưa vào sử dụng, người ta đã xếp hàng dài quanh tòa nhà để sử dụng máy, thậm chí ngay trong giờ ngân hàng mở cửa. Trong khi đó, các nhân viên thu ngân buồn tẻ đứng sau quầy giao dịch chỉ biết vặn vẹo ngón tay. Các ngân hàng sửng sốt khi biết chuyện. Vậy là khi được lựa chọn, người ta thích làm việc với một cái máy hơn.

Dĩ nhiên, người tiêu dùng không hề ngốc nghếch. Máy móc thường ít có khả năng làm họ tăng huyết áp. "Dịch vụ khách hàng" là một câu thần chú trong việc kinh

doanh tại Mỹ, nhưng quá nhiều công ty kinh doanh không hề khuyến khích nhân viên làm việc đó. Họ trả tiền cho nhân viên theo số giờ họ làm, mà không tính đến số khách hàng họ đã nỗ lực phục vụ. Có ai từng tuyên dương một nhân viên bán hàng có khả năng hoàn hảo là không hề nhìn thấy khách hàng? Mượn lối nói của Muhammad Ali[1], họ đã học được cách thực hành "sợi dây và gã ngốc". Đây là kỹ thuật mà Ali sử dụng để chiến thắng George Foreman[2] tại Zaire năm 1974. Ông dựa vào những sợi dây bao quanh sàn đấu để Foreman đánh đến khi mệt lử và sau đó, Ali đã hạ gục Foreman. Một số nhân viên bán hàng cố làm bạn mệt mỏi cho đến khi bạn đầu hàng và bỏ đi.

Sự thật là, rất nhiều doanh nghiệp kinh doanh như thể khách hàng nhiều như cát trên bờ biển. Nếu vài nghìn hạt rơi khỏi tay họ và không bao giờ quay lại, thì đã sao, sẽ luôn có nhiều hơn. Thái độ này chỉ mang lại một vấn đề: Nếu bạn gây khó dễ cho những khách hàng đã quá sức chịu đựng, bạn không chỉ mất những khách hàng đó, mà còn mất uy tín hoàn toàn. Chính bạn huỷ hoại thương hiệu của mình và sẽ rất khó khăn để khôi phục lại như cũ.

Rõ ràng, một số thương hiệu siêu thị lớn đang chờ đợi suy thoái. Họ đưa ra nhiều lựa chọn và giá cả hợp lý,

---

[1] Muhammad Ali là võ sĩ huyền thoại được coi là vĩ đại nhất trong lịch sử quyền anh thế giới, từng ba lần vô địch thế giới.

[2] George Foreman là võ sĩ quyền anh hạng nặng từng vô địch thế giới

nhưng bước chân vào một trong số những siêu thị này như thể bước vào *Twilight Zone*[3] (Miền ảo ảnh) - nhiều khả năng bạn sẽ tìm thấy Rod Serling nhanh hơn là tìm được một người thực sự giúp được bạn. Các siêu thị này thường lộn xộn khủng khiếp. Hàng hoá chất thành đống cao đến mức không thể với tới được nếu không có sự giúp đỡ của nhân viên bán hàng. Các nhân viên bán hàng thì lại rất khó kiếm. Thậm chí ngay cả khi tìm được một người để nói chuyện thì chỉ có một trong số mười người có thể trả lời cho câu hỏi của bạn. Cuối cùng, các cửa hàng này dường như luôn thiếu nhân viên thu ngân. Nếu lòng kiên nhẫn của bạn có giới hạn thì bạn sẽ có cảm giác chẳng bao giờ thoát khỏi nơi này.

Người tiêu dùng chỉ chịu đựng kiểu hành hạ này khi họ không có lựa chọn nào khác. Nói chung, sẽ luôn có một nhà phân phối tốt hơn chờ sẵn sau cánh gà, mong chờ cơ hội giành lấy công việc kinh doanh.

THƯƠNG HIỆU KHÔN NGOAN KHÔNG GÂY KHÓ CHỊU CHO KHÁCH HÀNG

Hãy tưởng tượng khi đến một thành phố, bạn nói với nhân viên lễ tân khách sạn rằng: "Này anh, tôi muốn uống Coca. Có chỗ nào gần đây để mua được không?". Rồi hãy tưởng tượng bạn đang nghe lời đáp, "Vâng, anh

[3] Twilight Zone là tên một phim truyền hình nhiều tập của Rod Serling, mỗi tập là một câu chuyện kinh dị, hư cấu, khoa học viễn tưởng.

chàng bán Coca đang ở dưới bến thuyền. Ông phải thuê một chiếc taxi".

Liệu bạn có tiếp tục theo đuổi lon Coca mà phải mất nửa giờ cả đi và về không? Rất ít khả năng, đúng không? Coca-Cola biết điều này và phân phối thương hiệu rộng rãi đến hầu hết từng thành phố. Bạn không phải đi 100 dặm để mua Coca. Dĩ nhiên, nếu mua trong siêu thị, giá có thể là 35 xu cho một lon 340g, và mua trong nhà hàng sang trọng, có thể là 3,5 đô la, nhưng Coca sẵn sàng để bạn tự do lựa chọn.

Ngày càng nhiều các thương hiệu mạnh từ Charles Schwab[4] đến Staples[5] đến Gap[6] đang áp dụng công thức của Coca, cho phép người tiêu dùng tự quyết định cách thức, địa điểm và thời điểm mua sản phẩm.

Tại John Hancock, vào đầu những năm 1990, chúng tôi quyết định rằng không có lý gì từ chối công chúng mua sắm theo cách họ muốn. Cũng như hầu hết các đối thủ cạnh tranh vào thời đó, chúng tôi thực hiện phần lớn công việc kinh doanh thông qua các đại lý bảo hiểm độc quyền. Nhưng chúng tôi ngày càng thấy rõ rằng kênh phân phối duy nhất này không thể đáp ứng mọi nhu cầu và nguyện vọng của tất cả các khách hàng tiềm năng của John Hancock. Vì vậy, lần đầu tiên chúng tôi quyết định thay vì buộc khách hàng phải đến với mình, chúng tôi sẽ đến với

---

[4] Charles Schwab là công ty môi giới chứng khoán trên mạng lớn nhất nước Mỹ
[5] Staples là một thương hiệu đồ dùng văn phòng nổi tiếng ở Mỹ
[6] Gap là nhà sản xuất hàng may mặc lớn nhất thế giới

họ. Ở bất cứ nơi nào họ muốn mua bảo hiểm nhân thọ, chúng tôi sẽ có mặt ở đó.

Chúng tôi bắt đầu chào bán các sản phẩm của John Hancock thông qua các ngân hàng, các đại lý môi giới bảo hiểm, công ty môi giới chứng khoán, các nhà hoạch định tài chính và tập đoàn cung cấp dịch vụ bảo hiểm hàng đầu – M-Group. Chúng tôi cũng bắt đầu bán hàng trực tiếp qua điện thoại và Internet, cũng như qua các tổ hợp dịch vụ trực tuyến như Quicken và Quotesmith[7]. Đây là một sự đổi mới toàn diện. Năm 1991 đã có 5000 đại lý bảo hiểm nhân thọ bán sản phẩm của John Hancock. Năm 2000, 66.000 tổ chức tài chính chuyên nghiệp thuộc mọi loại hình tham gia bán hàng.

Đương nhiên, đa dạng hóa mạnh mẽ việc phân phối sản phẩm có nghĩa là chúng tôi buộc phải đối mặt với một vấn đề của hàng nghìn doanh nghiệp, từ những công ty sản xuất băng đĩa đến những công ty sản xuất ô tô, đang vì Internet mà phải vật lộn khó khăn. Tên gọi lịch sự của nó là "mâu thuẫn giữa các kênh bán hàng". Kém lịch sự hơn là sự tức giận của các nhà phân phối "người thực việc thực" kiểu cũ, những người này cho rằng, nếu bạn phân phối sản phẩm thông qua các đại lý phân phối phi truyền thống nghĩa là bạn đang hậu thuẫn cho các đối thủ cạnh tranh của họ, và, nếu bạn quyết định bán trực tiếp cho công chúng, bạn trở thành đối thủ cạnh tranh.

---

[7] Tại trang Quicken.com và Quotesmith.com, khách hàng có thể xem mọi thông tin về bảo hiểm và mua các loại bảo hiểm rất thuận tiện.

Ban đầu, John Hancock phải nghe những phản ứng mà ngày nay nhiều công ty khác đang phải nghe từ các nhà phân phối kiểu cũ. "Người ta sẽ không bao giờ mua sản phẩm mà không được đàm phán trực tiếp" và chúng tôi cũng bị đe dọa: "Chúng tôi sẽ không bao giờ bán hàng cho ông nữa".

Dù sao chúng tôi cũng vẫn triển khai hình thức phân phối mới. Chúng tôi thuyết phục các đại lý của John Hancock rằng những khách hàng khó tính, những người muốn mua thương hiệu của chúng tôi thông qua các kênh phân phối khác sẽ không làm lợi gì cho đại lý, mà việc đó là của công ty mạnh hơn và có doanh số bán hàng cao hơn.

Sau đó, chúng tôi bắt đầu hướng đội ngũ đại lý đến hình thức phân phối hiện đại mà khách hàng mong đợi. Chúng tôi khiến họ độc lập hơn và cho phép họ bán sản phẩm của các thương hiệu khác. Chúng tôi cũng khuyến khích các đại lý nâng cao kỹ năng tư vấn tài chính. Bài học to lớn từ cuộc cách mạng Internet cho thấy không phải công chúng không muốn các dịch vụ cá nhân, mà họ sẽ không trả tiền cho các dịch vụ cá nhân nếu chúng không tăng thêm giá trị của giao dịch.

Đa dạng hoá phân phối sản phẩm của John Hancock rõ ràng là bước đi đúng đắn. Nếu tiếp tục bán sản phẩm chỉ qua các đại lý, doanh số bán bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm chăm sóc dài hạn có thể giảm xuống 20% từ năm 1991 đến năm 1999. Do gia tăng các kênh phân phối khác mà doanh số bán bảo hiểm nhân thọ và chăm sóc dài hạn của chúng tôi đã tăng gần như gấp đôi trong

giai đoạn này. Từ năm 1991, doanh số bán bảo hiểm nhân thọ của Hancock cao hơn năm lần so với mức doanh số của cả ngành.

Hãy làm tất cả những gì có thể để giúp các nhà phân phối kiểu cũ thành công, nhưng đừng cho phép họ nắm giữ thương hiệu của bạn làm "con tin".

Dĩ nhiên, có những trường hợp phát huy tác dụng khi hạn chế phân phối sản phẩm. Chẳng hạn, nếu bạn là công ty Tiffany & Co., và sự thành công của bạn phụ thuộc vào tính độc quyền gắn với sản phẩm. Trong một thời gian, công ty sản xuất đồ chơi Ty tạo được giá trị cho một sản phẩm ban đầu không đáng giá, đó là thú nhồi Beanie Baby bằng cách hạ chế phân phối cho những cửa hàng đặc biệt nhỏ.

Nhưng nếu sản phẩm của bạn không thực sự quý giá và độc đáo, bạn chỉ làm mất thời gian đánh lừa người tiêu dùng với một chiến lược phân phối kiêu ngạo mà thôi. Người tiêu dùng ngày nay đòi hỏi các thương hiệu mà họ yêu thích được phân phối dưới nhiều hình thức khác nhau. Nói chung, đi ngược lại với xu hướng này chẳng có ý nghĩa gì nhiều.

ĐỐI MẶT VỚI NHỮNG HẠN CHẾ

Internet thì ở một chỗ, còn tất cả các thương hiệu kiểu cũ đều muốn đến nhà hát Colosseum ở Roma, Italia để xem các cuộc đấu. Tuy nhiên, một vài người trong số họ lại không hiểu rằng chính họ là những đấu thủ. Nếu

không làm tốt công việc trên mạng trực tuyến, họ không chỉ bị tổn thương trong thế giới ảo mà còn trong các cửa hàng và văn phòng ở thế giới thật. Công ty Toys 'R' Us là một ví dụ điển hình về việc làm thế nào để không phải cạnh tranh trong thương trường ngày nay, và sau đó điều chỉnh thế nào cho phù hợp.

Là cha của những đứa trẻ vừa biết đi, tôi đã rất biết ơn khi Toys 'R' Us đưa chương trình thúc đẩy bán hàng trực tuyến năm 1999. Bởi điều này có nghĩa rằng tôi có thể mua sắm đồ Giáng sinh tại nhà. Để thu hút mọi người đến với trang web của mình, công ty đưa ra nhiều chương trình khuyến mại, trong đó có chương trình mà tôi rất quan tâm: Với 100 đô la bạn sẽ được sở hữu một con thú nhồi Tickle Me Elmo[8] miễn phí. Con trai tôi rất mê Tickle Me Elmo và tôi nghĩ rằng đây có vẻ là một món hời.

Một ngày sau Lễ tạ ơn, tôi cố vào trang web đó và nhận được thông báo rằng họ quá bận, hãy thử lại sau. Cuối cùng, khi vào được trang đó, tôi gặp khó khăn khi tìm thứ tôi đang cần. Tôi đánh từ "Pooh" vào hộp tìm kiếm. Trang web không xác định được mục cần tìm kiếm đó. Có thể như thế được sao? Tôi phân vân, công ty Toys 'R' Us lại không hề có gấu Pooh? Không, chẳng có căn cứ nào. Cuối cùng, tôi phát hiện ra rằng tôi cần phải đánh: "Winnie the Pooh and Friends" để tìm được danh sách đồ chơi tôi cần. Rắc rối là chỉ có mô tả của một vài đồ chơi và vài bức ảnh của một số đồ chơi khác, nên tôi không thể

---

[8] Tickle Me Elmo là món đồ chơi trẻ em của hãng Tyco vào năm 1996

liên hệ chúng với chương trình quảng cáo trên truyền hình để tìm đúng thứ đồ mà con trai tôi muốn. Trong khi cố tìm ra lời giải đáp cho vấn đề này thì trang web thông báo "Thời gian của bạn đã hết". Và họ ngắt mạng! Điều này lặp lại đến ba lần.

Những chịu đựng của tôi đối với trang web *toysrus.com* chỉ là rất nhỏ so với khoảng 5% người mua hàng trực tuyến cho lễ Giáng sinh không nhận được thứ đồ mình đặt mặc dù từ ngày 21 tháng Mười Hai, công ty thông báo đồ chơi đó sẽ giao vào ngày 25 tháng Mười Hai. Một nhóm luật sư bang Washington khởi kiện Toys 'R' Us vì làm hỏng Lễ Giáng sinh của rất nhiều trẻ em và các bậc cha mẹ. Đây có phải là việc quảng cáo cho một thương hiệu đồ chơi? Tôi không cho là vậy.

Tháng Tám năm 2000, Toys 'R' Us cuối cùng phải đối mặt với những hạn chế và đã sáp nhập việc kinh doanh đồ chơi trực tuyến với Amazon.com. Amazon đồng ý chăm sóc toàn bộ công việc đòi hỏi sự khéo léo của phân phối hàng trực tuyến đó là dịch vụ khách hàng, đáp ứng các đơn đặt hàng và cung cấp kho bãi cho số hàng tồn kho từ Toys 'R' Us.

Đổi lại, Amazọn hiện giờ có thương hiệu lớn nhất trong các cửa hàng đồ chơi, nhờ đó thu hút người tiêu dùng đến với trang web riêng của mình. Tôi cho rằng, trong tương lai gần chúng ta sẽ còn chứng kiến nhiều cuộc sáp nhập của các thương hiệu nổi tiếng với bí quyết kinh doanh công nghệ.

Sự thật là, Internet khiến các thương hiệu kiểu cũ gặp khó khăn khi quyết định kinh doanh trực tuyến. Không

may, không có một sơ đồ chuyên nghiệp dành cho việc kinh doanh và các công ty kiểu cũ rất khó thu hút được những tinh hoa của nguồn nhân lực kỹ thuật. Bạn chỉ thu hút được đúng nhân tài khi có đối tác công nghệ cao phù. Thậm chí một tập đoàn quyền lực như Wal-Mat đã phải đưa công ty đầu tư mạo hiểm Accel Partners đến Thung lũng Silicon để giúp công ty này lập trang web và đặt các hoạt động trực tuyến của công ty tại trung tâm đầu não công nghệ cao Palo Alto, California, chứ không đưa nó về trụ sở chính ở Bentonville, Arkansas.

Rõ ràng, tương lai của thương mại điện tử sẽ tích luỹ được ngày càng nhiều kinh nghiệm trực tuyến nhạy cảm. Giờ đây, bạn có thể xem hình ảnh không gian ba chiều của chiếc ô tô bạn muốn mua. Trong một tương lai không xa, thật dễ tưởng tượng rằng sẽ có những trang điện tử thể hiện được cảm giác lái thử xe trên mạng. Những tiến bộ kỹ thuật như thế này rõ ràng không thể xuất phát từ những công ty kiểu cũ, loại công ty chỉ quan tâm đến những hạn chế của công nghệ hơn là loại bỏ các rào cản. Những tiến bộ chỉ được sinh ra từ những công ty công nghệ thuần tuý xuất sắc nhất. Điều mà những thương hiệu khôn ngoan kiểu cũ cần làm là đảm bảo công việc kinh doanh phải theo cùng xu hướng với những công ty công nghệ này.

Năm 1999, John Hancock phải đối mặt với một quyết định quan trọng: Chi 100 triệu đô la để nâng cấp trang web *Johnhancock.com* thành một trang thương mại điện tử, hoặc hợp tác với tổ hợp các công ty bảo hiểm trực tuyến

mới xuất hiện và đầu tư thêm vốn vào các mục đích khác. Ở thời điểm đó, chúng tôi quyết định tốt nhất là nên liên minh với các đối tác công nghệ cao. Những đối tác này sẽ bán hàng cho chúng tôi. Đây hóa ra lại là một quyết định sáng suốt. Chúng tôi liên tục là thương hiệu hàng đầu trên các trang web của các tập đoàn bảo hiểm lớn nhất, Quicken và Quotesmith. Đến năm 2000, chúng tôi đã bán 60% hợp đồng bảo hiểm nhân thọ trực tuyến.

Nhưng chúng tôi không giới hạn mình với Quicken và Quotesmith. Không dừng lại ở việc dự đoán trang web nào sẽ duy trì dài hạn, chúng tôi kết hợp với số lượng tối đa các tổ hợp bảo hiểm trên mạng. Việc này giống những người ủng hộ tất cả các phe trong một cuộc chạy đua chính trị. Họ không quan tâm ứng cử viên nào đắc cử, mà chỉ muốn được che chở.

Đáng tiếc thay, John Hancock nhận ra rằng, trang web độc quyền sở hữu của công ty không bao giờ cạnh tranh được với các trang web tương tự của các tổ hợp Internet. Bởi người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi cao hơn, cả việc lựa chọn thương hiệu khi mua sắm và mức độ khách quan khi người ta giới thiệu cho họ những lựa chọn đó. Họ ngày càng ưa chuộng các siêu thị tài chính hơn là kênh phân phối của một thương hiệu riêng lẻ. Điều này lý giải sự thành công vượt bậc của các thị trường như *schwab.com*. Đó là lý do giải thích vì sao ngay cả một thương hiệu tài chính lớn như Fidelity trước chỉ bán quỹ lợi ích chung của mình, giờ đây buộc phải chào thêm 300 thương hiệu của các quỹ lợi ích chung khác.

Đầu những năm 1990, khi John Hancock quyết định không giới hạn phân phối sản phẩm cho các đại lý bảo hiểm riêng nữa, chúng tôi hiểu sâu sắc hơn rằng: thực ra công ty là một nhà sản xuất, chứ không phải là nhà phân phối. Chúng tôi hiểu rằng sẽ khôn ngoan hơn khi giao việc bán hàng cho người khác và tập trung vào việc chúng tôi thành thạo là phát triển, cải tiến và điều chỉnh sản phẩm để phù hợp với từng nhà phân phối và giới thiệu với người tiêu dùng về thương hiệu của chúng tôi.

Trong bối cảnh kinh doanh cạnh tranh khốc liệt này, rất nhiều thương hiệu gặp khó khăn khi muốn thành công ở cả hai vai trò nhà sản xuất và nhà phân phối sản phẩm. Các công ty khi quyết định tập trung vào một trong hai vai trò sẽ thấy dễ dàng hơn những kẻ kỳ cục khác khi hợp lý hoá cơ cấu chi phí, áp dụng công nghệ thích hợp, và hiểu thời điểm thích hợp để giới thiệu mỗi sản phẩm. Một số thương hiệu giống như Sear hiểu rằng họ thực sự là nhà phân phối mà không phải là nhà sản xuất. Vì vậy, họ không đủ khả năng chỉ đưa ra thị trường những thương hiệu thông thường giá rẻ. Nhiều thương hiệu khác, từng là nhà phân phối, sẽ giống như John Hancock, phát hiện ra rằng giờ đây họ là nhà sản xuất cho một phương tiện phân phối mới.

BUỘC NHÀ PHÂN PHỐI PHẢI QUY PHỤC BẰNG CÁCH TẠO RA NHU CẦU CHO THƯƠNG HIỆU

Rõ ràng là Internet đã giải phóng rất nhiều thương hiệu bằng cách nới lỏng ràng buộc mà các nhà phân phối kiểu cũ áp đặt đối với họ. Nhưng ngược lại, Internet cũng buộc nhiều thương hiệu phải nhượng quyền kiểm soát phân phối sản phẩm sang cho bên thứ ba là một công ty công nghệ cao. Bên thứ ba này sẽ phân phối tốt hơn họ đã từng làm. Tuy nhiên, điều quan trọng khó tin trong thế giới này là nhà sản xuất không chuyển nhượng cho các nhà phân phối một việc–đó là việc quan tâm và chăm sóc thương hiệu.

Thương hiệu mạnh là thứ duy nhất có thể đẩy cán cân quyền lực giữa nhà phân phối và nhà sản xuất nghiêng về phía nhà sản xuất. Sự tương phản giữa cách quản lý các sản phẩm có thương hiệu mạnh với các sản phẩm không có những thương hiệu mạnh mà các nhà phân phối đang thực hiện đã quá rõ ràng và bằng chứng ở ngay trong cửa hàng bách hóa địa phương.

Chẳng hạn, giá bày quần lót của Calvin Klein không bao giờ lộn xộn. Tại sao? Bởi họ đã có Marky Mark và Antonio Sabato con, và một loạt người mẫu đẳng cấp cùng với một loạt chương trình quảng cáo đẳng cấp.

Không, những người mẫu ấn tượng này không đứng ở đó. Klein sử dụng họ để tạo ra nhu cầu cho sản phẩm đồ lót, và các đại lý bán hàng luôn bám sát khách hàng. Đại lý bán hàng biết rằng nếu giá bày đồ của Calvin Klein lộn

xộn, có ba điều sẽ xảy ra. Thứ nhất, khách hàng đến cửa hàng chủ yếu để mua đồ của Calvin Klein sẽ không hài lòng, và các đại lý bán hàng sẽ mất tiền hoa hồng. Thứ hai, các giám sát viên luôn theo dõi họ. Thứ ba, nếu đại diện của Calvin Klein đến cửa hàng, các đại lý bán hàng sẽ phải trả giá. Sản phẩm đồ lót giá rẻ không hề lo sợ điều nói trên bởi trông chúng giống những thứ đồ bày đầy trong một khu chợ của thế giới thứ ba.

Khi sử dụng thương hiệu để tạo ra nhu cầu tiêu dùng, mọi thứ liên quan đến mối quan hệ sản xuất – phân phối bỗng nhiên trở thành một đặc ân của bạn. Bởi nhà phân phối mong muốn được làm việc với thương hiệu của bạn, bạn không còn phải trả cho họ một phần lớn trong doanh thu. Bạn có thể yêu cầu họ cam kết. Bạn có thể đàm phán để có được một không gian trưng bày hàng tốt hơn, hay những chương trình khuyến mại sản phẩm tại chỗ tốt hơn.

Năm 1987, khi Martha Stewart lần đầu tiên thiết kế sản phẩm cho Kmart, cô không thuyết phục được công ty thực sự quảng cáo và trưng bày mẫu đồ ngủ và đồ ăn tối của mình. Sau đó, đương nhiên, cô tự phát triển trở thành một trong những thương hiệu mạnh nhất những năm 1990. Bất ngờ, Kmart đưa sản phẩm trưng bày ở mặt tiền của các cửa hàng, xuất hiện trong các chương trình quảng cáo sản phẩm và tăng số lượng các siêu thị bán sản phẩm. Từ chỗ phải van xin sự giúp đỡ của một vị chủ tịch của Kmart, giờ đây Stewart đang tư vấn cho vị chủ tịch kế nhiệm tìm kiếm người kế vị và công khai tuyên bố rằng cô muốn có một vị trí trong Hội đồng quản trị của Kmart.

Trong vụ việc này, Kmart cố đưa Stewart trở về vị trí của mình bằng cách tuyên bố rằng công ty không cho phép nhà cung cấp có vị trí trong hội đồng quản trị. Song rõ ràng, Stewart không còn là một nhà cung cấp đơn thuần mà giờ đây cô là một tên tuổi nổi tiếng và tên tuổi của cô sẽ giúp Kmart nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh. Với tư cách cá nhân, tôi không dám cược rằng, một lúc nào đó, Stewart sẽ giành được vị trí đó nhờ sức mạnh thương hiệu của cô.

Với một thương hiệu mạnh, bạn thậm chí có thể ép buộc nhà phân phối, những người đã không vì thương hiệu của bạn làm như vậy. Chẳng hạn, các công ty dược phát hiện ra rằng thay vì tranh thủ các bác sĩ, những người không còn quyền lực và ảnh hưởng như vốn có một thời, họ sẽ bán sản phẩm theo đơn bằng cách tiếp cận người tiêu dùng đầu cuối thông qua truyền hình và các ấn phẩm quảng cáo. Sẽ chẳng sao mặc dù việc sử dụng, quản lý, tác dụng phụ, chỉ dẫn và chống chỉ định của các loại thuốc theo đơn này cực kỳ phức tạp. Các công ty dược dù sao cũng thành công khi hướng đến thương hiệu và khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm vì tên tuổi của họ. Chiến dịch quảng cáo không ngừng trên truyền hình biến loại thuốc chống dị ứng Claritin trở thành sản phẩm bán chạy nhất trong lịch sử công ty Schering-Plough. Các chiến dịch quảng cáo thương hiệu hiệu quả nhất sẽ phân định các nhà phân phối theo hai cách. Thứ nhất, nếu chiến dịch xây dựng thương hiệu của bạn hấp dẫn đối với khách hàng, người ta sẽ đến cửa hàng và hỏi "Vì sao anh lại nhận bán những sản phẩm này?". Tất cả

sẽ chỉ là một vài khách hàng nóng tính khiến các đại lý phân phối không dám nhận bán các sản phẩm của bạn. Và điều thứ hai là hiệu ứng tâm lý của một thương hiệu lớn làm việc với nhà phân phối cũng giống như làm việc với khách hàng. Họ sẽ muốn bán thương hiệu của bạn, bởi họ tin rằng điều này sẽ giúp khẳng định đẳng cấp siêu thị và họ sẽ marketing tập đoàn của họ với bạn và cảm thấy hãnh diện.

Trong một thế giới bùng nổ về số lượng các phương pháp phân phối, bạn có thể có một chiến lược phân phối sản phẩm khôn ngoan nếu thực hiện hai bước cơ bản sau: Một là bán sản phẩm theo cách mà khách hàng muốn mua và hai là tuyên truyền thuyết phục để khách hàng biết rằng bạn khiến các nhà phân phối trở thành nô lệ cho thương hiệu của mình.

QUY TẮC #9

Sử dụng thương hiệu đưa nhân viên đến Miền Đất Hứa

Microsoft®

Bất cứ khi nào một người Mỹ gốc Italia hỏi tôi: "Anh từ đâu tới?". Tôi biết tốt nhất thay vì nói "Utica, New York", nơi tôi đã lớn lên, tôi nên nói tên một làng ở Gorgoglione, tỉnh Matera, vùng Basilicata của Italia, nơi ông bà tôi đã di cư.

Thực ra điều này thật đáng ngạc nhiên. Thế hệ người Mỹ thứ hai và thứ ba, những con người có giáo dục và được cho là thạo đời, nhận ra nhau bằng sự sáp nhập bộ lạc của những người đã chết trước khi chúng ta sinh ra,

các cụ cố của chúng ta, những người sống cả đời ở các thị trấn cổ trên đỉnh đồi, những người là đối thủ của nhau trong ít nhất là tám hay chín trăm năm. Sự cạnh tranh này hoàn toàn chẳng liên quan gì đến cuộc sống của chúng ta hiện nay. Mặc dù vậy, chúng ta vẫn được gắn nhãn mác bằng tên của các ngôi làng, và trong một bộ tộc người Mỹ gốc Italia lớn hơn, chúng ta dùng tên các ngôi làng để nhận diện nhau kỹ hơn và xác định một trật tự xã hội. Những người gốc Florentine, dĩ nhiên, cảm thấy vượt trội hơn người La Mã, những người này lại thấy mình giỏi hơn người xứ Naples, những người Naples đến lượt mình lại thấy mạnh hơn người Sicily. Sự gắn kết kỳ lạ với các bộ lạc tổ tiên của một người là rất phổ biến không chỉ giữa những người Mỹ gốc Italia, mà cả giữa những người Mỹ gốc Hy lạp và Mỹ gốc Ireland, cũng như tổ chức *Những người con gái của Cách mạng Mỹ*[1]. Quyền lực sẵn có của những liên kết cổ xưa này gợi lên mức độ quan trọng về thương hiệu đối với chính chúng ta.

Dĩ nhiên, trong một thế giới rộng lớn hơn, Gorgoglione (tên một tỉnh của Italia) có nghĩa là rất ít, nhưng các thương hiệu khác rõ ràng là to lớn hơn thật. Chúng ta là tổng hợp của nhiều thương hiệu, từ trường đại học mà ta học đến nhà sản xuất những đôi giày ta đang đi và ý nghĩa của những loại thương hiệu này thay đổi hoàn toàn trong vòng 50 năm qua. Sắc tộc, chủng tộc, tôn giáo, nguồn gốc tổ tiên, và quê quán ngày càng ít có ý nghĩa ở Mỹ. Thậm

[1] Một tổ chức đoàn thể của Phụ nữ phấn đấu cho lòng yêu nước, giáo dục và bảo tồn lịch sử

chí những tiêu chí trước đây về đẳng cấp như quần áo chẳng còn nói lên gì nhiều, nhờ có những nhà tỉ phú cùng khổ của Thung lũng Silicon. Hơn tất cả, trong thế giới ở phạm vi rộng, ta được nhận diện bằng việc ta hoàn thành. Điều đó có nghĩa là thương hiệu có ý nghĩa nhất mà bất kỳ ai trong chúng ta đang sở hữu rất có thể là thương hiệu của chính công ty mà chúng ta đang làm việc. Đây là một trong những cách cơ bản để chúng ta nhận diện người khác và đây cũng là một trong những thành phần quan trọng làm nên bản chất chúng ta.

Đó cũng là lý do tại sao câu hỏi đầu tiên trong bất kỳ bữa tiệc cocktail nào cũng luôn là "Anh làm nghề gì?". Để tự hào trả lời câu hỏi ấy có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều so với những gì người ta thừa nhận.

Vì vậy, các công ty với thương hiệu mạnh có một số lợi thế to lớn trên thị trường:

1. Những người giỏi nhất muốn làm việc cho họ.
2. Thương hiệu mạnh giúp nhân viên tập trung và quyết định dễ dàng.
3. Thương hiệu mạnh thúc đẩy nhân viên làm việc nhiều hơn, hay chí ít cũng tin là làm được nhiều hơn.

Các công ty có thương hiệu mạnh thành công không chỉ bởi thương hiệu có tác động mạnh mẽ đến sự quan tâm từ bên ngoài của người tiêu dùng, mà còn có ảnh hưởng lớn đến mối quan tâm từ bên trong của nhân viên, đại lý bán lẻ và các nhà phân phối.

NHỮNG NGƯỜI GIỎI NHẤT MUỐN LÀM CHO NHỮNG THƯƠNG HIỆU MẠNH NHẤT

Nếu bạn hỏi một người điều gì quan trọng nhất khi họ đi xin việc, họ có thể sẽ trả lời như sau: lương, giá trị công việc cả về quyền lợi lẫn danh tiếng, và tính chất của môi trường làm việc. Nhưng sự thật là hầu hết những người có khả năng tìm việc nhất sẽ hy sinh một hoặc thậm chí cả ba yếu tố trên để có cơ hội làm việc cho một thương hiệu mạnh nhất.

Ở Boston, thành phố quê hương của John Hancock chẳng hạn, Công ty Fidelity Investments nổi tiếng là một nơi làm việc chặt chẽ với một hệ thống quản lý có yêu cầu cực cao, vậy mà vẫn luôn thu hút được lực lượng lao động tinh tuý nhất chỉ đơn giản vì nó là thương hiệu mạnh nhất trong lĩnh vực của mình.

Khi "cái ao" đã có đủ uy tín, mọi người sẽ sẵn sàng không những phải chịu đựng những ông chủ luôn đòi hỏi khắt khe mà còn sẵn sàng trở thành những "con cá" nhỏ hơn, mà nhẽ ra đã là những con cá to ở một cái ao khác. Chẳng hạn, khi tôi còn làm việc cho Citibank, thương hiệu mạnh nhất trong ngành ngân hàng, tôi chứng kiến công ty đã thu hút nhân tài một cách lạ lùng thế nào. Yêu cầu tuyển dụng đến mức những người có khả năng làm phó chủ tịch ở hầu hết các công ty khác

chưa hẳn đã trúng tuyển vào làm nhân viên bình thường ở Citibank. Công ty có thể cho thôi việc hai nhân sự hàng đầu của một bộ phận và sau đó ngay lập tức thay những người khác trong nội bộ vào vị trí của họ. Những người giỏi phải ganh đua để được vào vị trí đó.

Hơn nữa, các thương hiệu mạnh nhất thường không phải trả lương cao để thu hút những người giỏi nhất. Trong bài báo có tựa đề *0% Unemployment* (Tỷ lệ thất nghiệp 0%) của tờ *New York Times,* phóng viên theo dõi mảng văn hóa David Brooks đã tìm hiểu thị trường lao động khan hiếm đến mức khó tin ở Madison, Winconsin đầu năm 2000. Brooks thấy rằng, không như rất nhiều các công ty khác trong khu vực phải vận dụng các phương pháp bán cổ phần ưu đãi và cung cấp dịch vụ chăm sóc nhà cửa miễn phí để thu hút những ứng viên mới, thì thương hiệu tủ lạnh hàng đầu Sub-Zero lại không khó khăn gì khi thu hút nhân lực và thường xuyên giữ được họ qua nhiều thế hệ. Brooks kết luận: "Hết lần này đến lần khác, người ta luôn đề cập đến tầm quan trọng của danh tiếng... Những công ty có uy tín dường như luôn có lợi thế lớn khi tìm kiếm nhân lực".

Năm 2000, Tạp chí *Fortune* thực hiện một phép so sánh cực kỳ thú vị. Họ tính toán số ứng viên trung bình cho một vị trí đăng tuyển của hai nhóm công ty. Nhóm một là các công ty có tên trong danh sách "Một trăm công ty là nơi làm việc tốt nhất" và nhóm hai là các công ty có tên trong danh sách "Mười công ty được hâm mộ nhất", trong đó có các thương hiệu lớn như Microsoft, Dell, Intel, và Wal-

Mart. Một danh sách nhấn mạnh tính thân thiện của môi trường làm việc, còn danh sách kia là về năng lực hoạt động và marketing.

Hãy đoán xem nhóm nào có nhiều ứng viên dự tuyển hơn? Những công ty hàng đầu trên thị trường thắng các công ty có chủ trương làm vui lòng nhân viên với tỉ số 2-1. Dĩ nhiên, những người tìm việc không hề ngốc nghếch và họ bị thu hút đến những thương hiệu mạnh nhất vì một số lý do. Một yếu tố rõ ràng là đẳng cấp. Người ta sẽ rất ấn tượng nếu bạn nói bạn đang làm việc cho một công ty hàng đầu trên thị trường. Một yếu tố khác nữa là tính chất nơi làm việc. Bởi đây là những công ty có khả năng tuyển được những người giỏi nhất trên thị trường, các công ty này có xu hướng năng động, không quan liêu và luôn đầy ắp những ý tưởng mới.

Quan trọng nhất, những thương hiệu mạnh nhất là những bệ phóng tốt nhất. Những tên tuổi này có tác động diệu kỳ trên một bản lý lịch, đó không chỉ là hồ sơ mô tả kinh nghiệm, mà còn ít nhiều là bộ sưu tập những thương hiệu đáng mơ ước sẽ quyết định nguyện vọng tương ứng của bạn khi là một ứng viên tìm việc.

Khi người ta nhìn vào bản lý lịch và biết bạn từng làm việc tại Citigroup, Disney, Coca-Cola hoặc Microsoft, nghiễm nhiên bạn là một ngôi sao. Thậm chí bạn có thể không phải là một người giỏi, nhưng thực tế giản đơn là bạn đã làm việc cho một trong những công ty hàng đầu, điều này sẽ giúp bạn trúng tuyển. Nếu phải lựa chọn giữa một nhà báo xuất sắc đang làm việc cho một tờ báo địa

phương với một phóng viên bình thường làm việc cho tờ *New York Times* thì anh chàng của tờ *New York Times* hầu như chắc chắn sẽ được nhận. Điều đó thật không công bằng, nhưng cũng không hoàn toàn sai khi cho rằng những người đến từ những thương hiệu lớn hơn thường có năng lực hơn.

Là một thương hiệu mạnh, bạn sẽ tuyển được người tốt nhất làm việc cho mình với mức lương thấp hơn, đôi khi với vị trí kém hơn và bạn cũng có thể khai thác họ triệt để, chỉ vì họ muốn có tên của thương hiệu bạn trên bản lý lịch khi rời khỏi công ty.

Sự thật là, chúng ta đang sống trong một thế giới mà mọi người luôn thay đổi nghề nghiệp. Nếu những người mà bạn tuyển dụng ở lại mãi mãi với bạn thì điều đó không thực sự tốt cho sự nghiệp của họ. Cho dù họ làm việc tốt đến thế nào đi nữa, nếu bạn giữ họ mãi thì điều đó không thực sự tốt cho bạn, vì đó là nguyên nhân tạo ra sự quan liêu. Ở John Hancock chúng tôi cố gắng xây dựng văn hóa công ty, trong đó làm việc tại John Hancock cũng quan trọng như xuất thân từ John Hancock vậy. Đây là một bài kiểm tra trung thực về chất lượng của một thương hiệu. Chúng tôi cho rằng những nhân viên tài năng nhất cuối cùng cũng sẽ rời sang những công việc khác. Khi họ thực sự ra đi, chúng tôi chỉ muốn họ hiểu rằng họ đã ra đi từ một nơi tuyệt vời.

Không chỉ những nhân viên tốt nhất bị hấp dẫn bởi những thương hiệu tốt nhất, mà cả những nhà phân phối tốt nhất nữa. Dĩ nhiên mọi nhân viên bán hàng đều có

niềm tin không thể lay chuyển rằng giá trị cá nhân họ đóng góp vào một cuộc giao dịch quan trọng hơn bất kỳ yếu tố nào khác để bán được hàng, và ở mức độ nào đó, điều này là sự thật. Nhưng họ cũng biết rất rõ rằng khó qua "cửa" nhà phân phối nếu họ không đại diện cho một công ty có một danh tiếng vững chắc. Nếu bạn là một thương hiệu vĩ đại, những người bán hàng vĩ đại sẽ háo hức bán sản phẩm của bạn, sẽ miễn cưỡng khi rời bỏ bạn và sẽ dễ bỏ qua những khó chịu nho nhỏ chẳng hạn như dịch vụ chậm chạp.

Những đại lý bán lẻ các loại sẽ nỗ lực hết sức để giành được cơ hội làm ăn với bạn, vì họ biết thương hiệu của bạn sẽ nâng cao uy tín của họ và lôi cuốn được nhiều khách hàng lớn khác. Một thương hiệu mạnh có lợi thế rất lớn. Nếu hai công ty có cùng sức mua cần in một ấn phẩm trong cùng một thời điểm, nhà in có nhiều khả năng sẽ phục vụ cho thương hiệu mạnh hơn.

MỘT THƯƠNG HIỆU MẠNH KHIẾN NHỮNG QUYẾT ĐỊNH KHÓ KHĂN TRỞ NÊN DỄ DÀNG HƠN.

Những công ty có thương hiệu mạnh nhận thấy họ làm những việc mà những thương hiệu yếu hơn không thể làm được. Không phải chỉ vì chất lượng nguồn nhân lực mà họ thu hút được, mà cả vì thương hiệu lớn khiến việc đưa ra quyết định dễ dàng hơn nhiều.

Ví dụ, hãy giả sử công ty bạn phải quyết định phát triển sản phẩm, như phát triển loại sản phẩm nào và cần đầu tư bao nhiêu thời gian và tiền bạc vào đó.

Đương nhiên, nếu bạn chịu trách nhiệm việc này, bạn phải yêu cầu những người có liên quan nói cho bạn biết họ thích cách tiếp cận nào. Tất cả bọn họ sẽ tranh cãi quyết liệt về việc làm thế nào và có nên làm không. Họ sẽ không thống nhất được, cũng như sẽ không nói cho bạn biết điều họ thực sự nghĩ.

Tiếc thay, nếu bạn càng ở vị trí cao trong một tập đoàn, mọi người càng cố gắng che giấu sự thật với bạn. Họ cho rằng sẽ là sáng suốt nếu tâng bốc bạn, hoặc sẽ là khôn ngoan khi che đi những điểm yếu trong quá trình hoạt động. Họ không phải là những kẻ nói dối vô lý nhưng rất có thể họ sẽ là những người ủng hộ vô lý cho phòng ban hay bộ phận của họ. Với một nhóm những người như thế này, sẽ rất khó phát hiện ra thực chất của vấn đề.

Chẳng hạn, những người bán hàng, luôn muốn có ngay lập tức sản phẩm bạn đang xây dựng với mức giá rất thấp, với càng nhiều đặc điểm càng tốt, và đương nhiên với mức hoa hồng cao nhất. Họ sẽ lập luận rằng họ không thể bán nó theo bất kỳ điều kiện nào khác và bảo với bạn rằng không nên đòi hỏi bất kỳ một cam kết nào. Họ thừa biết rằng có thể bán sản phẩm ấy với ít đặc điểm hơn và các điều kiện vừa đủ để thu được lợi nhuận, nhưng tại sao họ lại phải thú nhận điều đó ngay lập tức?

Trong khi đó, phụ trách tài chính lại nói rằng bạn sẽ không bao giờ kiếm được chút tiền nào từ sản phẩm này trừ khi bạn tính gấp đôi mức giá mà những người bán hàng muốn. Nhân viên kỹ thuật sẽ bảo với bạn rằng phải

mất hai năm mới có được những hệ thống hoàn chỉnh cho sản phẩm và phải tốn gấp ba lần số tiền mà bạn có thể huy động hoặc định đầu tư. Nhân viên marketing lại muốn chắc chắn rằng sản phẩm có ảnh hưởng trên thị trường, họ muốn có hàng triệu đô la để quảng bá nó. Những người phát triển sản phẩm lại bảo rằng toàn bộ quá trình chỉ cần một cái búng tay. Thế là bạn bị bỏ mặc với nỗi phân vân "Làm sao tất cả những người này đều đúng được?"

Công việc của nhà điều hành có nhiều điểm giống với công việc của một thẩm phán. Bạn ngồi và nghe mọi người trình bày các vụ kiện. Trong thực tế kinh doanh, điều khác biệt là không bao giờ chỉ có hai bên trong một câu chuyện.

May thay, phẩm chất đáng khen xuất phát từ các quan điểm đa dạng này bỗng trở nên rõ ràng khi bạn bắt đầu xem xét chúng dưới lăng kính thương hiệu. Ở John Hancock, trong trường hợp quyết định phát triển một sản phẩm, chúng tôi ngay lập tức hỏi, liệu sản phẩm này có phản ánh và nâng cao thượng hiệu của chúng tôi? Chúng tôi phải marketing và hỗ trợ thế nào để nỗ lực phát triển sản phẩm này phù hợp với thương hiệu? Và câu trả lời bắt đầu đi đúng hướng.

Sự thật là, không tập đoàn nào có đủ khả năng làm tốt mọi việc, để có sản phẩm tốt nhất, công nghệ tốt nhất, dịch vụ khách hàng tốt nhất, giá tốt nhất, quảng cáo tốt nhất, bao bì tốt nhất, v.v... Nếu bạn tự hỏi mình: "Tôi phải làm gì để hỗ trợ thương hiệu?". Thứ tự ưu tiên sẽ trở

nên rõ hơn. Đối với hãng máy tính Apple, thiết kế đẹp hiện nay là cực kỳ quan trọng đối với sự thành công của thương hiệu. Hãng có khả năng sản xuất một con chuột có hình thù kỳ dị, nhưng lại không thể sản xuất một máy tính có hình dạng thông thường. Đối với Wal-Mart, giá cả thích hợp là chìa khóa. Mặt khác, đối với Tiffany & Co., chất lượng và sự độc đáo của hàng hóa là điều quan trọng nhất, họ không thể bán đồ rẻ tiền như mọi cửa hàng bách hóa khác được. Trong ngành kinh doanh bảo hiểm, thời điểm xuất phát cho một thương hiệu sản phẩm là xử lý nhanh chóng một yêu cầu bảo hiểm và trả bảo hiểm theo đúng thủ tục.

Một thương hiệu mạnh không chỉ ưu tiên hàng đầu cho việc chi tiêu mà còn giúp bạn trong những quyết định thực sự khó khăn. Nếu bạn đã có một thương hiệu chất lượng cao thật vững mạnh, nó giúp làm rõ nhiều vấn đề đau đầu một cách tuyệt vời. Ví dụ liệu có nên đuổi việc một nhân viên luôn gây rắc rối, ngay cả khi nhân viên đó là người bạn quen biết 20 năm, là phù rể trong đám cưới của bạn, người kiếm nhiều tiền cho công ty. Dù họ làm việc hiệu quả đến chừng nào thì những kẻ nghiện rượu, nghiện ma tuý, lạm dụng tình dục, phân biệt chủng tộc, và lừa đảo tiền bạc ở một công ty hàng đầu trên thị trường đều có xu hướng tồn tại ngắn hơn nhiều lần so với khi họ ở các công ty hạng hai. Một thương hiệu mạnh tồn tại theo cách đó một phần vì nó không khoan dung với bất kỳ điều gì, hay với bất kỳ ai đe doạ đến danh tiếng của doanh nghiệp.

Lý tưởng nhất là thương hiệu đưa ra những quyết định thật rõ ràng không chỉ ở bộ phận cao cấp nhất, mà còn cả ở những bộ phận bên dưới, để ngay cả người chuyên trả lời điện thoại cũng hiểu chính xác cách xử lý những tình huống khó khăn mà họ gặp phải. Dĩ nhiên, nếu bạn muốn tất cả nhân viên thể hiện thương hiệu của bạn trong mọi việc họ làm, bạn cũng sẽ phải bán thương hiệu của bạn cho họ.

MỘT THƯƠNG HIỆU MẠNH SẼ KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN PHẤN ĐẤU

Một lần, khi ở Rome, tôi đến tham quan tàn tích của một vài kỳ quan cổ. Khi nhìn vào những dãy cột ba tầng, người ta không thể không tưởng tượng đến công việc nặng nhọc khi phải kéo chúng lên. Chắc chắn phải cần đến hàng trăm nô lệ chỉ để kéo một chiếc cột vào vị trí. Tôi hỏi một hướng dẫn viên du lịch "Điều gì sẽ xảy ra nếu một trong những chiếc cột đó bị đổ và gãy?". Cô ấy trả lời: "Dễ thôi, họ giết chết tất cả nô lệ".

Tôi ngờ rằng hầu hết thủ lĩnh của các công ty đều thích áp d ụng cách hành xử ở thành cổ Rome trong thời đại họ đang sống. Nhưng ngày nay, giết hại những người làm việc cho mình là vi phạm pháp luật. Nỗi khiếp sợ không còn là động lực như một thời nó từng thống trị. Cách tốt nhất để thuyết phục nhân viên cống hiến hết mình là truyền cho họ niềm tự hào nhất định về công ty và về công việc họ đang làm. Mặc dù việc động viên từng nhân viên là rất quan trọng, song một trong những phương

sách hiệu quả nhất để thúc đẩy toàn bộ lực lượng lao động là xây dựng một thương hiệu vững mạnh.

Những người đang làm việc cho những thương hiệu mạnh tiếp nhận được ý thức về bổn phận, phương hướng và mục đích từ chính những thương hiệu ấy. Điều này là có thực, cho dù hầu hết mọi người hiện nay tự cho mình là những người tự do suy nghĩ, không theo khuôn phép, trái ngược với các "thành viên của tổ chức" của những năm 1950 cống hiến cả linh hồn cho công ty. Nhưng dù có cho rằng mình độc lập đến đâu thì chúng ta, những con người, luôn có nhu cầu về những điều lớn hơn bản thân. Khi tầm quan trọng của các thể chế xã hội truyền thống khác bị mai một, thì nơi làm việc ngày nay đang dần manh nha trở thành ý nghĩa cuộc sống của chúng ta. Những ai đang làm việc cho những thương hiệu lớn thường có cảm hứng từ chính những thương hiệu ấy. Nếu thương hiệu thể hiện không chỉ sự xuất sắc chuyên nghiệp mà còn là chất lượng vượt trội như tính trung thực và sự cảm thông thì người ta sẽ làm hết sức mình để sống theo những lý tưởng ấy.

Với một thương hiệu mạnh, bạn thuyết phục được nhân viên rằng họ sẽ làm được những gì mà các đối thủ cạnh tranh khác không thể, rằng họ có thể đưa sản phẩm ra thị trường nhanh hơn, quan tâm chăm sóc khách hàng nhiều hơn, thu được nhiều lợi nhuận hơn. Điều này lý giải vì sao những vị tướng trong quân đội thường thét to: "Vì chúng ta là người Mỹ, chúng ta có thể chiếm lĩnh quả đồi đó". Vâng, sẽ luôn là thử thách khi yêu cầu nhân viên làm một

việc khó khăn, nhưng họ sẽ luôn sẵn sàng bởi họ thực sự cảm thấy cần cống hiến cho một mục đích lớn lao hơn. Người ta thực sự tin rằng mình sẽ làm được những việc tưởng chừng không thể, bởi họ có một thương hiệu nổi tiếng trên tấm danh thiếp.

Một ví dụ điển hình về một thương hiệu sử dụng nội lực cũng như ngoại lực đặc biệt hoàn hảo đó là hãng IBM trong thời hoàng kim của hãng những năm 1960 và 1970. Tom Watson con tận dụng văn hóa cống hiến mà người cha của ông đã tạo dựng ở IBM và điều chỉnh lại nó trong kỷ nguyên máy tính. Bằng việc đối xử tốt với nhân viên và thuyết phục họ rằng, họ không phấn đấu cho cái gì khác ngoài sự xuất sắc, Watson đã nhận những người rất đỗi bình thường, mặc cho họ sơ mi trắng và bộ comple và biến họ thành một đội quân ưu tú trong đội ngũ những nhân viên bán hàng giỏi nhất trong lịch sử. Ông khiến họ tin rằng, bởi họ là một phần của IBM, họ là bất khả chiến bại. Trên cơ sở ấy, ông xây dựng được một trong những tập đoàn hùng mạnh của thế kỷ XX. Chắc chắn, IBM có những sản phẩm chất lượng, nhưng Sperry Rand và Control Data cũng có những sản phẩm tốt. Cái mà IBM có trong khi các công ty khác thì không, đó là đội ngũ nhân viên, những người đi lại, nói chuyện, thở và phục vụ như những đại diện sống của một thương hiệu rất vĩ đại. Một ví dụ hiện đại hơn đó là Microsoft. Thực ra, Microsoft là một trường hợp kỳ lạ mà thương hiệu hoạt động hiệu quả ở bên trong hơn là bên ngoài công ty. Trước khi phán quyết chống độc quyền của Thẩm phán Thomas Penfield Jackson khiến công ty gặp khó khăn trong tuyển dụng và

sở hữu tài sản, thì những người bên trong công ty rõ ràng vẫn tin rằng thương hiệu này là thương hiệu đứng đầu trong toàn ngành công nghiệp phần mềm. Bên ngoài công ty, người ta luôn nghi ngờ việc thương hiệu này đang dẫn dắt ngành công nghiệp một phần là vì nó đã đốn ngã các đối thủ cạnh tranh.

Microsoft thành công chủ yếu là vì sự ngông cuồng, tính kiêu ngạo chứ không phải văn hóa sáng tạo nội bộ mà công ty xây dựng xung quanh thương hiệu. Một bài báo trong Tạp chí *Fortune* tháng Bảy năm 2000 có tiêu đề *Tôi nhớ Microsoft* viết về nhiều giám đốc điều hành trẻ rời bỏ công ty để thành lập những công ty mới. Thậm chí ngay cả khi được thức tỉnh bởi phán quyết chống độc quyền, và với cả những nỗ lực của các phóng viên, người ta vẫn không thể khiến những người này nói xấu về Microsoft. Dường như tất cả bọn họ đều tỏ ra biết ơn đặc biệt đối với nơi mà họ vừa ra đi, nơi luôn biến cái không thể thành có thể. Một nhân viên cũ của Microsoft tên là Alex St. John vừa thành lập một công ty mang tên Wild'I`angent nói: "Tôi đã có thể không được trang bị đầy đủ để quản lý một công ty. Sau khi làm cho Microsoft, trở thành giám đốc điều hành chỉ là việc cỏn con".

Tuy nhiên, dường như có quá nhiều công ty tin rằng họ sẽ đạt hiệu quả thương hiệu chỉ đơn giản bằng cách hô khẩu hiệu trước mặt nhân viên, hay tặng cho họ những lợi ích phù phiếm như mát xa trong văn phòng chẳng hạn, hay chi hàng triệu đô la xây dựng một báo cáo công tác, hay đưa bộ mặt niềm nở ra trước những người mà họ hy vọng sẽ mua sản phẩm của mình, chẳng thèm quan

tâm đến bộ mặt mà họ thể hiện trước những người sản xuất. Sự thực là, bạn cần phải nỗ lực để có được cái giống như lòng yêu nước trong một công ty. Bạn phải marketing thương hiệu ngay cả với nhân viên.

Vấn đề quan trọng nhất là marketing thương hiệu đến những nhân viên ít có khả năng hưởng lợi nhất từ việc có tên thương hiệu trên lý lịch đó là những công nhân lương thấp, tuy nhiên, lại có nhiều khả năng nhất đại diện cho thương hiệu trước công chúng. Cuối những năm 1970, khi làm việc với một khách hàng là một ngân hàng, tôi phát hiện ra rằng, ngân hàng này đã làm một việc quan trọng là tuyên truyền lòng tự hào trong các nhân viên điều hành, những người chuyên làm việc ở hậu trường. Tuy nhiên, việc tuyên truyền này lại rất sơ sài đối với những người chuyên gặp mặt khách hàng là những nhân viên thu ngân. Một lần, tôi tham dự một lớp đào tạo nhân viên thu ngân cho công ty này. Giảng viên đang nói với nhân viên mới cách xử lý khi ngân hàng bị cướp. Tôi nhớ anh ta đã nói: "Nếu họ nói với bạn là họ có súng mà bạn không nhìn thấy súng, đừng đưa tiền cho họ. Nếu họ đưa ra một khẩu súng, hãy cố xác định xem có phải là súng thật không. Nếu bạn không cho đó là súng thật, đừng đưa tiền cho họ."

Tóm lại là, bạn chỉ đưa tiền cho họ nếu họ đi vào theo kiểu Patly Hearst[2] với một chiếc mũ nồi và một khẩu súng máy.

---

[2] Nhân vật nữ bị Quân đội giải phóng người Symbion bắt cóc tháng Hai năm 1974 để lấy tiền chuộc nhưng cuối cùng lại cùng với lực lượng này cướp ngân hàng vào tháng Tư năm 1974

Một phụ nữ to lớn đứng dậy và nói, "Để xem tôi có hiểu điều này không. Ông đang trả cho tôi 4,25 đô la một giờ, và ông muốn tôi xác định xem đó là súng thật hay giả? Để tôi nói ông nghe, một thằng nào đó bước vào ngân hàng và bảo rằng nó có súng, gã đó sẽ có TẤT CẢ tiền"

Bà ta nghĩ lại một giây sau đó nói, "Ông biết không? Ông có thể giữ lấy công việc của mình".

Tôi đứng về phía bà ta. Tôi cho rằng rất, rất ngu ngốc đối với một thương hiệu ngân hàng được đánh giá cao khi cho phép giảng viên đào tạo hành động như thể công ty đánh giá cuộc sống của những nhân viên thu ngân chẳng có ý nghĩa gì. Thông điệp: "Chúng tôi quan tâm đến cả những người ít quan trọng nhất" không chính xác vào lúc này.

Ngược lại, ở phía bên kia của dãy quang phổ là một công ty như Starbucks, lại củng cố chủ nghĩa quân bình vui vẻ trong chuỗi nhà hàng cà phê (loại cửa hàng mà bạn cho là nơi gặp gỡ của các nhà điều hành với những nghệ sĩ nghèo) bằng cách tặng bảo hiểm y tế, mua cổ phần, và nửa cân cà phê mỗi tuần cho tất cả các nhân viên pha cà phê.

Việc các thương hiệu lựa chọn tuyển dụng nhân viên dịch vụ khách hàng với mức lương khá thấp là rất cứng nhắc. Bạn có thể có những người máy lao động thuần tuý làm gương mặt đại diện cho thương hiệu trong một xã hội đang ngày càng nhiều lao động trí thức, hoặc bạn có thể có những nhân viên tin tưởng vào những gì họ đang làm. Nếu bạn thích loại nhân viên này hơn những người máy kia thì câu: "Làm như tôi nói, đừng làm như tôi làm"

không thực sự ảnh hưởng. Cách bạn thực sự đối xử với những nhân viên này phải thể hiện những giá trị đã định trước cho thương hiệu của bạn.

Các nhà xây dựng thương hiệu, với hy vọng khích lệ nhân viên phấn đấu, sẽ đôi lần phải đối mặt với những tình huống khiến anh ta phải nhẫn nhịn chịu đựng để thương hiệu được thực sự sống. Chẳng hạn, một lần John Hancock làm việc với một tập đoàn lớn có quan hệ thân thiết, tập đoàn này đang định mua một trong những sản phẩm của chúng tôi cho hàng triệu nhân viên của họ. Hợp đồng này rất quan trọng đối với chúng tôi, hứa hẹn có giá trị 50 triệu đô la thu nhập mới cho chúng tôi mỗi năm và nhiều nhân viên cao cấp trong công ty phải làm việc rất vất vả vì hợp đồng đó. Vào phút cuối cùng khi chúng tôi đang chuẩn bị hoàn tất những thỏa thuận còn lại thì tập đoàn này khăng khăng đòi cắt giảm một phần lớn tiền khiến hợp đồng đó hầu như không có lợi nhuận cho chúng tôi.

Nhóm nhân viên làm dự án này của John Hancock cảm thấy thực sự bị lừa dối và bị lợi dụng. Tuy nhiên, họ biết tôi thân thiết với một vài quan chức của tập đoàn đang có vấn đề này và họ mong muốn tôi sẽ phản ứng lại những đòi hỏi của tập đoàn này.

Trên thực tế, chúng tôi rất dễ dàng quyết định. Chúng tôi tin rằng, thương hiệu John Hancock đứng vững vì sự chính trực và những người này đã lừa dối chúng tôi. Chắc chắn không bao giờ chúng tôi phó mặc thương hiệu cho họ. Chúng tôi đã từ bỏ hợp đồng, và không đàm phán dự án đó nữa.

Nhân viên của Hancock, những người tham gia vào dự án bất ngờ mời tôi tới một bữa tiệc chúc mừng vì tôi đã bỏ hợp đồng đó. Họ xem đó là một quyết định duy tâm nhưng lại hoàn toàn thực tế. Khi chứng minh cho nhóm người cao giá này thấy rằng John Hancock thực sự chứng tỏ những điều chúng tôi đang nói về mình,.chúng tôi sẽ giành được nhiều thứ hơn là bán hàng triệu đô la bảo hiểm mà hầu như không có lợi nhuận.

Nếu củng cố thương hiệu phía sau sân khấu là quan trọng thì cũng rất quan trọng để nhận biết được rằng những gì bạn làm phía trước bức màn – quảng cáo, tài trợ, quan hệ công chúng – cũng sẽ được nội bộ công ty ghi nhận. Nỗ lực xây dựng thương hiệu hiệu quả nhất sẽ chỉ cho nhân viên thấy nơi bạn muốn họ đến.

Ở John Hancock, chúng tôi cân nhắc kỹ khi dựng một hình ảnh ngay trước cửa công ty và chúng tôi dùng các chương trình quảng cáo và tài trợ để lập nên một tiêu chuẩn mà chúng tôi muốn các nhân viên theo đó phấn đấu. Vào cuối những năm 1980, trong nhiều năm liền, chúng tôi đã phổ biến cho nhân viên rằng chúng tôi không phải là một công ty bán sản phẩm đơn thuần mà chúng tôi là một công ty thiết kế, marketing và bán sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng. Và trong nhiều năm công việc kinh doanh vẫn như thường lệ. Sau đó, chúng tôi bắt đầu chiến dịch quảng cáo "Cuộc sống đích thực, câu trả lời đích thực" thể hiện rằng chúng tôi đi con đường riêng để hiểu từng khách hàng riêng lẻ và để cung cấp những sản phẩm đặc biệt phù hợp nhất với họ.

Thật bất ngờ, nhân viên trong công ty bắt đầu truyền nhau rằng: "Ồ, chúng ta là một công ty bán hàng theo

nhu cầu, chúng ta không phải là một công ty bán sản phẩm đơn thuần." Vì sao? Vì họ đã xem thấy trên tivi. Hóa ra việc ban quản lý nói hàng nghìn lần với nhân viên về những gì công ty làm chẳng có tác dụng gì. Chẳng ai hiểu đó là sự thật cho đến khi họ nhìn thấy trên tivi.

Nói tóm lại, bằng những nỗ lực xây dựng thương hiệu, bạn luôn phải nói chuyện đồng thời với hai nhóm khán giả. Bạn sẽ tạo cho mình một lợi thế vượt trội trên thương trường nếu bạn đảm bảo rằng trong khi đóng vai Pied Piper[3] đối với người tiêu dùng, bạn vẫn phải sử dụng thương hiệu để dẫn dắt nhân viên đến Miền Đất Hứa.

[3] Nhân vật có tài thổi sáo để dụ dỗ người hay động vật trong truyện cổ Grim.

QUY TẮC #10

Tóm lại, thương hiệu vừa là trách nhiệm của giám đốc điều hành vừa là trách nhiệm của nhân viên

ERA

Một thương hiệu có ý nghĩa rộng hơn cả việc quảng cáo và marketing. Nó cũng không ít hơn bất kỳ điều gì người ta nghĩ đến khi nhìn thấy biểu tượng, hay nghe thấy tên công ty của bạn.

Điều này lý giải vì sao khi các công ty coi thương hiệu chỉ bao hàm việc quảng cáo, marketing thì các phòng ban quản lý thương hiệu thường không thành công. Họ không biết rằng thương hiệu có thể bị ảnh hưởng sâu sắc bởi việc mở rộng, chuyển nhượng, phân phối, phát triển sản phẩm, dịch vụ khách hàng, kiểm soát chất lượng v.v... Nói cách khác, là toàn bộ các quy tắc cần thiết để tiến hành một công việc kinh doanh.

Khi những người chịu trách nhiệm chăm sóc thương hiệu không có mặt, thì rất nhiều quyết định quan trọng về sự thành công hay thất bại của một thương hiệu được đưa ra. Đó là bởi các luật sư, kế toán, những người bán hàng và cả những kỹ sư phần mềm đã tham gia vào rất nhiều trong số các quyết định này. Thường thì người duy nhất trong công ty có trách nhiệm quan tâm đến chất lượng của thương hiệu là giám đốc điều hành.

Điều này có nghĩa là: Bảo vệ thương hiệu là trách nhiệm của giám đốc điều hành. Trách nhiệm dừng ở đó.

Đáng tiếc, nhiều giám đốc điều hành không thực sự nhìn nhận sự việc theo cách này. Họ cảm thấy mình có nhiều việc lớn hơn. Năm nào cũng vậy, hầu hết họ phải đánh vật với hàng tá những cuộc khủng hoảng, trong đó có cả những yêu cầu từ những nhà quản lý pháp luật, sản phẩm bị thu hồi, thậm chí cả khi kinh doanh thất bại. Những người này được trả lương cao vì có khả năng linh hoạt, biến chuyển từ chủ đề nọ sang chủ đề kia, đánh giá hoàn cảnh, và đưa ra những quyết định đúng đắn. Nếu họ tập trung vào một vấn đề nào thì đó chính là vấn đề tài chính.

Hiển nhiên, nếu bạn nhìn vào nội dung nổi bật nhất trong tiểu sử các giám đốc điều hành, rõ ràng những kỹ năng và thành tích họ có được phần lớn là về tài chính. Họ nhấn mạnh một thực tế rằng, họ phát triển doanh thu, đạt được những giao dịch giá trị, kiểm soát chi phí, và tạo ra nhiều lợi nhuận. Rút cục, đó chính là lý do vì sao các cổ đông giữ họ lại để tạo ra các con số giúp tăng giá cổ phần.

Tôi chưa hề thấy lý lịch của một giám đốc điều hành nào viết "Chuyên gia Thương hiệu".

Nhưng nếu một công ty muốn thành công lâu dài, thương hiệu phải là mối quan tâm hàng đầu của giám đốc điều hành. Thương hiệu thậm chí phải vượt qua được cả những khó khăn tài chính ngắn hạn bởi mọi thước đo về tài chính, từ vốn đến lợi nhuận đều bị ảnh hưởng trực tiếp từ sức mạnh của thương hiệu.

Một thương hiệu tốt sẽ mang lại mức giá cao cho cả sản phẩm và cổ phiếu. Mặt khác, khi thương hiệu của một công ty đang thành đạt bị giảm giá trị, nó cũng giống như một ngôi nhà tuyệt đẹp ở một quận có hệ thống giáo dục xuống cấp. Khái niệm này phổ biến ở Mỹ khi quận có hệ thống giáo dục tốt sẽ nâng cao giá trị hệ thống nhà ở trong khu vực. Nó chỉ còn là vấn đề thời gian trước khi giá trị của ngôi nhà bị giảm xuống trầm trọng.

THUYẾT PHỤC NHÂN VIÊN BIẾT LO LẮNG CHO THƯƠNG HIỆU

Những nhà điều hành không tự cho mình là người có trách nhiệm chăm sóc thương hiệu, thường hay mắc một số sai lầm nghiêm trọng.

Thứ nhất, họ cho phép những người không hiểu cái gì đang bị đe dọa lại quyết định số phận của công ty mình. Vụ bê bối lốp xe của hãng Firestone năm 2000 là một ví dụ điển hình của một thương hiệu bị huỷ hoại nghiêm trọng do quyết định của những nhân viên không cho rằng mình có nghĩa vụ chăm lo đến thương hiệu của công ty. Theo tờ *New York Times*, nhân viên tài chính của Firestone đã biết về số lượng ngày càng tăng các yêu cầu bảo hành của một số loại lốp xe trước khi công ty cuối cùng phải thu hồi chúng. Bốn năm trước khi thu hồi, các kỹ sư của công ty được thông báo rằng các xe công của bang Arizona từng bị hỏng lốp xe do thời tiết nóng. Trong nhiều năm, luật sư của công ty phải giải quyết 1.500 đơn khiếu nại xung quanh vấn đề lốp xe. Tuy nhiên, không rõ vì lý do gì, dường như không ai thông báo cho các chuyên gia kiểm định an toàn.

Nếu tất cả chuyện đó là có thật, văn hóa của công ty rõ ràng đã không quan tâm tới một việc có nhiều khả năng huỷ hoại một thương hiệu, đó là nhận thức sản phẩm Firestone là không an toàn. Rõ ràng là, những người có vị trí cao nhất phải chịu trách nhiệm về thất bại này và phải đưa ra vấn đề kiểm soát chất lượng lên vị trí ưu tiên hàng đầu. Hai tháng sau khi thu hồi sản phẩm, giám đốc điều hành Bridgestone-Firestone buộc phải từ chức.

Ở John Hancock, chính chúng tôi cũng từng có những đợt thu hồi sản phẩm mà nhẽ ra được ngăn chặn nếu người có trách nhiệm thông báo sớm hơn. Những người xử lý công việc giấy tờ của bộ phận bán hàng của công ty

những năm 1980 và đầu những năm 1990 chắc chắn biết từ nhiều năm trước rằng một số các đại lý tham gia vào những thủ đoạn bán hàng sai trái, nhưng họ không báo cáo cho ban quản lý.

Tuy nhiên, kể từ đó, chúng tôi dành nhiều thời gian nói chuyện với nhân viên về tầm quan trọng của uy tín đối với sự thành công của công ty. Tôi cho rằng, những nhân viên hậu đài giờ đây sẽ không còn lơ là nếu họ nghi ngờ có điều gì đó bất thường đang diễn ra.

LẤY THƯƠNG HIỆU LÀM TRUNG TÂM VÀ ĐƯA LÊN HÀNG ĐẦU KHI QUYẾT ĐỊNH

Sai lầm nghiêm trọng thứ hai mà các giám đốc điều hành phạm phải là khi quyết định việc có liên quan đến thương hiệu lại không đưa thương hiệu vào mà thay vào đó chỉ dựa hoàn toàn vào các vấn đề chính trị, thị trường tiền tệ *Phố Wall*, hay mức lợi nhuận tối thiểu.

Những ví dụ điển hình nhất của việc đưa ra các quyết định có ảnh hưởng sâu sắc đến thương hiệu, nhưng không phải lúc nào cũng được các giám đốc điều hành nhận thức đúng, đó là sự sáp nhập và cổ phần hoá. Và những quyết định này được đưa ra ngày càng thường xuyên hơn.

Nhờ áp lực của thị trường tiền tệ *Phố Wall* đối với các công ty chứng khoán đòi hỏi phải phát triển và tăng chi phí để đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng, việc sáp nhập bắt đầu được nhen nhóm ở nhiều ngành. Theo *New*

York Times, cuối năm 2000: "Kể từ những năm 1990 của thế kỷ thứ XVIII, các công ty sáp nhập không thật sự chú ý đến sức mạnh của thị trường cổ phần đầu tư". Đương nhiên, nếu các ngân hàng đầu tư đi theo cách của mình thì những công ty sáp nhập và cả mức phí phát sinh sẽ không dừng lại cho đến khi chỉ còn một công ty khổng lồ tồn tại trên thế giới.

Đồng thời khi các giám đốc điều hành và các ngân hàng đầu tư đua nhau tham gia các giao dịch này, đã có bằng chứng cho thấy rằng thường thì cổ phần của các công ty bị sáp nhập hoạt động kém hiệu quả đến mức các công ty này nhẽ ra nên mang tiền của cổ đông đến Las Vegas[1]. Một trong những khó khăn lớn đối với các công ty sáp nhập và là lý do họ thường vin vào khi có tỷ lệ thu hồi đầu tư thấp là kết quả tài chính của các giao dịch sáp nhập thường không phản ánh bất kỳ một chiến lược thương hiệu nào. Nói cách khác, hầu hết các công ty sáp nhập đều cho rằng hai cộng hai bằng bốn. Nhưng tuỳ vào cách kết hợp các thương hiệu của các công ty tham gia sáp nhập mà hai cộng hai có thể chỉ bằng hai, hoặc có thể bằng sáu.

Đôi khi, lợi nhuận của các công ty sáp nhập sẽ lớn hơn nếu thương hiệu mạnh nuốt chửng thương hiệu yếu. Nhưng đôi lúc lại không phải. Nếu việc kinh doanh của doanh nghiệp bị sáp nhập khác xa với của công ty sáp nhập thì đôi khi ý nghĩa của thương hiệu có ưu thế hơn

---

[1] Thành phố của những sòng bạc lớn của thế giới

không đủ khả năng để thống lĩnh. Cũng có khi, nếu hai công ty cùng kinh doanh một lĩnh vực, lợi nhuận thậm chí sẽ cao hơn nếu cả hai thương hiệu duy trì dấu ấn riêng của mình. Người tiêu dùng sẵn sàng chú ý nhưng chỉ có thể chú ý đến một thương hiệu và các cửa hàng cũng chỉ có thể dành một không gian giới hạn để giới thiệu nó. Mối lương duyên giữa hai công ty chuyên sản xuất máy chủ Sperry và Burroughs năm 1986 là một ví dụ điển hình của sự sáp nhập này, một phần là do chiến lược thương hiệu không hoàn hảo, đã chứng minh rằng hai cộng hai đôi khi chỉ bằng hai. Cho dù ban đầu Burroughs sáp nhập đối thủ Sperry thù địch, Burroughs không muốn áp đặt tên mình cho công ty sáp nhập. Thay vào đó, một giải pháp thân thiện hơn được đưa ra. Một cuộc thi được tổ chức để xem ai trong số nhân viên của công ty sáp nhập đưa ra một cái tên mới hay nhất. Kết quả là, hai thương hiệu nổi tiếng của Mỹ bị quẳng ra ngoài cửa sổ để xây dựng một thương hiệu mới từ con số không trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt. Giờ đây, công ty mới có tên là Unisys - có một cái tên dễ gọi! Không phải ngẫu nhiên, Unisys đã bắt đầu thu hẹp gần như ngay từ giây phút nó chào đời.

Rõ ràng, cách cư xử tốt quá mức không những làm suy yếu một công ty sáp nhập, mà còn gây nên mâu thuẫn. Tiếc thay, kẻ chinh phục trong một thương vụ sáp nhập thường không thể cưỡng lại ý muốn xử sự như một kẻ chinh phục. Khi tôi còn làm việc tại Coomercial Credit – công ty Tín dụng Thương mại, chúng tôi mua công ty Era, một trong những công ty bất động sản lớn nhất nước Mỹ. Chúng tôi lúc đó là một công ty tài chính. Vậy chúng tôi

biết gì về bất động sản? Nhưng cái chúng tôi biết là chúng tôi muốn gắn tên mình vào lĩnh vực kinh doanh đó. Vì vậy, chúng tôi dành nhiều năm cố dồn ép cái tên ERA trong các chương trình quảng cáo, khẳng định lợi thế của thương hiệu Tín dụng Thương mại và giảm bớt uy tín của ERA trong mắt người tiêu dùng. Hiện tượng này xảy ra thường xuyên hơn là bạn nghĩ: Một tập đoàn phải trả nhiều tiền để mua một thương hiệu có sẵn chỉ để phá huỷ giá trị của nó bằng mọi cách.

Trái ngược với lối xử sự đầy tính kích động này là cách hành xử của một doanh nhân thực sự thông minh, Sandy Weill của tập đoàn Citigroup. Mỗi khi mua một công ty có thương hiệu mạnh hơn thương hiệu mà ông đang có, ông liền biến nó thành thương hiệu chi phối việc kinh doanh của mình. Khi Weil quản lý, công ty Tín dụng Thương mại đã gắn chặt tính tự cao vào thương hiệu của mình. Khi công ty mua Primerica, nó đã nhún nhường trở thành Primerica. Khi Primerica sáp nhập với Travelers, một thương hiệu mạnh hơn, nó đã trở thành Travelers và khi Travelers sáp nhập với Citicorp, nó đã trở thành Tập đoàn Citigroup, thương hiệu mạnh nhất.

Theo định nghĩa, sáp nhập bao hàm cả những xung đột gay gắt về văn hoá. Vì các công ty sáp nhập ngày càng mang tính xuyên quốc gia (ví dụ: Equitable trở thành AXA Finantial - một công ty dịch vụ tài chính và Chrysler trở thành DaimlerChrysler – hãng xe hơi hàng đầu thế giới) và bởi vì những công ty sáp nhập này kết nối những thương hiệu kinh tế mới với những thương

hiệu kinh tế mạnh cũ (ví dụ: AOL - công ty dịch vụ Web toàn cầu mua Time Warner, công ty cung cấp phương tiện giải trí và truyền thông toàn cầu), những xung đột gay gắt chỉ ngày một trở nên khó kiểm soát.

Nhiều tập đoàn dù đang ổn định vẫn tự cảm thấy hoang mang trước giá trị của rất nhiều thương hiệu có ý nghĩa khác nhau. Bạn có cho phép một thương hiệu bao lấp một thương hiệu khác không? Liệu thương hiệu chiếm ưu thế có đủ sự mềm dẻo để bao lấp cả công việc kinh doanh vừa được sáp nhập kia không? Khi một thương hiệu có tiếng ở Pháp, nhưng chưa được biết đến ở Mỹ, mua một thương hiệu mạnh ở Mỹ, bạn sẽ dùng thương hiệu nào? Bạn định sẽ duy trì hai thương hiệu riêng biệt? Hay bạn bỏ cả hai thương hiệu và tạo một cái mới?

Tuy nhiên, thường khi đã đến vòng đàm phán cuối cùng với đối tác trong một thương vụ sáp nhập, người ta sẽ quan tâm đến việc xe ô tô của các giám đốc điều hành là Mercedes hay Cadillacs giống như quan tâm đến cái tên của công ty mới là gì.

Không có câu trả lời xác đáng nào cho câu hỏi một thương hiệu hay những thương hiệu nào sẽ là chủ đạo trong một công ty sáp nhập. Dù sao đây cũng là một quyết định quan trọng, và việc đưa ra quyết định này sẽ không được liên quan gì đến vấn đề chính trị nội bộ. Làm hài lòng người tiêu dùng sẽ là mối quan tâm duy nhất của giám đốc điều hành. Những thương hiệu còn tồn tại sẽ là những thương hiệu có ý nghĩa nhất đối với người tiêu dùng.

ĐỪNG QUÊN Ý NGHĨA CỦA THƯƠNG HIỆU

.Sai lầm lớn nhất cuối cùng của các điều hành gia cao cấp không xem thương hiệu là nhiệm vụ hàng đầu của mình, là không nhận thấy ý nghĩa của thương hiệu và đánh mất quyền điều khiển công ty trong quá trình quản lý.

Tập đoàn Control Data, với một số bộ phận còn tồn tại đến nay dưới một cái tên khác, một thời là tập đoàn máy tính khổng lồ, đối thủ cạnh tranh của IBM. Đây là một công ty mạnh đầy nhân tài, trong đó có cả sáng lập viên William Norris và nhà thiết kế siêu máy tính huyền thoại Seymour Cray. Công ty rất thành công trong những năm 1960 và 1970 trong việc bán các máy tính siêu tốc cho chính phủ và ngành công nghiệp.

Sau đó, cuộc xung đột chủng tộc xảy ra vào mùa hè năm 1967. Đây là cuộc xung đột có ảnh hưởng sâu sắc đến ban quản lý có tư tưởng xã hội của công ty. Họ quyết định rằng Tập đoàn Control Data sẽ sử dụng công nghệ để đáp ứng nhu cầu chưa được thỏa mãn của xã hội.

Tuy nhiên, đáng tiếc là những hoạt động mang tính xã hội của Control Data không chỉ giới hạn trong vườn- hoạt động từ thiện, viết séc, làm điệu để chụp vài kiểu ảnh rồi ra về. Họ thực sự chuẩn bị để mở rộng hoạt động kinh doanh bao gồm cả những dự án công ích cho xã hội ở những lĩnh vực mà công ty mới chỉ biết rất ít.

Chẳng hạn, công ty chi gần một triệu đô la Mỹ, bằng lợi nhuận hoạt động nhiều năm của các ban máy tính để thiết

lập hệ thống PLATO, một hệ thống giáo dục tương tác được thiết kế để chạy trên các máy chủ của Control Data. Vấn đề là thị trường giáo dục truyền thống không đủ khả năng mua những phần cứng đắt tiền để kết nối được với hệ thống Plato.

Một chương trình khác, được báo chí gọi tên là "ô tô cho tù nhân" được thực hiện khi công ty phát hiện thấy rằng những người vừa ra tù thường gặp khó khăn để giữ việc làm vì họ không có phương tiện đến chỗ làm. Vì vậy công ty đã quyết định cho họ thuê các ô tô đã qua sử dụng với giá rẻ. Thật ngạc nhiên, những kẻ từng bị kết tội đã ăn cắp 34 chiếc ô tô và Control Data trở thành trò cười trước thiên hạ.

Control Data còn quyết định sẽ đáp ứng nhu cầu xã hội bằng cách trao đổi hàng hóa với các nước kém khả năng về công nghệ trên thế giới. Hãng đã gửi máy tính trị giá hàng triệu đô la đến Trung Quốc và các nước thuộc Xô viết để đổi lấy những đồ đồng nát như thiếp mừng lễ Giáng sinh do Nga sản xuất và rượu vang Nam tư. Điều này có nghĩa là công ty sẽ thường xuyên bị phân tán khi phải vất vả tống khứ những thứ chẳng liên quan gì đến việc kinh doanh máy tính, trong đó có cả thứ mà tôi rất thích - rất nhiều hộp đựng súng săn của Liên xô.

Thực ra súng săn là loại súng tương đối tốt nhưng hầu như không có giá trị gì trên thị trường vì chẳng thể kiếm các bộ phận thay thế cho chúng. Hơn nữa, Liên xô vừa xâm lược Afghanistan, điều này chẳng làm cho họ nổi tiếng thêm. Control Data đã có quá nhiều súng cần tống

tiễn vậy là họ bắt đầu quảng cáo trong căng tin rằng họ sẵn sàng bán chúng cho nhân viên. Bạn biết đấy, niềm tin vào công ty mà bạn đang làm việc bắt đầu bị xói mòn đôi chút khi họ chào bán những khẩu súng săn Liên xô rẻ tiền trong căng tin.

Dần dần, những hành động ngu ngốc này đã làm mai một thương hiệu Control Data từng nổi tiếng một thời.

Cuốn hồi ký của người kế nhiệm tập đoàn Control Data đã đề cập đầy đủ vấn đề này. Nó thuật lại việc Control Data mở rộng sang các lĩnh vực kinh doanh được thiết kế để cung cấp dịch vụ cho những người bị thiệt thòi và sau đó chỉ ra rằng, "Vào đầu những năm 1980, có lẽ những công việc kinh doanh nhỏ này đã khiến Control Data được nhiều người biết đến nhất cho dù máy tính và các thiết bị ngoại vi đóng vai trò chủ yếu đem lại lợi nhuận cho công ty."

Nói cách khác, ý nghĩa thương hiệu hiện giờ đang ở về một phía của căn phòng và việc kinh doanh nuôi dưỡng công ty lại ở một phía khác. Căn bệnh tâm thần phân liệt như thế này không thể tồn tại được bởi mọi người chỉ đi theo thương hiệu. Cái gì tụt lại phía sau chắc chắn sẽ tự bị mất đi.

Rất nhiều người tin rằng bởi ban lãnh đạo của Control Data nói rằng thương hiệu là để đáp ứng những nhu cầu chưa được thỏa mãn của xã hội nên công ty đã bắt đầu sao nhãng công việc kinh doanh cơ bản, mạch nước chính, con ngỗng đẻ trứng vàng. Những nguồn lực giúp Control Data đứng vững trong thị trường công nghệ cạnh

tranh khốc liệt đã bị phung phí hết. Control Data bắt đầu bị xem là không còn sắc bén nữa. Cuối cùng, một công ty lớn và đầy quyền năng đã trở thành một công ty nhỏ hơn, một công ty đang chỉ còn là sống sót.

SỰ TÔN TRỌNG CHÍNH ĐÁNG ĐỐI VỚI MỘT THƯƠNG HIỆU RẤT DỄ LAN TRUYỀN

Nếu toàn bộ một tập đoàn có xu hướng đi chệch đường khi người điều hành bị mất đi cái nhìn thương hiệu, thì điều trái ngược cũng có nguy cơ xảy ra khi người điều hành tập trung vào nó. Tất cả mọi người bỗng nhiên đều trở thành chuyên gia về thương hiệu. Nhân viên tài chính bắt đầu xem xét nhiều hơn vấn đề lợi nhuận khi bắt tay vào một thương vụ sáp nhập tiềm năng. Họ bắt đầu lo lắng về một điều rất khác thường đó là danh tiếng của đối tác liên doanh.

Các luật sư của công ty bắt đầu cảnh giác khác thường về tính trung thực trong khi kiểm soát việc truyền đạt thông tin trong công ty. Người phụ trách quảng cáo của công ty bắt đầu có can đảm giữ những kết luận của mình và từ chối không để những người không chuyên được tham gia vào quá trình xây dựng chương trình quảng cáo – cho dù họ có ở vị trí cao đến đâu trong công ty.

Người phụ trách công nghệ thông tin không còn tư duy như những kỹ sư mà bắt đầu tư duy như những nhà marketing, và cam kết cung cấp cho khách hàng của công ty một giao diện công nghệ góp phần vào uy tín của thương hiệu.

Nhân viên bán hàng trở nên cảnh giác với bất kỳ điều gì có chút ám muội và thông báo ngay cho ban quản lý về việc đó vì họ hiểu thương hiệu chỉ đứng vững vì tính trung thực.

Khi giám đốc điều hành nói thương hiệu phải được đặt lên hàng đầu thì tất cả mọi người ở mọi vị trí đều bắt đầu có tầm nhìn rộng lớn hơn và thấy có trách nhiệm với thương hiệu trong công việc của riêng mình. Kết quả cộng lại có thể thực sự là một lợi thế to lớn trong thị trường: 1.000 hay 10.000 người, trong đó mỗi người cộng thêm giá trị cho thương hiệu mỗi ngày.

Các công ty trở thành những thương hiệu nổi tiếng không đơn giản chỉ bằng cách bám vào tác dụng mong manh của một vài chương trình quảng cáo truyền hình sáng giá. Họ trở thành những thương hiệu hàng đầu vì mỗi liên hệ mà một người tiêu dùng có với công ty, từ việc gọi đến số điện thoại cung cấp thông tin miễn phí đến việc quan tâm mua sản phẩm và dùng nó, là niềm thích thú bất tận.

Điều này chỉ xảy ra khi mỗi người từ khâu thiết kế đến gửi hàng trở thành một chuyên gia quan tâm và chăm sóc đến thương hiệu. Và điều đó chỉ xảy ra khi nhà điều hành thuyết phục họ rằng dù họ có làm gì, thương hiệu là phần quan trọng nhất của công việc.

THỊT BÒ TƯƠI NGƯỢC VỚI THỊT BÒ ÔI

Khi còn là một cậu bé, gia đình tôi sở hữu một quầy tạp phẩm ở Utica, New York. Giao dịch với các nhà cung

cấp thường đòi hỏi phải rất khéo léo. Các siêu thị trở nên phổ biến và bởi chỉ là một cửa hàng nhỏ, chúng tôi chịu tương đối ít tác động của lực đòn bẩy. Đặc biệt, nhà cung cấp thịt của chúng tôi là một vấn đề. Họ bán phần thịt ngon nhất cho siêu thị và sau đó cố gắng dồn hết những thứ sắp hỏng cho những cửa hàng kinh doanh nhỏ như chúng tôi.

Để họ không thể tiếp tục làm việc này, chúng tôi không đặt hàng qua điện thoại. Chúng tôi đích thân đến nhà máy đóng gói thịt hai lần một tuần để tự chọn hàng. Dĩ nhiên, kho chứa thịt rất lạnh, bạn không thể đơn giản chỉ ngửi mà biết phần thịt nào sắp hỏng, nhưng bà tôi lại có khả năng nhận biết điều này rất giỏi. Bà có thể thậm chí nếm mà biết có vi khuẩn trên một miếng thịt ôi. Nó làm cho lưỡi bà ngứa ran lên.

Tôi đã phải miễn cưỡng làm vậy vì về mặt di truyền học tôi cũng có khả năng giống như vậy. Vậy là khi bà đã quá già và quá yếu không thể đến được lò mổ, ông tôi đã đem tôi theo. Tôi lúc đó chỉ khoảng 4 hoặc 5 tuổi nhưng đã phải một tuần hai lần dậy vào lúc năm giờ sáng để đi liếm thịt lợn, hai mặt miếng thịt bò và thịt cừu. Một gã mặc áo choàng trắng sẽ chỉ vào một miếng thịt bò và tôi sẽ phải đi nếm thử và nhiều lần tôi đã lắc đầu không đồng ý. Như bạn có thể tưởng tượng, những gã đàn ông mặc áo choàng trắng ghét tôi. Họ thường gọi tôi là "Thằng bé liếm hỗn xược".

Ông tôi đã mang sẵn theo con dấu hiệu "D'Alessandro Store" - cửa hàng D'Alessandro. Khi tôi đồng ý một

miếng thịt, ông sẽ đóng dấu vào và như thế nhà cung cấp sau đó không thể đổi miếng thịt được. Vào cuối "phiên liếm", tôi sẽ nhận được một phần thưởng - một chiếc bánh mỳ kẹp xúc xích vẫn còn ấm, vừa mới được làm từ một trong những chiếc máy của họ.

Dù tin hay không, tôi thường nghĩ rằng đó là việc tập dượt có ích cho cuộc sống kinh doanh. Dấu ấn của thương hiệu được ghi trên mọi thứ mà một công ty sản xuất ra. Và nhất cử nhất động, nhà điều hành phải xem xét xem liệu anh ta đã đóng dấu lên một thứ đã hỏng hay một thứ có giá trị. Đôi khi, bằng chứng rất phong phú dù theo cách này hay cách khác. Tuy nhiên, thường thì chỉ có bản năng có thể giúp cho bạn có câu trả lời chính xác.

Điều thực sự quan trọng là việc hỏi. "Điều này sẽ giúp hay sẽ làm hại thương hiệu?", đây là câu thần chú hữu ích nhất chốn thương trường. Nó là lăng kính mà qua đó mọi quyết định kinh doanh dù lớn hay nhỏ đều có thể và nên được đưa ra.

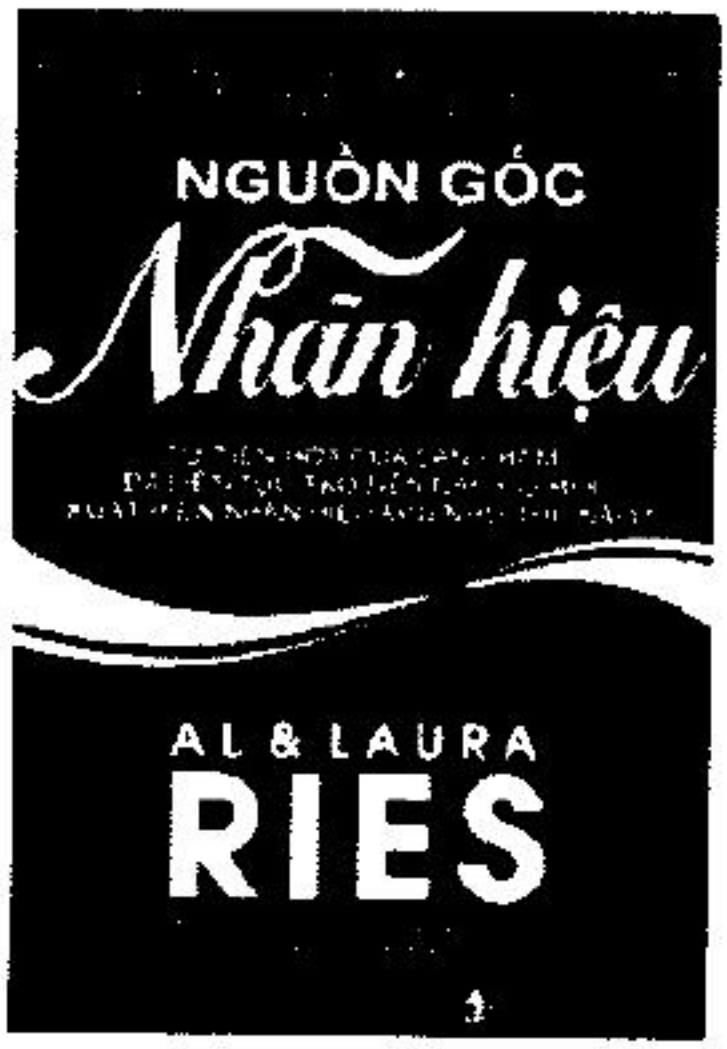
Theo cách này, một doanh nghiệp biết tập trung vào chất lượng của thương hiệu là một doanh nghiệp hiểu được tầm quan trọng phải làm hài lòng nhân viên, cổ đông, người tiêu dùng hiện tại và tương lai, ban giám đốc, các nhà quản lý pháp luật, và các đối tác liên doanh tiềm năng – nói cách khác, đó là những khán giả quyết định số phận của công ty.

Trong một thế giới thương mại có vẻ như luôn mời gọi sự ích kỷ và hướng đến trung tâm, một doanh nghiệp lấy thương hiệu làm cơ sở phải có tầm nhìn xa và thường

phải nhanh chân hơn những đối thủ cạnh tranh ít dựa trên thương hiệu cũng chính bởi điều đó.

Không để phải tốn tiền và nhân tài cho những mối lo ngại không đâu, trái lại, nó phải được gắn kết chắc chắn với điều có ý nghĩa nhất trong các vấn đề thiết thân: Liệu người ta có tin cậy công ty chúng ta đến mức mua hàng của chúng ta không?

Rất đơn giản, một doanh nghiệp tập trung vào thương hiệu là một doanh nghiệp chắc chắn thành công.



NGUỒN GỐC NHÃN HIỆU

Sự tiến hóa của sản phẩm đã liên tục tạo nên các cơ hội xuất hiện nhãn hiệu mới như thế nào?

Tác giả : Al & Laura Ries

Theo thuyết tiến hóa của Darwin, nguyên tắc nền tảng của tiến hoá là sự tồn tại của những loài có khả năng thích nghi nhất, và biến dị là nguyên nhân chính tạo ra những loài vật khổng lồ. Thế giới của nhãn hiệu cũng như vậy. Nhãn hiệu "tiến hoá" để trở nên mạnh hơn và thống trị thị trường. Nhưng chính sự biến đổi đã tạo điều kiện cho ra đời những chủng loại hàng mới và những nhãn hiệu mới.

Với những phân tích và so sánh thực tế, dễ hiểu và đa dạng, với văn phong trong sáng và dí dỏm, những ví dụ minh họa cụ thể và phong phú về những thành công và thất bại trong việc xây dựng các nhãn hiệu trên nhiều lĩnh vực thị trường, cuốn sách *Nguồn gốc Nhãn hiệu* sẽ giúp người đọc nắm bắt được toàn bộ quá trình hình thành và duy trì một nhãn hiệu, từ việc những ý tưởng mới được phát triển như thế nào, tầm quan trọng của việc là nhãn hiệu đầu tiên và việc tạo ra một chủng loại hàng hóa mới cho đến việc định vị nhãn hiệu để cạnh tranh, vai trò của Quan hệ Công chúng (PR), việc bảo vệ nhãn hiệu và khả năng nhận biết thời điểm nên từ bỏ một nhãn hiệu hiện đang tồn tại.

Công ty Sách Alpha trân trọng giới thiệu cuốn sách này trong tủ sách AlphaBiz/Marketing & Bán hàng

ĐỊA CHỈ CÁC NHÀ SÁCH CHÍNH THỨC BÁN SÁCH CỦA ALPHA BOOKS

Tại Hà Nội

☛ Tổng Công ty Sách VN	44 Tràng Tiền	04. 934 8281
☛ NS Quỳnh Dung	2F Quang Trung	04. 934 3308
☛ Chi nhánh Phương Nam	10B Tăng Bạt Hổ	04. 972 4834
☛ Công ty Sách Hà Nội	34 Tràng Tiền	04. 824 1615
☛ NS Minh Đức	14 Hàn Thuyên	04. 933 2838
☛ NS Tiền Phong	175 Nguyễn Thái Học	04. 733 6235
☛ NS Tiền Phong	292 Tây Sơn, 17B Ngọc Hà	04. 734 6264
☛ NS Minh Kiệt *(Minh Cường)*	2 Trần Quốc Hoàn	04. 754 9500
☛ NS Phạm Thị Hợi	53A Ngõ 49 Tràng Tiền	04. 934 1754
☛ NS Trí Tuệ	57 Giảng Võ	04. 851 5567
☛ NS Đông Tây	62 Nguyễn Chí Thanh	04. 775 4935
☛ NS Lâm	3 Đinh Lễ	04. 910 0338
☛ NS Minh Chi *(Chị Hoa)*	5 Đinh Lễ	04. 936 4268
☛ NS Huy Hoàng	3 Đinh Lễ	04. 936 4451
☛ NS Anh Minh	7 Đinh Lễ	04. 936 3549
☛ NS Ngân Nga	7 Đinh Lễ	04. 936 3590
☛ NS Nguyệt Linh	Tầng 2, Số 5 Đinh Lễ	04. 825 2394
☛ NS Phương Đông	34D2 Trần Huy Liệu	04. 772 4301
☛ NS Cô Mão	Tầng 2, Số 5 Đinh Lễ	04. 826 1652
☛ NS Đại	Ngõ 1, Lê Thánh Tông	04. 972 5395
☛ NS Quyết Bình	808 Đường Láng	04. 775 5873

Tại Tp Hồ Chí Minh

☛ Nhà sách Xuân Thu	185 Đồng Khởi, Q1	
☛ Nhà sách Nguyễn Huệ	40 Nguyễn Huệ, Q1	
☛ Nhà sách Sài Gòn	60-62 Lê Lợi, Q.1	
☛ Nhà sách Phú Nhuận	201 Phan Đình Phùng, Q. Phú Nhuận	
☛ NS Kinh tế	490B Nguyễn Thị Minh Khai, Q.3	08. 833 7462
☛ Nhà sách Hà Nội *(Công ty TNHH DVVHTH Cửu Đức)*	245 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1	08. 832 2047
☛ Nhà sách Quỳnh Mai	474 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.3	08. 835 5907
☛ NS Minh Khai	249 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Nguyễn Cư Trinh, Q.1	08. 925 0590
☛ NS Thăng Long	2Bis Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1	08. 910 2062

Tại Đà Nẵng

☛ Công ty Sách và Thiết bị Trường học Đà Nẵng	78 Bạch Đằng, Tp Đà Nẵng	0511.821009 0511. 834328

Tại Vũng Tàu

☛ Nhà sách Lê Lai *Công ty TNHH Văn hoá Trí Việt*	118/12 Huyền Trân Công Chúa, P. 8, Tp Vũng Tàu	064. 583899

Bán trực tuyến

☛ Công ty MEKONGCOM - http://www.vinabook.com

*** Ngoài ra, sách của Alpha Books có bán tại tất cả các nhà sách trong hệ thống của FAHASA và Công ty Cổ phần Văn hóa PHƯƠNG NAM**

AlphaBiz/Marketing & Bán hàng

CHIẾN THẮNG TRONG CUỘC CHIẾN THƯƠNG HIỆU VỚI CUỐN SÁCH KINH DOANH BESTSELLER DO *BUSINESSWEEK, WALL STREET JOURNAL,* VÀ *NEW YORK TIMES* BÌNH CHỌN

Một doanh nghiệp sẽ không thể cạnh tranh trong một thế giới mà người tiêu dùng ngày càng có nhiều lựa chọn nếu thiếu một thương hiệu hấp dẫn. Tuy nhiên, để xây dựng được một thương hiệu mạnh đòi hỏi tầm nhìn, sự táo bạo và khả năng am hiểu khách hàng. Trên hết, xây dựng thương hiệu đòi hỏi sự hiểu biết về những cạm bẫy và cơ hội trong mọi quyết định kinh doanh. Nuôi dưỡng và gìn giữ thương hiệu là một cuộc chiến và *Cuộc chiến thương hiệu* cung cấp vũ khí chiến lược cần thiết để giành chiến thắng trong cuộc chiến này.

"Với giọng văn lôi cuốn và đầy thuyết phục, cuốn sách này nổi bật lên trong số vô vàn những cuốn sách về marketing".

- Harvard Business Review

"Một cuốn sách sắc sảo, thú vị, gợi mở, nghiêm túc và dễ hiểu về cách thức xây dựng một hình ảnh hay một thương hiệu lớn".

- James Carville, chiến lược gia của Đảng Dân chủ
(từng là Giám đốc phụ trách chiến dịch tranh cử
của cựu Tổng thống Mỹ Bill Clinton)

"Một cuốn sách thiết thực, sắc sảo, rõ ràng, cung cấp nhiều kiến thức cho mọi doanh nhân".

- Publishers Weekly

DAVID F. D'ALESSANDRO là Tổng Giám đốc điều hành của Tập đoàn Dịch vụ Tài chính John Hancock, một tập đoàn có tên trong bảng xếp hạng 500 công ty lớn nhất nước Mỹ - Fortune 500. Vị Tổng Giám đốc điều hành trẻ nhất trong lịch sử công ty này đã đưa John Hancock vào danh sách 100 thương hiệu nổi tiếng nhất của thế kỷ XX do *The New York Times* bình chọn.

www.alphabooks.vn
alphabooks®
knowledge is power
CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA
16, ngõ 4/26, Phương Mai, Hà Nội
Tel/Fax: 04. 577 1679
Đặt sách: sales@alphabooks.vn
Nội dung: publication@alphabooks.vn

Giá: 39.000đ