



Quy luật quảng cáo

Một khi đã chào đời, nhãn hiệu cần được quảng cáo để thêm vững mạnh.

Ngân sách quảng cáo của một công ty cũng giống như ngân sách quốc phòng của một quốc gia. Những khoản chi phí quảng cáo khổng lồ không giúp anh mua được gì cả: chúng chỉ giữ cho anh không bị mất thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh mà thôi.

Tất cả những thứ như xe tăng, máy bay, tên lửa, v.v... cũng chỉ để giữ cho đất nước không rơi vào tay quân thù.

Quảng bá là một công cụ mạnh, nhưng sớm muộn một nhãn hiệu sẽ sử dụng hết tiềm năng quảng bá của nó. Quá trình này thông thường chia thành hai giai đoạn rõ rệt. Giai đoạn một liên quan việc giới thiệu dòng sản phẩm mới chẳng hạn máy photocopy Xerox được giới thiệu lần đầu vào năm 1959.

Hàng trăm bài viết trên báo chí nói về việc chiếc máy photocopy Xerox 914 được tung ra thị trường. Các nhà quản trị của Xerox cũng xuất hiện nhiều lần trên TV để giới thiệu đứa con mới sinh của họ. Rất nhiều bài viết nói về tiềm năng của dòng sản phẩm này. Giai đoạn hai liên quan đến sự thăng hoa của công ty đã đi tiên phong trong dòng sản phẩm mới này. Lại xuất hiện hàng trăm bài báo viết về những thành công tài chính và marketing của Xerox.

Đại khái Xerox là con phượng hoàng tái sinh từ đồng tro tàn của Haloid - nhà sản xuất giấy rửa ảnh... Ngày nay ai cũng biết Xerox là nhà tiên phong sử dụng phương thức sao chụp khô (xerography) và trở thành nhà sản xuất hàng đầu thế giới về máy photocopy. Thế là hết chuyện để nói. Vậy thì đã đến lúc quảng cáo tiếp quản. Hầu như mọi nhãn hiệu thành công đều trải qua một quá trình như vậy.

Các nhãn hiệu như Compaq, Dell, SAP, Oracle, Cisco, Microsoft, Starbucks, và Wal-Mart đều được sinh ra từ làn sóng quảng bá ồ ạt. Khi quảng bá lắng xuống, các

nhãn hiệu nói trên đều đã chuyển sang hoạt động quảng cáo để bảo vệ địa vị của mình. Quy luật chung là: quảng bá trước quảng cáo sau. (Bất cứ ai cho rằng Microsoft nhờ quảng cáo mà trở thành một nhãn hiệu vĩ đại thì xin vui lòng đọc lại chương 3 vừa rồi). Chẳng sớm thì muộn, một nhãn hiệu hàng đầu phải chuyển chiến lược xây dựng nhãn hiệu của mình từ quảng bá sang quảng cáo. Chi phí quảng cáo của ta càng cao thì đối thủ cạnh tranh của ta càng khó mà gặm bớt được thị phần của ta. Để tấn công một quốc gia lân cận được phòng thủ chắc chắn cần phải có ngân sách rất lớn dành cho quân sự.

Để tấn công một nhãn hiệu hàng đầu được phòng thủ kỹ càng như Coca-Cola, Nike, hay McDonald's, cần phải có các khoản chi phí khổng lồ cho marketing. Các nhãn hiệu hàng đầu không nên xem ngân sách quảng cáo là những khoản đầu tư sinh lãi hay cổ tức (dividend). Thay vào đó, phải xem ngân sách quảng cáo như một khoản bảo hiểm giúp đề phòng những tổn thất do đối thủ cạnh tranh gây ra. Một nhãn hiệu hàng đầu cần quảng cáo những gì? Tất nhiên là sự dẫn đầu của nhãn hiệu đó. Tầm cỡ hàng đầu của nhãn hiệu là yếu tố quan trọng nhất tác động tới hành vi mua sắm của người tiêu dùng.

- Heinz - Được ưa chuộng hàng đầu tại Mỹ
- Budweiser - Vua của các loại bia
- Coca-Cola - Nước giải khát thật sự
- Visa - Khi nào cần là có
- Barilla - Mì sợi số 1 của Ý
- Goodyear - Lốp xe số 1. Danh sách các nhãn hiệu hàng đầu quảng cáo về tầm cỡ hàng đầu của họ không dài. Hầu hết chỉ quảng cáo về một khía cạnh nào đó của chất lượng sản phẩm của họ mà thôi. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu đoạn quảng cáo của anh thế này: “Sản phẩm của chúng tôi là tốt hơn cả”? Độc giả báo chí, khán giả

TV, thính giả radio thật sự sẽ nghĩ gì khi nghe anh tuyên bố sản phẩm của anh là tốt nhất? Hẳn họ sẽ nghĩ: “Quảng cáo nào mà chẳng nói thế”. Anh hãy nhặt một tờ báo hay tạp chí và lướt qua các mẫu quảng cáo xem. Quả thật đúng là quảng cáo nào mà chẳng nói thế. Nhưng việc gì sẽ xảy ra nếu anh quảng cáo rằng: “Sản phẩm chúng tôi là sản phẩm hàng đầu”? Khách hàng tiềm năng sẽ nghĩ gì? Có thể họ sẽ nghĩ: “Sản phẩm này hẳn là tốt hơn các sản phẩm khác”.

Ai đã sản xuất nước sốt cà chua nấm (ketchup) hảo hạng tại Mỹ? Anh có thật sự nghĩ đó là Hunt's không? Có thể anh nghĩ như vậy, nhưng hầu như ai cũng cho đó là Heinz. Tại sao thế nhỉ? Heinz là nhãn hiệu hàng đầu và ai cũng biết rằng trong một đất nước như nước Mỹ thì sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng. “Tôi xin tuyên thệ trung thành dưới lá cờ của đất nước và những nhãn hiệu hàng đầu trong các dòng sản phẩm”. Mọi người thường không tuyên thệ trung thành với nhãn hiệu nhưng cũng có thể làm thế lắm chứ. Niềm tin của chúng ta mạnh biết bao trong ý niệm rằng nhãn hiệu tốt hơn sẽ chiến thắng.

Vậy có người có thể thắc mắc: “Tại sao các nhà quảng cáo không quảng cáo thêm nữa về tầm cỡ hàng đầu của nhãn hiệu?” (Những phát biểu như thế này khá hiếm hoi). Người ta nghiên cứu về người tiêu dùng. Họ hỏi người tiêu dùng tại sao lại mua sản phẩm với nhãn hiệu này, nhãn hiệu nọ. Người tiêu dùng nhanh chóng trả lời họ không bao giờ mua một sản phẩm vì nó có nhãn hiệu hàng đầu. Trên thực tế, họ phủ nhận điều này. “Tôi không bao giờ mua một sản phẩm vì nó có nhãn hiệu hàng đầu”. Vậy thì tại sao anh chọn mua nhãn hiệu hàng đầu kia? Tại sao anh uống Coca - Cola ? Tại sao thuê ô tô ở Hertz? Tại sao học ở Đại học Harvard? “Bởi vì chúng tốt hơn”.

Và bây giờ chúng ta đã hoàn tất một vòng tròn khép kín. Ai cũng biết sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng trên thị trường. Bởi vì hầu như ai cũng muốn mua sản phẩm tốt hơn, nên họ mua nhãn hiệu hàng đầu. Ngược lại, điều gì đã giữ nhãn hiệu đó ở vị trí hàng đầu và gắn nhãn hiệu đó với ý niệm rằng nó là sản phẩm tốt hơn? Quảng cáo

là một công cụ mạnh, không phải để tạo ra vị trí hàng đầu cho một nhãn hiệu mới xuất hiện, mà nhằm duy trì vị trí hàng đầu của nhãn hiệu một khi nó đã đạt được vị trí ấy. Các công ty muốn bảo vệ nhãn hiệu đã có tiếng của mình thì chớ nên ngần ngại sử dụng các chương trình quảng cáo rầm rộ để trấn áp đối thủ cạnh tranh của mình.

Thật sự quảng cáo rất tốn kém. Hiện nay phải mất khoảng 2 triệu đô la để mua 30 giây quảng cáo trong chương trình Super Bowl. Và xét về phương diện tiền bạc, các đoạn quảng cáo thuộc loại xịn vào giờ cao điểm đều đắt kinh khủng. Ví dụ một đoạn quảng cáo 30 giây mất 620 nghìn đô. Sau đó là chi phí sản xuất tốn trung bình khoảng 343 nghìn đô một quảng cáo¹². Vậy tại sao phải chi tiền cho quảng cáo? Quảng cáo tự nó không đem lại lợi nhuận, nhưng nếu anh có nhãn hiệu hàng đầu thì quảng cáo sẽ khiến cho đối thủ cạnh tranh của anh phải trả một giá cắt cổ để có thể cạnh tranh với anh. Nhiều đối thủ không đủ khả năng chi trả; đối thủ đủ khả năng lại không muốn. Thay vào đó, họ sẽ hài lòng với việc gặm nhấm cái rìa bánh trên miếng bánh không lồ của anh.

AL RIES & LAURA RIES

Quy luật quảng bá

Hầu hết trong số khoảng 15 nghìn công ty quảng cáo của Mỹ trung thành với khái niệm xây dựng một nhãn hiệu nhờ quảng cáo.

“Điều cơ bản mà tất cả chúng ta nhắm tới là tạo nên các nhãn hiệu hàng đầu”, CEO của công ty D’Arcy, Masius Benton & Bowles⁹ phát biểu “Cách tiến hành là chúng ta phải thấu hiểu tâm lý người tiêu dùng, việc này sẽ dẫn tới những kết quả công việc tốt hơn, sáng tạo hơn, mới hơn.

Chính chúng sẽ tạo dựng nên nhãn hiệu”. *Xây dựng các nhãn hiệu hàng đầu nhờ các kết quả công việc tốt hơn, sáng tạo hơn, mới hơn?* Chúng tôi không nghĩ thế. Hầu hết các nhà tiếp thị nhằm lẫn giữa xây dựng nhãn hiệu với duy trì nhãn hiệu.

Mặc dù cần một ngân sách quảng cáo lớn để duy trì những nhãn hiệu thành công như McDonald's và Coca-Cola, nói chung quảng cáo sẽ không thể đưa một nhãn hiệu mới lên cao được.

Anita Roddick đã tạo dựng The Body Shop¹⁰ thành một nhãn hiệu lớn mà chẳng cần đến quảng cáo. Bà đi khắp thế giới trong một nỗ lực thu hút sự quảng bá thông qua việc đưa ra các ý kiến về môi trường. Nói theo nghĩa đen, chính dòng lũ các bài báo và các cuộc phỏng vấn trên đài phát thanh và truyền hình đã tạo nên nhãn hiệu The Body Shop. Starbucks cũng không đổ tiền vào quảng cáo. Trong mười năm đầu hoạt động, công ty đã chi gần 10 triệu đô la cho quảng cáo, đây là một con số quá nhỏ bé so với một nhãn hiệu đem lại doanh thu hàng năm 2,6 tỷ đô la.

Wal-Mart đã trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới với doanh thu hàng năm hơn 200 tỷ đô la mà không cần nhiều quảng cáo. Một người anh em của Wal-Mart, Sam's Club, đã thu được 45 triệu đô la mỗi cửa hàng mà gần như không cần một chút quảng cáo nào. Miller Brewing lại chi đến 50 triệu đô la để tung ra nhãn hiệu Miller Regular (hay gọi tắt là Miller). Nhãn hiệu này chẳng hề được quảng bá chút nào, gần như không để lại ấn tượng gì trong đầu những người uống bia và chỉ đem lại một khoản doanh thu ít ỏi là 50 triệu đô la. Quảng cáo có tính sáng tạo tốt có thể xây dựng loại bia Miller Regular thành một nhãn hiệu hàng đầu được không? Chúng tôi cho là không. Không có tiềm năng quảng bá nào cho một loại bia bình thường có một nhãn hiệu mở rộng như Miller. Trước đây một ngân sách quảng cáo dồi dào có thể là yếu tố cốt lõi trong quá trình xây dựng nhãn hiệu. Nhưng cái đã đúng trong quá khứ không hẳn đã đúng vào thời nay. Chúng ta đang sống trong một xã hội thông tin, nơi mỗi ngày mỗi người chúng ta có thể nhận được đến hàng trăm thông điệp quảng cáo. Ngày nay nhãn hiệu sinh ra, chứ không được tạo ra. Một nhãn hiệu mới phải có khả năng thu hút sự quảng bá thiện chí trên báo chí, nếu không nó sẽ không có cơ may trụ lại trên thị trường. Làm thế nào để quảng bá nhãn hiệu? Cách tốt nhất để được quảng bá là trở thành người đi tiên phong. Nói cách khác, là trở thành nhãn hiệu đầu tiên trong một dòng sản phẩm mới.

Ví dụ như:

- Band-Aid là loại băng dính y tế đầu tiên
- Charles Schwab là hãng môi giới chứng khoán giảm giá đầu tiên
- CNN, mạng lưới tin truyền hình cáp đầu tiên
- Compaq, chiếc máy tính cá nhân xách tay đầu tiên
- Domino's, chuỗi cửa hàng pizza giao tận nhà đầu tiên
- ESPN, mạng lưới truyền hình cáp thể thao đầu tiên
- Gore-Tex, vải không thấm nước thoáng khí đầu tiên
- Heineken, loại bia nhập khẩu đầu tiên
- Hertz, công ty cho thuê ô tô đầu tiên
- Intel, mạch vi xử lý đầu tiên
- Jell-O, món tráng miệng dạng thạch (gelatin) đầu tiên
- Kentucky Fried Chicken, chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh làm từ thịt gà đầu tiên
- National Enquirer, bản tin đầu tiên về mua sắm ở siêu thị (supermarket tabloid)
- Playboy, tạp chí đầu tiên dành riêng cho đàn ông
- Q-Tips, gạc bông thấm đầu tiên
- Reynolds Wrap, nhôm tấm, nhôm lá đầu tiên
- Rollerblade, giày trượt đầu tiên

- Samuel Adam, bia sản xuất theo từng đợt nhỏ đầu tiên
- Saran Wrap là loại giấy bóng đóng gói thực phẩm đầu tiên
- Sun Microsystems là trạm làm việc Unix (Unix workstation) đầu tiên
- Time là tuần báo tin tức đầu tiên
- Xerox là loại máy photocopy trên giấy tron đầu tiên Tất cả các nhãn hiệu trên (và còn rất nhiều nữa) đều là nhãn hiệu đầu tiên cho một dòng sản phẩm nào đó, và trong quá trình được xây dựng, chúng đã có được sự quảng bá rất rộng rãi. Giữa nhãn hiệu và sự quảng bá có mối quan hệ mật thiết. Các phương tiện truyền thông đại chúng (TV, radio, báo chí, Internet) muốn đưa tin về những gì mới mẻ, sốt dẻo, nóng hổi, lần đầu xuất hiện, chứ không phải những gì tốt đẹp.

Khi một nhãn hiệu có khả năng tạo nên tin tức, nhãn hiệu đó có cơ may thu hút sự quảng bá. Và cách tốt nhất tạo ra tin tức là công bố một dòng sản phẩm (category) mới, chứ không phải một sản phẩm mới (product). Những gì người ta nói về nhãn hiệu của anh thường có sức nặng hơn những gì chính anh nói về bản thân mình. Đó là lý do tại sao quảng bá (publicity) nói chung mạnh hơn và hiệu quả hơn quảng cáo (advertising). Và đó là lý do tại sao suốt hai thập kỷ qua, quan hệ công chúng (public relations - PR) là lực lượng mạnh mẽ nhất, lấn át hẳn quảng cáo trong việc xây dựng nhãn hiệu. Tuy nhiên, từ bao năm nay quan hệ công chúng đã bị coi là thứ yếu so với quảng cáo. Những người phụ trách quan hệ công chúng thậm chí đã từng đánh giá sự thành công của họ theo thước đo quảng cáo. Những tin bài quảng bá được quy đổi sang chi phí quảng cáo tương đương. Thậm chí còn tệ hơn nữa, những chiến lược marketing thường được hình thành trước tiên theo các khẩu hiệu (slogan) của quảng cáo. Sau đó người chuyên trách quan hệ công chúng được yêu cầu phải tăng cường quảng cáo bằng cách xây dựng các chương trình quan hệ công chúng để truyền bá các khẩu hiệu đó.

Không còn như vậy nữa. Ngày nay các nhãn hiệu được xây dựng nên nhờ sự quảng bá và được duy trì nhờ quảng cáo. Chiếc xe giờ đây lại chạy trước con ngựa. Vậy tại sao uy lực của quan hệ công chúng không tạo nên tin tức để truyền bá trên các phương tiện truyền thông đại chúng? Tại sao các bộ phận chuyên trách quan hệ công chúng của phần lớn các công ty vẫn còn bầu vùi và bị phụ thuộc các bộ phận quảng cáo? Tại sao chín trong số mười công ty quan hệ công chúng hàng đầu vẫn còn thuộc các tập đoàn quảng cáo chứ không phải ngược lại? Tại sao giới truyền thông lại bỏ qua câu chuyện lớn nhất trong marketing như thế? Đó là hiện tượng cổ đại. Chẳng ai chú ý đến việc cỏ mọc hay quan tâm đến một xu thế có chiều hướng phát triển chậm như thế. Thử xét trường hợp máy fax. Hơn 20 năm qua, máy fax đã trở thành một phần thiết yếu trong truyền thông liên lạc của mọi công ty. Năm nay người Mỹ sẽ gửi 65 tỷ trang fax, tính ra hơn 230 trang trên mỗi đầu người. Và 50% các cú điện thoại quốc tế hiện nay là các cú liên lạc tín hiệu fax. Vậy mà chúng ta không thể nhớ nổi có bài viết nào trong các ấn phẩm chính về quản lý nói về điều đó khi máy fax bắt đầu xuất hiện.

Nó xuất hiện quá từ từ. Trái lại, với Internet thì khác. Internet bắt đầu xuất hiện nhanh đến nỗi nó đã tạo ra một cơn lốc quảng bá cũng như sự sụp đổ nhanh chóng của các cổ phiếu Internet trong quá khứ. Những người làm quảng cáo đặc biệt có xu hướng coi thường quan hệ công chúng. Một nhà quản trị quảng cáo rất nổi tiếng gần đây đã nói rằng: “Nếu quảng cáo đã quá tốt thì chẳng cần quan hệ công chúng”.

Nhưng cái có hiệu quả trong xây dựng nhãn hiệu ngày nay chính là quảng bá chứ không phải quảng cáo. Điều này đặc biệt đúng trong lĩnh vực kỹ thuật cao (high-tech). Tất cả các đại gia marketing toàn cầu như Microsoft, Intel, Dell, Compaq, Gateway, Oracle, Cisco, SAP, và Sun Microsystems đều đã sinh ra từ các trang báo của các tạp chí *The Wall Street Journal*, *Business Week*, *Forbes*, và *Fortune*. Dưới hình thức quảng bá chứ không phải quảng cáo. Cách đây nhiều năm chúng tôi đã làm việc với công ty Lotus Development Corp. về chiến lược xây dựng nhãn hiệu cho sản phẩm Lotus Notes. Cốt lõi của chiến lược này là thúc đẩy tiêu

thụ sản phẩm Notes như “sản phẩm *phần mềm nhóm* thành công đầu tiên”. Tất nhiên, phải nhấn mạnh cụm từ “phần mềm nhóm” (groupware)¹¹. Ý tưởng này được các cơ quan truyền thông đại chúng chộp lấy, và họ đăng hết bài này đến bài khác về khái niệm *phần mềm nhóm* mới mẻ này. Thế mà bộ phận quảng cáo của Lotus đã lờ đi ý tưởng về phần mềm nhóm để theo đuổi món quảng cáo nhắm nhí. Chẳng thành vấn đề, bởi vì rút cục quan hệ công chúng quan trọng hơn quảng cáo. Kết quả của chương trình quảng bá đó là Notes thành công vang dội và cuối cùng IBM đã mua Lotus Development Corp. với một cái giá không ngờ là 3,5 tỷ đô la. Hầu hết các công ty khi phát triển các chiến lược xây dựng nhãn hiệu của họ đã xem quảng cáo như công cụ thông tin chủ yếu. Họ đã lầm. Chiến lược phải được phát triển trước tiên từ quan điểm về quảng bá.

AL RIES & LAURA RIES

Quy luật thu hẹp trọng tâm

Thị trấn nào ở Mỹ cũng có quán cà phê. Còn ở các thành phố, có thể thấy các quán cà phê nhan nhản trong mọi tòa nhà. Vậy ta có thể tìm được gì để ăn trong một quán cà phê?

Tất cả mọi thứ. Bữa sáng, bữa trưa, bữa tối. Bánh kẹp, bánh nướng xốp, xúc xích, bánh hamburger, bánh sandwich, bánh hấp, kem, và, dĩ nhiên rồi, cà phê.

Howard Schultz đã làm gì? Trong một loạt các động thái phát triển kinh doanh, ông đã mở một cửa hàng cà phê chỉ tập trung bán các loại cà phê, tất cả các loại cà phê. Nói cách khác, ông đã thu hẹp trọng tâm. Ngày nay con đẻ của Schultz – Starbucks – đã là một chuỗi cửa hàng được nhân rộng lên nhanh chóng, hàng năm đem lại hàng triệu đô la doanh thu. Công ty của ông, Starbucks Corp., có giá trị đến 8,7 tỷ đô la Mỹ trên thị trường chứng khoán. Và Howard Schultz sở hữu phần lớn cổ phiếu của công ty. Tất cả các thị trấn của Mỹ đều có cửa hàng bán các món ăn sẵn (deli)⁴. Ở các thành phố lớn có thể tìm thấy các quán như thế quanh khu nhà ở. Vậy

thì người ta có gì để ăn trong một cửa hàng deli đây? Mọi thứ. Súp, salad, bánh sandwich nóng và nguội, ba loại bò bít tết, bốn loại bánh hamburger, năm loại phomát. Bánh cuộn cứng, bánh cuộn mềm, bánh cuộn đặc biệt, ba loại rau dầm dấm, bốn loại bánh mì, năm loại bánh vòng. Khoai tây rán, bánh quy xoắn, bột ngô giòn. Bánh nướng xốp, bánh rán, bánh quy, bánh ngọt, kẹo thanh, kem, sữa chua đá. Bia, sôđa, nước, cà phê, trà, đồ uống nhẹ các loại. Báo, thuốc lá, vé số xổ. Các cửa hàng deli đều hãnh diện là họ bán đủ thứ. Fred DeLuca đã làm gì? Ông thu hẹp mục tiêu và chỉ bán một loại bánh sandwich có tên sandwich tàu ngầm. Sẽ có nhiều điều hay khi thu gọn nhãn hiệu thay vì bung nó ra.

Đó là cú quyết định thuộc tầm cỡ thiên tài trong trường hợp của DeLuca. Fred DeLuca đặt tên hệ thống cửa hàng của mình là Subway (Tàu điện ngầm), một cái tên tuyệt vời cho một cửa hàng chỉ bán loại sandwich tàu ngầm. Đó là một cái tên mà không người khách nào có thể quên. Nước đi khôn ngoan thứ hai là việc điều hành. Khi chỉ chuyên sản xuất bánh sandwich tàu ngầm, ta sẽ trở nên thành thạo trong việc làm bánh này. Một cửa hàng McDonald's trung bình có 60 hoặc 70 loại thức ăn trong thực đơn trong khi có đến một nửa các nhân viên chưa đủ khả năng để giải quyết những phức tạp trong việc kinh doanh ngày nay. Và người ta lại thắc mắc tại sao thức ăn và dịch vụ ở đây không còn được như khi McDonald's chỉ có mỗi món hamburger, khoai tây rán và đồ uống nhẹ. (Thực đơn lúc đầu của McDonald's chỉ có 11 món các loại). Subway đã trở thành chuỗi cửa hàng ăn nhanh lớn thứ 8 ở Mỹ. Công ty có hơn 15.000 cửa hàng tại 75 nước trên toàn thế giới. Vì Subway vẫn còn là một công ty tư nhân, khó có thể biết đích xác lời lãi của họ là bao nhiêu, nhưng chúng tôi biết mức lương Fred DeLuca tự trả cho mình (Anh này đã buộc phải tiết lộ mức lương của mình tại một phiên tòa). Năm 1990, Fred DeLuca đã tự trả cho mình 27 triệu đô la. Năm 1991, 32 triệu. Năm 1992, 42 triệu. Năm 1993, 54 triệu. Năm 1994, 60 triệu. Thật là những con số ấn tượng! Charles Lazarus sở hữu một cửa hàng có tên "Siêu thị cho Thiếu nhi" (Children's Supermart), chỉ bán có hai thứ: đồ nội thất và đồ chơi cho trẻ em.

Nhưng ông muốn mở rộng hơn nữa. Cách thông thường nhất để mở rộng là gì? Bổ sung thêm mặt hàng. Đúng vậy. Hẳn là ông ta sẽ bổ sung thêm xe đạp, đồ ăn cho trẻ con, tã giấy và quần áo trẻ em. Nhưng Lazarus đã không làm thế. Ông bỏ luôn mặt hàng đồ nội thất và chỉ bán đồ chơi mà thôi. Sẽ có nhiều lợi ích khi thu hẹp nhãn hiệu thay vì bung nó ra. Trước tiên, Lazarus lấp đầy một nửa cửa hàng còn trống bằng các món đồ chơi, khiến cho khách hàng dễ chọn lựa hơn và có nhiều lý do để đến cửa hàng hơn. Sau đó, ông đổi tên cửa hàng từ Children's Supermart (Siêu thị cho thiếu nhi) thành Toys "R" Us (Chúng tôi là đồ chơi). Ngày nay số lượng đồ chơi Toys "R" Us bán ra chiếm 20% trong tổng số các loại đồ chơi được bán ở Mỹ. Và chuỗi cửa hàng của Lazarus đã trở thành mô hình kiểu mẫu cho các cửa hàng chuyên bán một dòng hàng hóa (còn gọi là category killer) trong lĩnh vực bán lẻ. Ví dụ như Home Depot chuyên cung cấp đồ gia dụng. The Gap chuyên quần áo mặc đi chơi. The Limited chuyên y phục công sở cho phụ nữ. Victoria's Secret chuyên đồ nội y cho các quý bà. PetsMart chuyên cung cấp vật nuôi. Blockbuster Video chuyên cho thuê băng video. CompUSA chuyên bán máy tính. Foot Locker chuyên giày thể thao.

Hầu hết các cửa hàng chuyên bán một dòng hàng hóa tuân theo cùng một mô hình gồm 5 bước sau:

- 1. Thu hẹp trọng tâm.** Một chương trình xây dựng nhãn hiệu mạnh luôn bắt đầu bằng việc thu hẹp chủng loại sản phẩm.
- 2. Lượng hàng nhiều.** Một cửa hàng Toys "R" Us thường có đến 10 nghìn món đồ chơi trong khi một gian hàng bách hóa lớn chỉ có khoảng 3 nghìn.
- 3. Mua rẻ.** Toys "R" Us kiếm tiền nhờ mua rẻ đồ chơi, chứ không nhờ bán đồ chơi.
- 4. Bán rẻ.** Khi mua được hàng rẻ, có thể bán với giá rẻ mà vẫn có lãi.
- 5. Chiếm ưu thế về một dòng sản phẩm.** Mục tiêu cuối cùng của bất kỳ chương trình xây dựng nhãn hiệu nào là chiếm ưu thế về một dòng sản phẩm. Khi chiếm ưu

thế về một dòng sản phẩm, anh sẽ rất mạnh. Microsoft nắm 95% thị trường hệ điều hành cho máy tính để bàn trên toàn thế giới. Intel có 80% thị phần mạch vi xử lý trên toàn cầu. Coca Cola chiếm 70% thị phần nước giải khát cola thế giới. Và để chiếm ưu thế về một dòng sản phẩm, ta cần thu hẹp trọng tâm nhãn hiệu. Tại sao có rất ít nhà tiếp thị muốn thu hẹp nhãn hiệu? Tại sao hầu hết họ muốn mở rộng nhãn hiệu. Đó là vì mọi người nhìn vào các công ty hoạt động thành công và bị lạc hướng. Họ cho rằng các công ty kia thành công là nhờ mở rộng nhãn hiệu. (Chẳng hạn như Starbucks hiện đang bán đủ mọi thứ từ kem đến đồ uống đóng chai và trà). Nhưng hãy tập trung vào một điểm quan trọng. Anh muốn giàu có phải không? Hãy tự hỏi: Liệu có thể giàu có chỉ bằng cách làm những việc giống như những người giàu làm hay không? Những người giàu làm gì: họ mua những căn nhà đất giá và ăn ở những nhà hàng sang trọng. Họ đi những chiếc Rolls - Royce và đeo đồng hồ Rolex. Họ đi nghỉ ở Riviera. Liệu việc mua nhà, xe Rolls - Royce và một chiếc đồng hồ Rolex có làm anh giàu lên không? Rõ là không. Ngược lại là đằng khác.

Anh rất có thể sẽ hết sạch tiền hay thậm chí phá sản. Đa phần mọi người đều tìm kiếm sự thành công không đúng chỗ. Họ cố tìm hiểu những gì các công ty làm ăn phát đạt đang làm và sau đó làm y hệt. Các công ty đó làm gì? Họ mua các máy bay phản lực Gulfstream. Họ tiến hành các chương trình như kỹ năng trao quyền quản lý, đào tạo kỹ năng lãnh đạo, cách quản lý công khai tài chính và cách quản lý chú trọng chất lượng⁶. Và họ mở rộng các nhãn hiệu của mình. Việc mua một chiếc Gulfstream V với giá 42 triệu đô la hay mở rộng nhãn hiệu có vẻ gì làm công ty của anh thành công không? Không. Nếu muốn giàu có, anh phải làm những gì những người giàu đã làm **TRƯỚC KHI** họ giàu. Nếu anh muốn có một công ty thành công, hãy làm những gì một công ty thành công đã làm **TRƯỚC KHI** họ thành công. Họ đã làm gì thì đó là việc anh cần tìm hiểu. Và như đã thấy, tất cả họ đều làm cùng một việc. Họ thu hẹp trọng tâm. Khi mới thành lập, Domino's Pizza bán pizza và sandwich tàu ngầm; Little Caesars bán pizza, tôm nướng, cá và khoai tây rán, và gà quay; Papa John's bán pizza, sandwich phomát, sandwich tàu ngầm, nấm

xào, bí xào zucchini, salad và bánh hành. Theo anh, Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter⁷ đã làm gì để biến Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's thành các nhãn hiệu lớn mạnh? Bằng cách mở rộng thực đơn hay thu hẹp chúng? Có rất nhiều điều hay khi thu hẹp trọng tâm.

AL RIES & LAURA RIES

Quy luật mở rộng nhãn hiệu

Sức mạnh của một nhãn hiệu tỷ lệ nghịch với quy mô của nó

Hãy nghĩ về nhãn hiệu Chevrolet. Điều gì ngay lập tức xuất hiện trong đầu anh? Có vương miện gì ư? Dễ hiểu thôi. Đó là vì Chevrolet vừa có thể là xe con vừa có thể là xe tải, vừa có thể to vừa có thể nhỏ, có thể rẻ hay đắt.

Cái nào sẽ xuất hiện đầu tiên đây? Khi một cái tên được dán lên tất cả mọi thứ, cái tên đó sẽ dần mất đi sức mạnh.

Chevrolet đã từng là một nhãn hiệu ô tô bán chạy nhất nước Mỹ. Đã từng thôi. Ngày nay Ford mới là nhãn hiệu số một. Hãy nghĩ về Ford. Rắc rối cũng y như vậy. Ford và Chevrolet một khi đã trở thành những nhãn hiệu rất mạnh thì sẽ dần suy yếu. Những người dùng xe Ford sẽ nói về những chiếc Tauruses, Broncos, những chiếc Explorer, hay những chiếc Escorts của họ? Những người dùng xe Chevrolet thì nói về loại xe nào? Trừ chiếc Covette, trong các dòng xe của Chevrolet chẳng còn nhãn hiệu nào mạnh nữa. Và đó là rắc rối đối với hình ảnh nhãn hiệu (brand image) của Chevrolet. Chevrolet có 10 kiểu xe con khác nhau. Ford có 8. Đó là một trong những nguyên nhân tại sao Ford bán được nhiều xe hơn Chevrolet. Sức mạnh của một nhãn hiệu tỷ lệ nghịch với quy mô của nó. Tại sao Chevrolet lại đưa ra thị trường tất cả những kiểu xe này? Vì họ muốn bán được nhiều xe hơn. Và trong ngắn hạn thì họ làm được như vậy. Nhưng về lâu dài, việc này sẽ phá hoại hình ảnh nhãn hiệu của Chevrolet trong tâm thức người tiêu dùng. Ngắn hạn không đi cùng dài hạn. Có nên mở rộng dòng sản phẩm chỉ để nhằm tăng doanh số trong thời gian

trước mắt hay không? Hay nên duy trì một dòng sản phẩm hẹp để xây dựng nhãn hiệu trong tâm thức khách hàng và tăng doanh số trong tương lai? Có nên xây dựng một nhãn hiệu trong hôm nay để thúc đẩy việc kinh doanh vào ngày mai không? Hay nên mở rộng nhãn hiệu trong hôm nay chỉ để bán được sản phẩm ngay ngày hôm nay và chứng kiến sự suy tàn của nhãn hiệu đó ngày mai? Hầu hết các công ty đặt trọng tâm vào kết quả ngắn hạn. Việc mở rộng dòng sản phẩm (line extension), xây dựng hàng loạt cây nhãn hiệu (megabranding), quy định mức giá khác nhau và một loạt những kỹ thuật marketing phức tạp khác đang được sử dụng để khai thác tối đa nhãn hiệu chứ không phải xây dựng nhãn hiệu. Dù việc khai thác nhãn hiệu dễ dàng đem lại thu nhập trong ngắn hạn hơn, về lâu dài việc này sẽ làm xói mòn nhãn hiệu cho đến khi nó không còn đại diện cho cái gì nữa. Điều Chevrolet đã làm với ô tô cũng là điều American Express đang làm với thẻ tín dụng. AmEx đã từng là thẻ tín dụng hàng đầu và uy tín nhất. Hội viên đăng ký nhận được rất nhiều đặc quyền. Sau đó American Express bắt đầu mở rộng dòng sản phẩm với các loại thẻ và dịch vụ mới nhằm tăng thị phần. Mục tiêu của AmEx là trở thành một siêu thị tài chính. Năm 1988, American Express đã đưa ra nhiều loại thẻ và nắm 27% thị trường. Sau đó công ty này bắt đầu giới thiệu liên tiếp một loạt các loại thẻ mới như: Senior, Student, Membership Miles, Optima Rewards Plus Gold, Delta SkyMiles Optima, Optima True Grace, Optima Golf, Purchasing, và Corporate Executive, đây là mới kể sơ sơ. Theo Tổng Giám đốc Điều hành (CEO) của công ty thì mục tiêu của AmEx là phát hành 12 đến 15 loại thẻ mới một năm. Hiện giờ American Express có được bao nhiêu thị phần? Chỉ 18% mà thôi. Levi Strauss cũng đã làm tương tự với sản phẩm quần bò (jeans) của mình. Để tìm kiếm một thị trường lớn hơn, Levi tung ra một loạt mẫu quần với các kiểu dáng khác nhau: nhiều túi, có khóa kéo, ống rộng... Tại mỗi điểm bán, có đến 27 kiểu dáng quần jeans Levi's khác nhau. Và nếu khách không tìm được cái nào vừa ý, Levi's thậm chí còn nhận may đo theo thông số của khách. Vậy mà trong 7 năm qua, thị phần công ty này có được trên thị trường quần jeans đã giảm từ 31 xuống còn có 19%! Procter & Gamble cũng đã làm tương tự với thuốc đánh răng. Khi chúng tôi làm tư vấn nhãn

hiệu cho Crest, giám đốc marketing của họ hỏi chúng tôi: “Crest có 38 nhãn hiệu con. Anh nghĩ thế là nhiều hay ít?” “Miệng anh có bao nhiêu cái răng”, chúng tôi hỏi anh ta. “32” “Không loại thuốc đánh răng nào nên có nhiều nhãn hiệu con hơn số răng có trong miệng”. Khi chúng tôi trả lời câu hỏi trên, Crest đang có 36% thị phần. Hiện nay nhãn hiệu này có hơn 50 nhãn hiệu con, nhưng thị phần của nó đã giảm xuống chỉ còn 25%. Và chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi Crest mất vị trí hàng đầu vào tay Colgate. Nhiều công ty cố tìm cách lý giải việc mở rộng dòng sản phẩm bằng cách đưa ra các khái niệm nhãn hiệu chủ đạo (masterbrand), siêu nhãn hiệu (superbrand) hay megabrand (nhãn hiệu gốc).

- Chevrolet là nhãn hiệu gốc còn Camaro, Caprice, Cavalier, Corsica-Beretta, Corvette, Lumina, Malibu, Metro, Monte Carlo, và Prizm là các nhãn hiệu nhánh.
- Pontiac là nhãn hiệu gốc còn Bonneville, Firebird, Grand Am, Grand Prix và Sunfire là các nhãn hiệu nhánh.
- Buick là nhãn hiệu gốc còn Century, LeSabre, Park Avenue, và Regal là các nhãn hiệu nhánh. Nhưng người khác lại không nghĩ như vậy. Trong tâm thức, hầu hết mọi người đều cố gắng gắn một nhãn hiệu nào đó cho sản phẩm. Và cách gắn những nhãn hiệu đó của mọi người cũng không giống nhau. Người ta có xu hướng sử dụng cái tên nào sát với bản chất của sản phẩm đó nhất. Đó có thể là tên một nhãn hiệu gốc (megabrand). Có thể là tên mẫu sản phẩm (model). Đó cũng có thể là một cái tên lóng (nickname). Người chủ một chiếc Lumina sẽ nói: “Tôi đi xe Chevrolet”. Người chủ một chiếc Corvette sẽ nói: “Tôi lái một con Vette kia”. Có hàng nghìn những cặp tên trong tâm thức người tiêu dùng. Tương tự những chiếc búp bê bao giờ cũng có bên cao bên thấp, bất cứ cặp tên nào cũng vậy, bao giờ cũng chỉ có một cái tên ở bên cao hơn và được chọn. Với cặp Chevrolet/Lumina, cái tên Chevrolet được chọn, vì thế người chủ xe nói: “Tôi lái chiếc Chevrolet”. Trong cặp Chevrolet/Corvette, cái tên Corvette được chọn, vì vậy người chủ xe Corvette nói: “Tôi lái một chiếc Vette”. Vậy mà các nhà tiếp thị toàn thực hiện các chương trình

xây dựng nhãn hiệu mâu thuẫn với cách thức người tiêu dùng nhận biết nhãn hiệu đó! Khách hàng muốn các nhãn hiệu có phạm vi hẹp và có thể phân biệt dễ dàng chỉ nhờ một từ duy nhất, càng ngắn càng tốt. Nhưng các nhà tiếp thị, trong nỗ lực nhằm làm sản phẩm của mình khác biệt với các sản phẩm tương tự trên thị trường, đã đưa ra những nhãn hiệu sôi nổi đến mức buồn cười.

- Dầu bôi rám nắng liều lượng vaseline cao Vaseline Intensive Care
- Nước rửa mặt chống trứng cá không có dầu Neutrogena
- Khử mùi dạng gel trong suốt Gillette ClearGel
- Sữa rửa mặt tạo bọt không dầu Johnson's Clean & Clean
- Thuốc cho người lớn không có chất aspirin St. Joseph
- Tã giấy trẻ em siêu khô Kleenex Super Dry
- Bột giặt Fruit of the Loom • Máy ướp lạnh rượu vang Harley-Davidson
- Chất tẩy rửa với toàn bộ thành phần thiên nhiên Heinz Các nhà tiếp thị thường nhầm lẫn sức mạnh của nhãn hiệu với doanh số bán ra từ nhãn hiệu đó.

Nhưng doanh số không chỉ là hàm số của sức mạnh của một nhãn hiệu. Doanh số còn là hàm số thể hiện sức mạnh hay sự yếu kém trong khả năng cạnh tranh của một nhãn hiệu. Nếu đối thủ cạnh tranh yếu kém hoặc không tồn tại, anh vẫn có thể tăng doanh số bằng cách mở rộng nhãn hiệu đó ra các phân khúc thị trường khác, tức là làm nhãn hiệu của mình yếu đi. Từ đó anh sẽ ngay lập tức rút ra kết luận rằng việc mở rộng ngành hàng đem lại hiệu quả. Nhưng làm như vậy sẽ chỉ chứng tỏ được sự yếu kém của đối thủ cạnh tranh mà thôi. Coca Cola chẳng có gì để mất khi họ đưa ra Diet Coke (Coca Cola dành cho người ăn kiêng), vì đối thủ Pepsi Cola cũng có một sản phẩm mở rộng có tên là Diet Pepsi (Pepsi cho người ăn kiêng). Mặc dù việc mở rộng dòng sản phẩm có thể gia tăng doanh số trong ngắn hạn, việc này lại

đi ngược lại khái niệm xây dựng nhãn hiệu. Nếu muốn xây dựng một nhãn hiệu mạnh trong tâm thức người tiêu dùng, anh cần thu hẹp nhãn hiệu của mình, chứ đừng mở rộng nó. Về lâu dài, việc mở rộng nhãn hiệu sẽ giảm sức mạnh của anh và làm suy yếu hình ảnh của anh.

AL RIES & LAURA RIES

Quy luật từ ngữ

Cái gì diễn ra trong tâm thức một người khi anh ta nghĩ đến việc sở hữu một chiếc Mercedes? Giả sử có thể tò mò “đọc” được suy nghĩ của một người sử dụng ô tô tiêu biểu, ta sẽ thấy từ “uy tín” (prestige) luôn đi kèm với nhãn hiệu đó.

Hãy nói thật xem, tại sao ta liên tưởng uy tín với nhãn hiệu Mercedes-Benz? Hầu như mọi người ai cũng đều liên tưởng như thế.

Ta cũng có thể liên tưởng đến các từ ngữ đại loại như “đắt tiền, xe của Đức sản xuất, máy móc tốt, đáng tin cậy v.v...” nhưng sự phân biệt cốt lõi giữa nó với nhãn hiệu khác là “uy tín”. Xe Lamborghini cũng đắt đấy, Audi cũng do Đức sản xuất đấy, Honda máy móc cũng tốt đấy, Toyota cũng đáng tin cậy đấy. Nhưng chẳng nhãn hiệu nào trong số đó chiếm nổi uy tín của Mercedes. Nếu muốn xây dựng một nhãn hiệu, anh phải tập trung nỗ lực xây dựng nhãn hiệu của mình vào việc làm chủ một từ ngữ trong tâm thức khách hàng tiềm năng. Và đó phải là một từ ngữ mà chưa ai khác làm chủ. Mercedes làm chủ từ “uy tín” (prestige), còn Volvo thì làm chủ từ “an toàn” (safety). Volvo làm chủ từ an toàn (safety) trong tâm thức người mua sắm ô tô. Và kết quả là, hơn mười năm qua Volvo đã trở thành loại xe sang trọng do châu Âu sản xuất được tiêu thụ mạnh nhất ở Mỹ. Một khi một nhãn hiệu đã sở hữu được một cụm từ trong tâm thức người tiêu dùng rồi thì đối thủ cạnh tranh gần như không thể tước bỏ từ ấy khỏi nhãn hiệu đó được. Anh có thể mua một chiếc xe an toàn hơn Volvo không? Có thể lắm. Nhiều nhãn hiệu - kể cả Saab, BMW và Mercedes-Benz - có thể tuyên bố xe họ an toàn hơn.

Nhưng có nhãn hiệu nào khác sở hữu từ “an toàn” trong tâm thức người tiêu dùng không? Có lẽ là không. Cái gì diễn ra trong tâm thức anh khi anh nghĩ đến việc làm chủ một chiếc BMW13? Một chiếc xe chạy rất sướng. Bộ máy tuyệt vời. BMW sở hữu từ “lái xe” (driving) trong tâm thức người sử dụng. Kết quả là BMW đã trở thành loại xe sang trọng do châu Âu sản xuất được tiêu thụ mạnh vào hàng thứ hai ở Mỹ. Tuy nhiên chẳng có nhãn hiệu nào trong số Mercedes, Volvo và BMW trở thành ví dụ mẫu mực cho Quy luật về từ ngữ, bởi vì gần đây tất cả chúng đã vi phạm quy luật này. Mercedes đã bớt đất tiền hơn, bớt uy tín hơn. Volvo biến thành xe thể thao, còn BMW trở thành xe sang trọng hơn. Sự việc cứ diễn ra như thế. Trong thời điểm mà một nhãn hiệu bắt đầu tiêu biểu cho cái gì đó trong tâm thức khách hàng, thì công ty sở hữu nhãn hiệu đó thường phải tìm cách mở mang cơ sở, xâm nhập vào những thị trường khác, sở hữu một số đặc tính khác. Đó là một sai lầm nghiêm trọng và là một sai lầm thông thường nhất trong việc xây dựng nhãn hiệu Kleenex là gì? Anh liên tưởng từ gì với nhãn hiệu Kleenex? Nhìn bề ngoài, Kleenex dường như không tập trung vào một cái gì cả. Nó mềm mại, nổi tiếng, đa dạng. Loại Kleenex thể thao, loại Kleenex dùng trong nhà, Kleenex có mùi hương. Cho đến nay Kleenex đã trở thành nhãn hiệu hàng đầu về khăn giấy bỏ túi. Kleenex sở hữu từ gì trong tâm thức khách hàng? Đó là một từ đại diện cho cả dòng sản phẩm đó: Kleenex là khăn giấy. Kleenex là loại khăn giấy bỏ túi xuất hiện đầu tiên.

Trước khi công ty Kimberly-Clark tung ra sản phẩm khăn giấy Kleenex, thị trường khăn giấy chưa tồn tại. Nhưng thay vì mở rộng thêm sang sản phẩm giấy vệ sinh và khăn giấy khổ lớn, Kleenex vẫn giữ nguyên tiêu điểm ban đầu của mình. Khẩu hiệu marketing bao năm qua của Kleenex là: “Don’t put a cold in your pocket”. (Đừng cho bệnh cảm lạnh vào trong túi anh)¹⁴. Khăn tay bỏ túi bằng vải rôt cuộc biến mất khỏi thị trường, và khăn giấy Kleenex đa dạng đã thay thế. Tại sao nhiều loại khăn giấy khác không làm mờ nhạt nhãn hiệu Kleenex? Bởi vì khi một người ở trong một căn phòng, lướt mắt nhìn khắp căn phòng, thấy một hộp khăn giấy hiệu Scott, anh ta sẽ nói: “Làm ơn đưa tôi một cái Kleenex”¹⁵.

Chúng ta thấy nhãn hiệu đã bám chặt vào tâm thức người tiêu dùng như thế nào. Tương tự cách Kleenex làm chủ từ “khăn giấy”, Jell- O làm chủ từ “món kẹo gồm dẻo trắng miệng”, Cola- Cola làm chủ từ “nước giải khát có ga cola”, Band-Aid làm chủ từ “băng dính y tế”, Saran Wrap làm chủ từ “giấy bóng đóng gói thực phẩm”, và Rollerblade làm chủ từ “giày trượt pa-tanh”. Anh sẽ biết nhãn hiệu của mình làm chủ từ nào đó đại diện cho một dòng sản phẩm khi người ta sử dụng nhãn hiệu của anh như một danh từ chung. “Cho tôi một bản Xerox”, “Tôi cần một cái Q-tip”, “Hãy gói cái đĩa này bằng Reynolds Wrap”, ”Đưa cho tôi một miếng Scotch”.

Chẳng có bí quyết gì để các nhãn hiệu đó sở hữu một từ/cụm từ về dòng sản phẩm. Chẳng qua chúng là nhãn hiệu đầu tiên, giản dị và dễ hiểu thế đấy! Điểm then chốt là thế này: Nhãn hiệu của anh không thể trở thành một danh từ chung chỉ một dòng sản phẩm nào đó bằng cách vượt trội một nhãn hiệu hàng đầu. Pepsi không thể trở thành danh từ chung thay thế cho món nước giải khát Cola, ngay cả khi Pepsi bán chạy hơn Coca-Cola (như đã từng xảy ra trong kênh phân phối tại siêu thị). Nhãn hiệu của anh chỉ có thể trở thành danh từ chung nhờ là nhãn hiệu đầu tiên hình thành nên một dòng sản phẩm. Vậy giả sử đó không phải là nhãn hiệu đầu tiên của một dòng sản phẩm thì ta phải làm gì đây? Ta có thể tạo ra một dòng sản phẩm bằng cách thu hẹp lại trọng tâm của mình. Bắt đầu hoạt động kinh doanh từ 1946, Emery Air Freight là công ty đầu tiên vận chuyển hàng hóa bằng máy bay. Nhưng Emery đã đi theo vết xe đổ của Chevrolet. Thay vì tập trung vào một dịch vụ thôi thì Emery tung ra đủ thứ. Dịch vụ giao nhận qua đêm, dịch vụ giao nhận trong từ 2 đến 8 ngày đỡ tốn kém, dịch vụ gửi kiện hàng nhỏ, kiện hàng lớn. “Anh muốn gửi gì, Emery đều có thể gửi cho anh” Federal Express đã làm gì? Vào đầu những năm 70, đó là một công ty lăn lộn vất vả trong ngành giao nhận hàng hóa. Nhưng trong một khoảnh khắc sáng chói, Tổng Giám đốc Điều hành Fred Smith đã quyết định thu hẹp trọng tâm là chỉ giao hàng qua đêm thôi. Ngày nay Federal Express (FedEx) là công ty lớn hơn Emery (hiện gọi là Emery Worldwide) rất nhiều. FedEx đã trở thành danh từ chung cho việc giao nhận qua đêm. “Làm ơn FedEx kiện hàng này

đến Bờ Tây”. FedEx sở hữu từ ngữ gì trong tâm thức khách hàng? Tất nhiên là “qua đêm” (overnight).

Tiếp đó, FedEx đã làm gì? Nó trở thành công ty quốc tế ở những nơi mà trước đây việc giao nhận qua đêm là không thể. (5 giờ chiều tại New York là sáng hôm sau tại Singapore). Và FedEx đã thêm dịch vụ giao nhận giá hợp lý từ 2 đến 3 ngày. Và gần đây FedEx đã mua lại một công ty xe vận tải. Rốt cuộc mỗi nước đi marketing của FedEx thực hiện trong 12 năm qua đã đưa FedEx tiến xa hơn khái niệm “giao nhận qua đêm”. Sự mở rộng này có hại cho nhãn hiệu không? Có. Nó có tác hại đến công ty không? Có lẽ là không, trong trường hợp các đối thủ cạnh tranh của nó chưa khôn khéo thu hẹp mục tiêu của họ để đê bẹp FedEx, giống như FedEx đã làm đối với Emery Air Freight. Ta thử xem Prego đã làm gì với Ragú. Đã nhiều năm Ragú là nhãn hiệu hàng đầu về nước sốt mì ống spaghetti với thị phần hơn 27%. Giống như Emery Air Freight, Ragú đã tung ra đủ loại nước sốt. Còn Prego đã làm gì? Nhãn hiệu thu hẹp, chỉ tập trung vào một loại nước sốt spaghetti quánh đặc. Với chỉ một loại sản phẩm duy nhất, Prego chiếm được 27% thị trường. Prego sở hữu từ “đặc quánh” (thick) trong tâm thức khách hàng mua nước sốt mì spaghetti. Nguyên tắc này cũng luôn đúng với nhiều dòng sản phẩm hàng hóa khác nhau, không có vấn đề ngành nghề hẹp hay ít được biết đến thế nào. Trong thế giới tài chính, một “Bloomberg” có nghĩa là một trạm đầu cuối cung cấp công cụ phân tích cũng như giá cả chứng khoán và tin tức thương mại tại chỗ. Bloomberg LP trước đây là công ty đầu tiên tung ra thiết bị giúp các nhà quản lý tài chính có thể so sánh đối chiếu các dữ liệu tài chính. Từ ngữ là yếu tố then chốt để xây dựng nhãn hiệu. Tất nhiên trên thực tế vẫn còn thế giới trực quan về hình thể, màu sắc, kích thước, cấu trúc.

Nhưng thực tế chúng chẳng có ý nghĩa gì nếu không có bối cảnh ngữ nghĩa trong tâm thức con người. Tâm thức con người gán ý nghĩa cho thực tại trực quan bằng cách sử dụng từ ngữ. Ý nghĩa xuất hiện chỉ khi tâm thức ta nghĩ rằng một vật thể nào đó lớn hay nhỏ, đẹp hay xấu, sáng hay tối. Điều đó cũng đúng với sản phẩm hay dịch vụ mà anh bán ra. Bản thân một sản phẩm là một thực thể trực quan.

Nhưng chính nhãn hiệu và sự liên tưởng do nhãn hiệu gợi ra mới làm cho sản phẩm đó mang một ý nghĩa trong tâm thức người tiêu dùng. Vậy thì có thể quên những đặc tính tuyệt vời mà sản phẩm của anh có đi được rồi. Anh không thể khiến tâm thức người tiêu dùng liên tưởng tất cả những đặc tính đó với nhãn hiệu của mình. Muốn vậy thì phải hy sinh. Anh phải giảm bớt những đặc tính cốt yếu trong nhãn hiệu của mình xuống chỉ còn một ý tưởng hay một đặc tính riêng biệt. Và đó phải là một đặc tính mà chưa ai sở hữu đối với dòng sản phẩm ấy. Một người trưởng thành trung bình có lẽ biết được các ý nghĩa của khoảng 50 nghìn từ. Tuy nhiên số nhãn hiệu đăng ký lên đến hơn một triệu. Và anh muốn nhãn hiệu của anh tượng trưng cho bao nhiêu đặc tính khác biệt trong tâm thức người tiêu dùng? Khi khoa học vẫn chưa nghĩ ra được cách thức thay thế các mô trong não bộ con người bằng các mạch silicon thì hầu hết các nhãn hiệu sẽ chưa thể đi xa hơn giới hạn một từ ngữ. Anh quá may mắn nếu nhãn hiệu của anh có thể sở hữu một từ như “an toàn”, “lái xe” hay “đặc quánh” hoặc “qua đêm”.

Nhiều người làm marketing biết điều này và họ vẫn tìm cách mở rộng ý nghĩa của các nhãn hiệu của họ. Tại sao thế? Sự tăng trưởng. Họ cảm thấy bị mắc kẹt trong các vị trí hiện tại. Họ muốn tăng trưởng, vì vậy họ nghĩ không có chọn lựa nào khác ngoài việc mở rộng nhãn hiệu. Nhưng điều quan trọng không phải là mở rộng nhãn hiệu mà là mở rộng thị trường. Nói cách khác, thay vì chuyển từ dịch vụ giao nhận “qua đêm” sang 2 hay 3 ngày, Federal Express đã mở rộng thị trường cho dịch vụ giao chuyển trong đêm. Nhờ tập trung vào dịch vụ này, Federal Express đã có thể tạo dựng một thị trường trong giới các nhà quản trị. Với mức giá cao và cách đóng gói hào nhoáng, người ta sẽ nghĩ: “Ô này, kiện hàng này chắc rất quan trọng vì nó được gửi qua Federal Express”. Và dịch vụ giao nhận qua đêm đã bùng nổ cùng với sự phình to về tài sản của FedEx. Mercedes cũng áp dụng một chiến lược tương tự. Thị trường ô tô đắt tiền trước khi có Mercedes-Benz ra sao? Nhỏ tí xíu. Mercedes đã tạo ra một thị trường ô tô đắt tiền bằng cách sử dụng “uy tín” làm chiến lược. Nhưng anh cần tỉnh tể khi sử dụng những từ như “uy tín”. Sự bao hàm ý nghĩa của nó có thể có hiệu quả với việc xây dựng nhãn hiệu, nhưng bản thân từ đó thì không.

Người ta chẳng sống chết tìm cách chiếm hữu những nhãn hiệu uy tín. Họ ghét phải thừa nhận điều đó.

Để thành công trong việc xây dựng nhãn hiệu cho một sản phẩm hay dịch vụ “uy tín”, cần làm hai việc: 1. Đẩy giá sản phẩm hay dịch vụ của mình cao hơn giá sản phẩm hay dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. 2. Phải tìm ra một từ có tính mã hóa (code word) cho từ “uy tín”. Việc thứ nhất chẳng có gì khó. Mercedes-Benz đã đẩy giá xe của họ lên gấp đôi giá xe Cadillac. Khách hàng nghĩ: “Tiền nào của ấy. Giá xe đắt gấp đôi thế này, hẳn là Mercedes phải tốt hơn Cadillac rồi!” Mercedes cũng tìm được một từ mã hóa mạnh mẽ cho uy tín: “Máy móc tốt, khác biệt hoàn toàn so với bất kỳ xe nào khác trên thế giới!”. Từ “qua đêm” với Federal Express, “máy móc” với Mercedes đem lại kết quả như nhau. Mercedes đã mở rộng thị trường bằng cách cung cấp cho khách hàng một lý do để mua một chiếc xe đắt tiền và uy tín. Thay vì một chiếc Cadillac, đám đông ở các câu lạc bộ thôn quê thích chọn Mercedes hơn. Nhưng cũng như Federal Express, Mercedes đã bắt đầu mở rộng nhãn hiệu bằng cách tung ra các loại xe thể thao giá rẻ, kiểu xe sedan (mũi kín) giá vừa phải, và các loại xe thể thao. Với một tên tuổi, một tiếng tăm lừng lẫy như Mercedes-Benz, với một lịch sử như Mercedes-Benz (công ty này đã phát minh ra ô tô), hẳn nhãn hiệu Mercedes phải là một nhãn hiệu ô tô bán chạy nhất tại Mỹ. Nhưng không phải thế.

Ta hãy nhớ lại xem. Những nhãn hiệu thành công nhất là những nhãn hiệu thu gọn trọng tâm và rồi chỉ phát triển một dòng sản phẩm đó thôi. Hoàn toàn trái ngược với những nhãn hiệu cố gắng mở rộng sang các dòng sản phẩm hay dịch vụ khác. Trước khi có nhãn hiệu Montblanc, thị trường bút máy đắt tiền thế nào? Chẳng có gì. Trước khi có nhãn hiệu Stolichnaya và Absolut, thị trường rượu vodka đắt tiền thế nào? Zero. Trước khi có nhãn hiệu Volvo, thị trường ô tô an toàn thế nào? Số không. Nếu “Tầm cỡ thị trường ra sao?” trở thành câu hỏi đầu tiên mà một công ty tự đặt ra cho mình, thì công ty này đang sắp sửa đi sai đường rồi đấy. Chớ có hỏi nhãn hiệu của mình chiếm tới bao nhiêu phần trăm của một thị trường đang hiện

hữu, mà hãy hỏi nhãn hiệu của mình có thể tạo ra một thị trường lớn đến đâu bằng cách thu hẹp trọng tâm và sở hữu một từ trong tâm thức khách hàng.

AL RIES & LAURA RIES

Quy luật tín nhiệm

Khách hàng thường đa nghi. Họ có xu hướng hoài nghi hầu hết những lời tuyên bố về các sản phẩm. Nhãn hiệu của anh có thể sử dụng bền hơn, ít cần bảo trì hơn và dễ sử dụng hơn nhãn hiệu khác, nhưng ai mà chấp nhận những lời lẽ tuyên truyền như thế chứ?

Tuy vậy, có một lời tuyên bố cần phải được ưu tiên trước mọi lời tuyên bố khác. Đó là lời tuyên bố nâng nhãn hiệu của anh vượt lên trên đối thủ cạnh tranh.

Và lời tuyên bố đó khiến cho mọi lời tuyên bố tiếp theo của anh thêm đáng tin hơn. Hàng thật! Đó là lời tuyên bố về tính đáng tin cậy, độ xịn (authenticity). Khi Coca-Cola vừa tuyên bố: “Đó là hàng thật”, khách hàng đồng ý ngay: “Ừ nhỉ, Coke đúng là hàng thật rồi. Máy thứ nước uống khác chỉ là thứ bắt chước thôi”¹⁶. Cho dù cái đoạn quảng cáo “hàng thật” tung ra gần đây nhất cũng đã 30 năm, nhưng ý niệm đó vẫn gắn chặt với Coca-Cola. Đó là sự tín nhiệm nhãn hiệu. Thậm chí ngày nay, cụm từ “hàng thật” gắn chặt với Coca-Cola đến độ các phóng viên đều đưa từ này vào các bài viết nói về công ty. Tín nhiệm là khoản thế chấp mà anh dùng để bảo hành cho nhãn hiệu của mình. Khi anh có được sự tín nhiệm, khách hàng tiềm năng sẽ tin mọi điều mà anh nói về nhãn hiệu của anh. Tầm cỡ hàng đầu của nhãn hiệu là con đường trực tiếp nhất để tạo ra sự tín nhiệm đối với một nhãn hiệu. Coca-Cola, Hertz, Heinz, Visa, và Kodak đều nhận được sự tín nhiệm, bởi vì chúng được nhận định là những nhãn hiệu hàng đầu trong các dòng sản phẩm của chúng. Khi anh không có nhãn hiệu hàng đầu, chiến lược tốt nhất của anh là hãy tạo ra một dòng sản phẩm mới để có thể tuyên bố mình là nhãn hiệu hàng đầu trong dòng sản phẩm này. Đó là chiến lược của Polaroid để trở thành nhà tiên phong trong dòng sản

phẩm ảnh chụp lấy ngay. Tuy nhiên khi cố cạnh tranh với Kodak trong loại phim chụp ảnh thông thường thì Polaroid thất bại thảm hại. Nhiều nhà marketing cho rằng thất bại của Polaroid là do nó đã không thể “vươn nổi” từ phim chụp ảnh lấy ngay sang phim chụp 35 mm thông thường. Tuy đúng nhưng kết luận đó đã không mô tả được những động lực liên quan đến thất bại này. Sự việc đơn giản chỉ là Polaroid đã không được tin nhiệm ở loại phim chụp ảnh 35 mm. Tại sao ta phải mua Polaroid trong khi Kodak mới là chuyên gia số 1 trong dòng sản phẩm này? Chỉ khi nào muốn chụp ảnh lấy ngay anh mới mua Polaroid; nó chỉ nổi tiếng về loại sản phẩm này thôi. Cách đây nhiều năm, Patrick Sullivan (hiện là Tổng Giám đốc Điều hành của Sales Logix) đã đến thăm văn phòng chúng tôi với một sản phẩm phần mềm mang tên Act. Chúng tôi hỏi: “Act làm được những gì?”. Pat trả lời: “Đủ thứ. Nó theo dõi lịch công tác của anh, thư từ giao dịch của anh, danh sách khách hàng anh cần gửi thư, và tài khoản chi tiêu của anh nữa. Act quả là làm được mọi thứ đấy”. Chẳng phải một định hướng hay ho gì. Chúng tôi muốn tìm một thứ mà chúng tôi có thể dùng để tạo dựng một dòng sản phẩm mới. Sau khi bàn bạc kỹ, cả nhóm quyết định rằng cách mô tả đúng nhất phần mềm mới đó là phần mềm “giao tiếp” (contact). Nói cách khác, phần mềm được thiết kế cho người bán hàng và những người khác có sự tiếp xúc hay giao tiếp trong công việc: “Phần mềm giao tiếp bán chạy nhất” trở thành sự tin nhiệm cho nhãn hiệu mới. Đâu đâu tên nhãn hiệu và sự tin nhiệm cũng được sử dụng. Trong quảng cáo, quảng bá, các quyển giới thiệu công ty, giấy tiêu đề, thẻ điện thoại. Thậm chí còn trên cả vỏ bao bì của sản phẩm nữa. Ngày nay, Act chiếm 70% thị phần các phần mềm giao tiếp và trở thành nhãn hiệu áp đảo các nhãn hiệu khác trong dòng sản phẩm này. Sự tin nhiệm đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong quy trình quảng bá. Các phóng viên và các biên tập viên dễ dàng quên đi nhanh chóng những lời lẽ tâng bốc trong các đoạn quảng cáo. Nhưng họ ghi nhận ngay tầm cỡ hàng đầu và các khía cạnh khác liên quan đến sự tin nhiệm đối với một nhãn hiệu. Nếu một phóng viên đang viết về dịch vụ cho thuê ô tô, anh ta sẽ liên tưởng đến công ty nào trước tiên? Hertz, chính xác là thế. Nếu một phóng viên đang viết về nước giải khát có ga, hầu như chắc chắn anh ta sẽ liên tưởng đến

Coca-Cola trước tiên. Nếu một phóng viên đang viết về phần mềm máy tính, có lẽ anh ta sẽ liên tưởng đến Microsoft trước tiên. Nhiều công ty tiến hành các chương trình xây dựng nhãn hiệu mà gần như bỏ qua sự tín nhiệm. Đọc lướt một xấp quảng cáo hay xem qua một loạt quảng cáo trên TV, ta sẽ nghe thấy những điệp khúc bất tận về các ích lợi vô nghĩa: ăn ngon, tiết kiệm, làm trắng răng, dễ lắp ráp, lớn hơn, nhỏ gọn hơn, nhẹ hơn, rẻ hơn. Mặc dù nhiều lợi ích có thể là mối quan tâm chung của khách hàng tiềm năng nhưng chúng đều thiếu sự đảm bảo tín nhiệm và thường bị bỏ qua vì: “Quảng cáo nào mà chẳng nói thế”. Tuy nhiên khi các lợi ích được cơ cấu xung quanh một số khía cạnh của sự tín nhiệm đối với một nhãn hiệu thì chúng sẽ có trọng lượng hơn. Nếu Act tuyên bố sẽ làm tăng năng suất làm việc của ta và giảm đi một nửa khối lượng công việc giấy tờ văn phòng cho ta, thì hẳn ta sẽ có xu hướng tin vào các lời lẽ đó, bởi vì “Act là phần mềm giao tiếp bán chạy nhất”.

Datastream đã thực hành y hệt như thế với phần mềm bảo dưỡng (maintenance software) của họ. Trước đó Datastream chỉ chiếm 32% thị phần. Thị trường rất nhỏ. Hết sức nhỏ. Chẳng sao cả. Datastream đã tuyên truyền mình là “sản phẩm hàng đầu về phần mềm bảo dưỡng. Chủ đề “hàng đầu” này được sử dụng trong tất cả các bài bản marketing của Datastream. Ngày nay, dù thị trường phần mềm bảo dưỡng đã nở rộ, Datastream vẫn cứ là nhãn hiệu đầu đàn trong dòng sản phẩm này. Theo cách nghĩ thông thường thì: “Thị trường này nhỏ tí. Chẳng ai quan tâm chúng ta là nhãn hiệu hàng đầu đâu. Thậm chí họ còn chẳng quan tâm đến phần mềm bảo dưỡng nữa là. Nếu không, họ đã mua nhiều sản phẩm loại này rồi. Hãy quên vị trí hàng đầu đi. Chúng ta phải tập trung mọi nỗ lực vào việc giới thiệu các lợi ích của dòng sản phẩm này”. Chớ quên vị trí hàng đầu nhé. Thị trường lớn hay nhỏ không thành vấn đề. Đừng bị lừa vào việc chỉ bán các lợi ích của dòng sản phẩm đó mà thôi. Cũng có những lợi ích lâu dài của vị trí hàng đầu. Bởi vì một khi anh đã đứng hàng đầu thì khó mà đánh mất vị trí ấy. Một nghiên cứu được công bố rộng rãi về 25 nhãn hiệu hàng đầu trong 25 dòng sản phẩm khác nhau năm 1923 đã cho thấy rằng 20 nhãn hiệu trong số đó vẫn đứng đầu trong các dòng sản phẩm ấy cho đến hôm nay. Suốt 80 năm qua chỉ có 5 nhãn hiệu đã đánh mất vị trí hàng đầu thôi.

Đừng bao giờ nghĩ rằng người ta luôn biết nhãn hiệu nào là nhãn hiệu hàng đầu. Điều này hết sức đúng đối với các ngành hàng mới phát triển nhanh như phần mềm giao tiếp (contact software) và phần mềm bảo dưỡng (maintenance software). Hầu hết các khách hàng tiềm năng không có kinh nghiệm với ngành hàng đó và biết rất ít về các nhãn hiệu đang xuất hiện trên thị trường trong dòng sản phẩm đó. Do đó tất nhiên họ hướng về nhãn hiệu hàng đầu. Khi một dòng sản phẩm đã phát triển đến đỉnh cao, khách hàng thích phiêu lưu hơn và thử dùng những nhãn hiệu khác nhau, những nhãn hiệu đưa ra các lợi thế có vẻ như độc đáo. Các nhãn hiệu hàng đầu thường mất đi các khách hàng sành sỏi hơn vì họ không chọn mua nhãn hiệu hàng đầu nữa. Không phải tất cả các nhãn hiệu đều là nhãn hiệu hàng đầu, mặc dù mỗi dòng sản phẩm đều có nhiều nhãn hiệu hàng đầu. Thử lấy ví dụ về bia. Sau đây là một số dòng sản phẩm bia có tín nhiệm nhãn hiệu hàng đầu:

- Bia hàng đầu.
- Bia nhẹ hàng đầu.
- Bia nhập khẩu hàng đầu.
- Bia sản xuất từng đợt nhỏ hàng đầu
- Bia ướp đá hàng đầu
- Bia đắt tiền hàng đầu
- Bia Mexico hàng đầu
- Bia Đức hàng đầu.
- Bia Canada hàng đầu
- Bia Nhật hàng đầu.

Đối với hàng trăm công ty chúng tôi đã cùng làm việc trên thế giới, chúng tôi thấy có lẽ nên khai thác tín nhiệm. Nếu không, ta phải tạo ra sự tín nhiệm bằng cách phát minh ra một dòng sản phẩm mới. Ta có thể thấy sự tín nhiệm ở công việc hằng ngày. Đã bao nhiêu lần anh rời khỏi một nhà hàng mới bởi vì nhà hàng vắng khách? Phần lớn thực khách đều thà ngồi chờ phục vụ trong một quán đông đúc tấp nập hơn là ngồi ăn một quán ăn vắng hoe. Nếu quán này ăn ngon, hẳn là thực khách phải vòng trong vòng ngoài xếp hàng chờ rồi chứ. Đó là sức mạnh của sự tín nhiệm.

AL RIES & LAURA RIES

Quy luật chất lượng

Chất lượng là gì? Ai cũng nghĩ rằng họ có thể nêu ra một sản phẩm chất lượng cao hơn so với một sản phẩm chất lượng kém. Nhưng thực tế, mọi thứ không phải lúc nào cũng rõ rệt như thế.

Đồng hồ Rolex có đúng giờ hơn đồng hồ Timex không? Anh có chắc không? Ảnh chụp bằng máy Leica có tốt hơn ảnh chụp bằng máy Pentax không? Anh có chắc không? Một chiếc Mercedes có ít hỏng máy hơn một chiếc Cadillac không? Anh có chắc không? Dịch vụ cho thuê ô tô của Hertz có tốt hơn dịch vụ của Alamo không? Anh có chắc không? Một cây bút Montblanc viết có tốt hơn một cây bút Cross không? Anh có chắc không? Coca-Cola uống có ngon hơn Pepsi không? Hầu hết mọi người cho rằng nó ngon hơn bởi vì Coke bán chạy hơn Pepsi.

Tuy nhiên trong các thử nghiệm về khẩu vị, người ta thích Pepsi hơn. Những đầu óc khôn ngoan bình thường sẽ đổ tại mấy thử nghiệm đó. Nếu Coke bán chạy hơn Pepsi, thì mấy thử nghiệm đó hẳn là sai vì nó cho kết quả ngược lại. Chất lượng là một khái niệm có hàng nghìn người chạy theo và ủng hộ. Cách thức để xây dựng một nhãn hiệu tốt hơn, theo cách suy nghĩ thông thường, là sản xuất một sản phẩm có chất lượng tốt hơn. Những thứ có vẻ đúng về mặt lý thuyết không hẳn lúc nào

cũng đúng trên thực tế. Xây dựng nhãn hiệu dựa trên chất lượng cũng giống như xây một ngôi nhà trên cát.

Ta có thể làm cho chất lượng sản phẩm tốt hơn, nhưng điều đó chẳng liên quan mấy đến sự thành công của ta trên thị trường. Bao năm quan sát đã giúp chúng tôi có kết luận như vậy. Hầu như không có sự liên quan nào giữa thành công trên thị trường và thành công trong việc thử nghiệm so sánh các nhãn hiệu - cho dù đó là thử nghiệm về khẩu vị, về độ chính xác, về độ tin cậy, về độ bền, hay bất kỳ thử nghiệm độc lập khách quan nào từ phía thứ ba (ngoài nhà sản xuất và người tiêu dùng) về nhãn hiệu.

Hãy đọc tờ *Consumer Reports* (Báo cáo của người tiêu dùng). Rồi thử kiểm tra lại xếp hạng các nhãn hiệu theo doanh số so với xếp hạng theo chất lượng theo đánh giá của tạp chí này. Ta sẽ thấy chúng rất ít liên quan với nhau. Tất nhiên, thành công của tạp chí này có thể được xem là nhờ vào khả năng tìm ra những nhãn hiệu ít ai biết vượt lên trên các nhãn hiệu hàng đầu.

Trong bảng xếp hạng gần đây của 16 nhãn hiệu ô tô nhỏ, nhãn hiệu số 1 về chất lượng lại có doanh số đứng hàng thứ 12. Còn nhãn hiệu hạng nhì về chất lượng thì có doanh số đứng hàng thứ 9. Và nhãn hiệu hạng ba về chất lượng lại có doanh số bét nhất. Nếu chất lượng được diễn dịch thành doanh số thì các con số ấy có vẻ không cho thấy được chất lượng. Giả sử ngày mai anh đi sắm một chiếc ô tô. Chất lượng có thành vấn đề không? Tất nhiên. Hầu hết người sắm ô tô đều tìm chiếc xe tốt nhất mà họ có thể xoay xở mua được. Nhưng khái niệm chất lượng hiện diện tại đâu? Trong phòng trưng bày sản phẩm? Không đâu.

Chất lượng, hoặc nhận thức về chất lượng, là ở trong tâm thức người mua. Nếu muốn xây dựng một nhãn hiệu mạnh, anh phải tạo nhận thức mạnh về chất lượng

trong tâm thức người tiêu dùng. Cách tốt nhất để tạo ra nhận thức về chất lượng trong tâm thức người tiêu dùng là phải tuân theo các quy luật về nhãn hiệu.

Hãy xét *Quy luật thu hẹp trọng tâm* (Quy luật số 2). Điều gì sẽ xảy ra khi anh thu gọn trọng tâm của mình? Anh sẽ thành một nhà phụ trách chuyên ngành (specialist) hơn là một nhà phụ trách đa ngành (generalist). Người ta cho rằng một người chuyên ngành thì hiểu biết nhiều hơn - nói cách khác là “chất lượng cao hơn” - một người đa ngành. Một bác sĩ chuyên khoa tim có hiểu biết về tim nhiều hơn một bác sĩ đa khoa không? Ai cũng nghĩ là có. Hẳn là nhận thức đó đúng. Theo quan điểm marketing, đa ngành hay chuyên ngành chẳng ảnh hưởng gì cả. Tuy nhiên hầu hết các công ty đều muốn làm nhà quản lý đa ngành. Tại sao? Vì họ muốn phát triển thị trường cho sản phẩm và dịch vụ của họ. Mà khi hành động như thế họ đã vi phạm quy luật mở rộng. Một khía cạnh quan trọng khác của việc xây dựng nhãn hiệu là việc sở hữu một cái tên tốt hơn. Khi tất cả các yếu tố khác đều như nhau thì nhãn hiệu nào có cái tên tốt hơn sẽ vượt lên hàng đầu. Việc trở thành một nhà chuyên ngành và việc có cái tên tốt hơn luôn song hành với nhau.

Việc mở rộng nhãn hiệu và việc trở thành nhà quản lý đa ngành có xu hướng khiến anh mất khả năng chọn được một cái tên nhãn hiệu có sức mạnh. Hiện có nhiều thông tin sai lạc về chủ đề này trong các ấn phẩm kinh tế. Tuy nổi tiếng nhưng do phủ một phạm vi quá rộng, các nhãn hiệu bao trùm như General Electric, General Motors, và General Dynamics đều yếu cả. Chúng tôi biết người đọc đang nghĩ gì. Một số nhãn hiệu bao trùm này là của các công ty hàng đầu thế giới về doanh số, lợi nhuận và vốn huy động trên thị trường chứng khoán. Và điều người đọc nghĩ là đúng. Nhưng trên thực tế một nhãn hiệu yếu có thể thành công về mặt doanh số nếu nó cạnh tranh với những nhãn hiệu còn yếu hơn. Thử xét nhãn hiệu General Electric.

Hầu hết các đối thủ của General Electric là các nhãn hiệu bao trùm như Westinghouse, General Motors, Siemens và United Technologies. Nhãn hiệu nào thắng khi hai nhãn hiệu yếu cạnh tranh với nhau? Đó là một nhãn hiệu đỡ yếu hơn đối thủ cạnh tranh của mình. Khi General Electric cố gắng cạnh tranh trong lĩnh vực máy tính trung ương (mainframe computer) với một nhãn hiệu mạnh như IBM, nhãn hiệu General Electric đã thất bại thảm hại dù tốn hàng trăm triệu đô la. Chính xác là khoảng 800 triệu đô la. Khi General Electric cố gắng cạnh tranh trong lĩnh vực sản phẩm đồ điện gia dụng, nhãn hiệu General Electric đầu không lại các nhãn hiệu chuyên sản xuất mặt hàng này. (Dòng sản phẩm này của GE sau đó đã được bán cho Black & Decker, điều này chứng tỏ rằng một nhãn hiệu bao trùm như Black & Decker cũng không hơn gì General Electric).

Những nhãn hiệu như General Electric và General Motors thoát trông thì mạnh nhưng thực tế lại yếu. Chúng mạnh vì chúng nổi tiếng và đã hoạt động trong ngành hàng thập kỷ. Nhưng khi cạnh tranh với các nhà sản xuất chuyên một dòng sản phẩm nào đó thì chúng lại yếu. Một yếu tố khác trong việc xây dựng nhận thức về chất lượng cao là việc ấn định giá trên trời. Rolex, Häagen-Dazs, Mercedes-Benz, Rolls-Royce, Montblanc, Dom Pérignon, Chivas Regal, Absolut, Jack Daniel's, và Ritz-Carlton là các nhãn hiệu thu nhiều lợi nhuận từ giá sản phẩm đắt cắt cổ. Giá cao là một ưu điểm trong mắt khách hàng. Nó khiến một khách hàng giàu có được thỏa mãn tâm lý từ việc mua sắm và tiêu thụ một nhãn hiệu cao cấp ở nơi công cộng. Một người đeo đồng hồ Rolex không phải để theo dõi giờ giấc cho đúng giờ hơn. Anh ta đeo chiếc Rolex đắt tiền chỉ để chứng minh cho mọi người biết rằng anh ta có thừa khả năng tài chính để sắm một thứ đắt tiền như đồng hồ Rolex.

Tại sao những người mua quần blue jeans (quần bò) sẵn sàng chi 100 đô la hoặc hơn nữa để mua một chiếc quần hiệu Replay, Big Star, hay Diesel? Liệu họ có trả mức giá đó nếu các nhãn hiệu ấy được may phía trong quần chứ không phải ngay bên ngoài không? Người phục vụ rượu tại nhà hàng nói gì với một vị khách vừa gọi

một chai rượu vang giá 80 đô la? Anh ta có nói: “Chúng tôi có rượu vang giá 20 đô la một chai cũng ngon lắm” không? Anh ta sẽ không nói vậy, ngay cả khi nhà hàng có loại rượu vang 20 đô la một chai và ngay cả khi vị khách đó cũng nghĩ rằng một chai 20 đô la cũng ngon chán. Lý trí thông thường ủng hộ việc tiếp thị một sản phẩm chất lượng cao với mức giá phải chăng. Nói chung đó chính là cái mà một chiến lược chất lượng nhắm đến. Đây cũng chính là điều Ford muốn nói khi tuyên bố: “Chất lượng trên hết”.

Tất cả những thứ khác, kể cả giá cả, đều ngang nhau, nhưng chúng ta sẽ chiến thắng nhờ có được chiếc xe chất lượng cao. Không hẳn như vậy. Chất lượng cao thì tốt quá, nhưng nhãn hiệu không chỉ được xây dựng chỉ dựa trên chất lượng. Một chiến lược tối ưu hơn trong một biển những sản phẩm tương tự nhau với những mức giá như nhau là: bắt đầu với một mức giá cao hơn một cách có chủ đích. Chúng ta có thể làm gì với nhãn hiệu của chúng ta để lý giải cho mức giá cao hơn này?

- Rolex chế tạo đồng hồ lớn hơn và nặng hơn với dây đeo trông rất độc đáo.
- Callaway chế tạo các cây gậy đánh golf to hơn.
- Montblanc chế tạo bút thân to hơn.
- Häagen-Dazs thêm nhiều bơ béo hơn.
- Chivas Regal để cho tuổi whiskey Scotch lâu năm hơn.

Chẳng có gì sai nếu ta quan tâm đến chất lượng sản phẩm. Chúng tôi luôn khuyên khách hàng của mình nâng cao chất lượng càng nhiều càng tốt cho nhãn hiệu của họ. (Việc này có thể tiết kiệm cho ta nhiều trong chi phí cho dịch vụ hậu mãi sau này). Nhưng chớ có nghĩ rằng chỉ với chất lượng là xây dựng được nhãn hiệu. Để xây dựng một nhãn hiệu có chất lượng, cần thu hẹp trọng tâm và kết hợp trọng tâm thu hẹp ấy với một cái tên tốt hơn và mức giá cao hơn.

Quy luật dòng sản phẩm

Theo quy luật thu gọn, một nhãn hiệu sẽ mạnh hơn nếu trọng tâm được thu gọn lại. Điều gì sẽ xảy ra khi ta thu gọn trọng tâm đến mức không còn thị trường nào khác nữa cho nhãn hiệu đó? Đó có lẽ là tình huống tốt nhất.

Ta vừa tạo ra một cơ hội để tung một dòng sản phẩm hoàn toàn mới ra thị trường. Trước khi có Stolichnaya, thị trường rượu vodka đất tiền thế nào? Hầu như không có gì.

Trước khi có Mercedes-Benz, thị trường ô tô cao cấp thế nào? Hầu như không có gì. Trước khi có Volkswagen, thị trường ô tô bình dân thế nào? Hầu như không có gì. Trước khi có Domino's Pizza, thị trường giao bánh pizza tận nhà thế nào? Hầu như không có gì. Trước khi có Rollerblade, thị trường giày trượt patanh thế nào? Hầu như không có gì. Có một nghịch lý ở đây. Việc xây dựng nhãn hiệu được quan niệm như quá trình chiếm giữ một thị phần lớn hơn của thị trường hiện có. Đó là điều thường được đề cập đến khi một Tổng Giám đốc Điều hành mới nhậm chức tuyên bố: “Chúng ta phải mở rộng kinh doanh”. Tuy nhiên khía cạnh hữu hiệu nhất, có lợi nhất của việc xây dựng nhãn hiệu lại là tạo ra một dòng sản phẩm mới. Nói cách khác, thu gọn trọng tâm tối thiểu để khởi đầu một thứ hoàn toàn mới.

Đó là cách thức để trở thành nhãn hiệu đầu tiên trong một ngành hàng mới và rồi cuối cùng sẽ trở thành nhãn hiệu hàng đầu trong một phân khúc thị trường mới đang phát triển. Để xây dựng một nhãn hiệu trong một dòng sản phẩm chưa có sẵn, để từ cái không tạo ra cái có, ta cần phải tiến hành ngay hai việc sau:

1. Phải giới thiệu nhãn hiệu theo một cách nào đó khiến công chúng nhận thức được rằng nhãn hiệu của mình là nhãn hiệu đầu tiên, nhãn hiệu hàng đầu, tiên phong, và nguyên thủy. Nên dùng các từ ngữ này để mô tả nhãn hiệu của mình.
2. Phải đề cao dòng sản phẩm này. Đề cao nhãn hiệu và quên đi dòng sản phẩm, như thế chẳng phải dễ hơn không? Độc giả có lẽ nghĩ thế. Dễ hơn, đúng thế, nhưng không có nghĩa là hiệu quả hơn. Khi công ty Apple tung ra sản phẩm xấu số

Newton, họ đã quên mất vấn đề cái tên của dòng sản phẩm. Ban đầu họ gọi sản phẩm này là PDA (Personal Digital Assistant: thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân). Một máy tính xách tay, một điện thoại di động, hay một đồng hồ điện tử đều có thể được coi là “Thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số”. Do đó, cái tên PDA - thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số - không giúp phân biệt Newton với các sản phẩm khác cũng hỗ trợ kỹ thuật số trên thị trường. Hẳn mọi người đã biết sản phẩm Newton đã phải khốn khổ thế nào khi Apple tung ra các quảng cáo to đùng với tiêu đề “What is Newton” (Newton là cái gì?)

Trả lời câu hỏi ấy *trước khi* nhãn hiệu được tung ra thì tốt hơn *sau khi* đã tung nó ra rồi. Khách hàng thật sự không quan tâm đến những nhãn hiệu mới, họ chỉ quan tâm đến những loại sản phẩm mới. Họ không quan tâm nhãn hiệu Domino’s, mà chỉ quan tâm xem trong vòng 30 phút liệu bánh pizza có được mang đến tận nhà hay không. Họ không quan tâm đến Callaway, mà chỉ quan tâm liệu cây gậy đánh golf to quá khổ kia có giúp ghi điểm không. Họ không quan tâm đến Prince, mà chỉ quan tâm liệu cây vợt tennis to đùng kia có giúp họ thắng trận đấu không. Bằng cách đi tiên phong trong một dòng sản phẩm (giống như Prince với cây vợt tennis to đùng, Callaway với cây gậy đánh golf quá khổ, Domino’s với dịch vụ giao bánh pizza tận nhà) và sau đó xông xáo đề cao dòng sản phẩm này, anh sẽ tạo ra cả một nhãn hiệu mạnh mẽ lẫn một thị trường ngày càng tăng trưởng nhanh chóng. Callaway Golf bán chạy hơn cả 3 nhãn hiệu cùng loại đứng sau nó cộng lại. EatZi’s cũng đang cố gắng làm một việc tương tự trong ngành kinh doanh nhà hàng.

Doanh số trung bình mỗi năm của mỗi nhà hàng trong hệ thống EatZi’s là con số đáng kinh ngạc: 14 triệu đô la. (Nhà hàng có doanh thu lớn nhất trên thế giới theo thống kê là *Tavern on the Green* ở Công viên Trung tâm thành phố New York với 35 triệu đô la một năm). Chỉ với một vài nhà hàng trong tay, EatZi’s đã tạo nên được một sự quan tâm có thiện chí đáng ngạc nhiên trong ngành kinh doanh nhà hàng. Tuy nhiên khái niệm này khá đơn giản. Năm ngoái, người Mỹ chi 207 tỷ đô la cho các bữa ăn nhà hàng, một thị trường đáng kể. Trong số đó 51% là bữa ăn được

mua đem đi hoặc được giao tận nhà. Đó là cách ta xây dựng nhãn hiệu. Hãy thu gọn trọng tâm tối thiểu, cho dù đó là bánh pizza mua mang đi hay bữa ăn nhà hàng mua đem đi. Sau đó hãy khiến cái tên của nhãn hiệu trở thành cái tên của cả ngành sản phẩm (hiệu ứng khái quát) đồng thời phát triển ngành hàng này bằng cách đề cao các lợi ích của ngành sản phẩm, chứ không phải của nhãn hiệu.

Những lợi ích của dòng sản phẩm bánh pizza mua đem đi là gì? Đó là cách rẻ nhất để bán một cái pizza, vì không cần phải thuê nhân viên phục vụ bàn ăn, và cũng không cần xe tải giao hàng nữa. Kết quả là Little Caesars có thể bán bánh pizza với giá rẻ hơn đối thủ cạnh tranh của mình. Nó tóm lấy khái niệm này ngay lập tức với khẩu hiệu “Pizza. Pizza”. Tức là lời hứa hẹn mua hai cái bánh pizza mà giá chỉ bằng một cái ở nơi khác. EatZi’s chưa nhận thức những lợi ích của món thịt bò Wellington mua mang đi, nhưng đó là điều họ nên phát triển. Đề cao dòng sản phẩm, chứ không đề cao nhãn hiệu. Dòng sản phẩm đó EatZi’s gọi tên là “meal-market” (bữa ăn trọn gói). Khi là nhãn hiệu đầu tiên, ta có thể chiếm ưu thế trong dòng sản phẩm đó. Ta có nhãn hiệu duy nhất gắn liền với dòng sản phẩm đó. Ta có một nền tảng mạnh mẽ kiên cố cho quảng bá. Ta cần bỏ tiền xây dựng nhãn hiệu dựa trên chính khái niệm đó, rồi khái niệm đó sẽ phát triển, kéo theo nhãn hiệu của ta. Một điều tất yếu không tránh khỏi là đối thủ cạnh tranh sẽ xuất hiện.

Khi đó, điều gì sẽ xảy ra? Hầu hết các nhãn hiệu dẫn đầu trong dòng sản phẩm không thể chờ đợi sự chuyển đổi sang một kiểu xây dựng nhãn hiệu khác. Đó là một sai lầm. Các nhãn hiệu hàng đầu phải đề cao đẩy mạnh dòng sản phẩm của mình để làm tăng diện tích của cả cái bánh chứ không phải chỉ lát bánh của riêng họ. Boston Chicken đã là một hiện tượng khi họ mở cửa kinh doanh. Đó là nhà hàng thức ăn nhanh đầu tiên tập trung vào món gà rôti dành cho khách mua bữa ăn tối mang về nhà. Nhưng thay vì tiếp tục đề cao phát triển món gà rôti, họ đổi tên dòng sản phẩm là Boston Market và cho thêm món gà tây, dăm bông vào thực đơn và lập tức gặp vấn đề ngay. Các nhà lãnh đạo đứng ngồi không yên khi 100% thị phần ban đầu

giảm xuống 90% rồi 80% rồi 70% khi thị trường tăng trưởng. “Chúng tôi phải chiến đấu giành lại thị phần thuộc về chúng tôi”.

Họ tuyên bố như thế. Nhưng thị phần thuộc về một nhãn hiệu hàng đầu không bao giờ nhiều hơn 50%. Luôn luôn có chỗ trống cho một nhãn hiệu thứ hai và vô số nhãn hiệu xoàng xoàng trên thị trường. Thay vì chiến đấu với các nhãn hiệu cạnh tranh, một nhãn hiệu hàng đầu bây giờ phải chiến đấu với các dòng sản phẩm cạnh tranh. Greyhound17, một nhãn hiệu hàng đầu trong ngành của họ, có lần tuyên bố: “Cứ leo lên xe bus, còn việc lái xe hãy để chúng tôi lo”. Vậy nhãn hiệu hàng đầu trong dòng sản phẩm meal-market (bữa ăn trọn gói) cũng có thể lên tiếng: “Quý vị cứ mua bữa ăn từ EatZi’s, còn việc bếp núc hãy để chúng tôi lo”. Trái với những niềm tin thông thường, điều giúp EatZi’s (và mỗi nhãn hiệu tiên phong trong một dòng sản phẩm nào khác) chính là sự cạnh tranh.

Ngay cả khi thị phần của một nhãn hiệu hàng đầu bị giảm đi, thì sự xuất hiện của các nhãn hiệu cạnh tranh cũng có thể kích thích sự quan tâm chú ý của người tiêu dùng đối với dòng sản phẩm đó. (Xin xem chương II). Một trong những sai lầm lớn nhất của Polaroid là việc hắt cẳng Kodak ra khỏi thị trường ảnh chụp lấy ngay. Mặc dù Polaroid thắng kiện được vài triệu đô la, nhưng họ sai lầm vì đã hắt cẳng hoàn toàn một đối thủ cạnh tranh lẽ ra có thể giúp họ bành trướng thị trường rất nhiều. (Một trận chiến quảng cáo giữa Coca-Cola và Pepsi làm lợi cho cả hai nhãn hiệu. Nó thu hút sự chú ý của các phương tiện truyền thông đại chúng, mà việc này sẽ khiến người tiêu dùng quan tâm hơn nữa đến dòng sản phẩm nước giải khát có ga cola).

Nhiều năm trước, Johnson & Johnson - một nhãn hiệu hàng đầu về dầu gội cho em bé - đã tiến hành một chiến dịch marketing rầm rộ để giới thiệu những ích lợi của sản phẩm này đối với người lớn. “Ngày nào bạn cũng gội đầu. Bạn cần một loại dầu gội nhẹ nhàng. Và còn loại nào có thể nhẹ nhàng hơn dầu gội dành cho em bé?” Tuyệt lắm. Dầu gội em bé Johnson & Johnson trở thành nhãn hiệu số một về dầu

gọi cho người lớn. Giả như có vài nhãn hiệu dầu gội em bé khác nhảy vào thị trường, thì doanh số của Johnson & Johnson đã tăng lên hơn nữa. Không may cho Johnson & Johnson là không có những nhãn hiệu dầu gội em bé tầm cỡ khác trên thị trường. Những nhãn hiệu hàng đầu nên xúc tiến đề cao dòng sản phẩm chứ đừng đề cao nhãn hiệu.

AL RIES & LAURA RIES

Quy luật tên hiệu

Quyết định quan trọng nhất trong việc xây dựng nhãn hiệu là phải đặt tên gì cho sản phẩm hay dịch vụ của mình. Về lâu về dài, một nhãn hiệu sẽ chẳng còn gì khác hơn ngoài một cái tên.

Chớ lầm lẫn giữa cái làm cho nhãn hiệu thành công trước mắt với cái làm cho nhãn hiệu thành công về lâu dài. Trước mắt, một nhãn hiệu cần một ý tưởng hay một khái niệm độc đáo để sổng sót.

Nó cần phải là cái tên đầu tiên trong một dòng sản phẩm mới mẻ: Nó cần sở hữu một cụm từ nào đó trong tâm thức người tiêu dùng. Nhưng về lâu dài, ý tưởng hay khái niệm độc đáo đó biến mất. Và tất cả còn lại chỉ là sự khác biệt giữa cái tên của nhãn hiệu của anh với tên của các nhãn hiệu cạnh tranh. Xerox là máy photocopy cho giấy thường đầu tiên.

Khái niệm độc đáo này đã xây dựng nên nhãn hiệu Xerox trong tâm thức mọi người. Nhưng ngày nay tất cả các máy photocopy đều dùng được cho giấy thường. Sự khác biệt bây giờ không ở sản phẩm, mà ở tên của nhãn hiệu, hay sự nhận thức về tên của nhãn hiệu. Ban đầu bán ra một máy photocopy Xerox 914 rất dễ. Tất cả những gì phải làm là biểu diễn cho khách hàng thấy sự khác biệt giữa một bản chụp của Xerox với một bản chụp thông thường. Bản chụp của Xerox sạch hơn, sắc nét hơn, và dễ đọc hơn. Giấy nằm lì xuống, nhận mực dễ hơn, và dễ sắp xếp phân loại hơn.

Ngày nay, những khác biệt đó không còn nữa, nhưng Xerox vẫn cứ là nhãn hiệu tốt nhất trong dòng sản phẩm máy photocopy. Một lý do chính là do cái tên của nó. Cái tên này ngắn gọn, độc đáo, và hàm ngụ ý nghĩa kỹ thuật cao. Tài sản quý nhất trong số tài sản 19 tỷ rưỡi đô la của Xerox Corporation chính là cái tên của nó¹⁸. Tuy nhiên các chuyên gia marketing thường xem nhẹ sự quan trọng của tên hiệu. Họ thường nói: “Cái thật sự quan trọng là bản thân sản phẩm và các lợi ích mà sản phẩm đem lại cho khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng kia”.

Do đó họ đặt ra những cái tên chung chung như Paper Master (Bậc thầy ngành Giấy/Vua Giấy). Họ nói: “Một cái tên như Xerox có ý nghĩa gì? Không gì cả. Trái lại, một cái tên như Paper Master khiến ta nghĩ đến một cái máy photocopy tốt hơn”. Thậm chí còn tệ hơn, vì họ tung ra một nhãn hiệu mới với tư cách là một nhãn hiệu mở rộng. “Chưa ai nghe đến cái tên Xerox cả, đây là một cái tên do ai đó vừa đặt ra. Trái lại, công ty chúng ta là Haloid Company đã thành lập từ năm 1906, có hàng nghìn khách hàng và có danh tiếng tốt. Vậy hãy đặt tên sản phẩm này là Haloid Paper Master”. Anh có thể nghĩ: “Vâng, tôi sẽ không bao giờ phạm sai lầm như thế. Tôi sẽ chẳng bao giờ gọi một sản phẩm mới có nhiều tiềm năng như máy photocopy 914 là Haloid Paper Master”.

Nghĩ về quá khứ thì chẳng ích gì, nhưng nghĩ về tương lai thì có thể đấy. Ít nhất đại đa số các công ty mà chúng tôi có dịp làm việc cùng đều luôn thích đặt những cái tên chung chung mở rộng hơn những tên nhãn hiệu mới mẻ và độc đáo. Đây là giải pháp vĩ đại nhất trong thế giới kinh doanh trên phạm vi toàn cầu. Giả sử các công ty được chia làm hai nhóm: Nhóm 1 là các công ty nghĩ rằng bản chất của thành công trong kinh doanh là sự phát triển liên tục của các sản phẩm và dịch vụ ưu việt; nhóm 2 là các công ty tin tưởng vào việc xây dựng nhãn hiệu. Sự tương phản giữa hai nhóm thể hiện sự tương phản giữa sản phẩm và nhãn hiệu. Nhóm 1 (đề cao sản phẩm) không chế môi trường marketing. “Cái tên của nhãn hiệu chẳng ảnh hưởng gì. Cái đáng kể là sản phẩm như thế nào”.

Để minh họa cho lý thuyết này, các thành viên của nhóm 1 (đề cao sản phẩm) nhanh chóng chuyển sang những lý luận phi lý. “Nếu chất lượng không tốt, sản phẩm sẽ thất bại cho dù tên của nhãn hiệu có đẹp hay không. Một cái máy photocopy Xerox có tốt hơn một cái Canon không? Máy Ricoh so với máy Sharp thế nào? Anh có bao giờ sắm một cái máy photocopy không? Ta thử xét mặt hàng khác xem. Nhãn hiệu nào của sản phẩm bất kỳ nào khác theo anh là không tốt? Tất nhiên ai cũng có thể nêu ra cả mớ nhãn hiệu. Thậm chí họ còn có thể tuyên bố: “Tôi sẽ không bao giờ mua một chiếc ô tô hiệu Jaguar”. Nhưng ý kiến đó ít khi là ý kiến phổ biến. Sản phẩm không tốt chỉ là luận điệu tránh né các vấn đề về marketing. Điều này luôn được sử dụng để chứng minh chiến lược không - nhãn - hiệu của phần lớn các công ty là đúng đắn.

Chúng tôi không có ý nói về một chiến lược không nhãn hiệu (a no-brand strategy) theo nghĩa đen. Một công ty có thể có nhiều nhãn hiệu đăng ký (tức là cái được gọi là nhãn hiệu hàng hóa theo quan điểm pháp lý) với ý nghĩa rằng những danh xưng đó là những nhãn hiệu đã được đăng ký. Nhưng chiến lược của công ty là tạo ra sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn, và các tên nhãn hiệu mà họ dùng kèm với sản phẩm hay dịch vụ thì không có sức mạnh trong tâm thức khách hàng tiềm năng. Các thành viên nhóm 1 (đề cao sản phẩm) thống trị nền kinh tế tại Đông Á. Thực tế là công ty châu Á nào cũng áp dụng một chiến lược về nhãn hiệu gốc (megabrand), nhãn hiệu chủ (masterbrand), và chiến lược mở rộng dòng sản phẩm. Một cái Mitsubishi là cái gì? 16 trong số 100 các công ty lớn nhất của Nhật đã tung ra thị trường những sản phẩm và dịch vụ dưới nhãn hiệu Mitsubishi. Đủ thứ, từ ô tô cho đến sản phẩm bán dẫn hay hàng điện tử gia dụng.

Từ thiết bị hàng không vũ trụ cho đến các hệ thống vận tải. Một cái Matsushita là cái gì? Chẳng khác gì trường hợp của Mitsubishi. 8 trong số 100 các công ty lớn nhất của Nhật đã tung ra thị trường những sản phẩm dưới cái tên này. Mọi thứ từ thiết bị điện đến các sản phẩm và thiết bị điện tử. Từ pin đến thiết bị làm lạnh. Một cái Mitsui là cái gì? Cũng vấn đề tương tự trường hợp của Matsushita. 8 trong số

100 các công ty lớn nhất của Nhật đã tung ra thị trường những sản phẩm và dịch vụ mang tên Mitsui. Hãy so sánh Nhật với Mỹ. 100 công ty hàng đầu tại Mỹ đã đạt doanh số một năm là 3,2 nghìn tỷ đô la. Còn 100 công ty hàng đầu tại Nhật cũng đạt doanh số cùng năm đó là 2,6 nghìn tỷ đô la. Sự khác biệt là ở lợi nhuận. 100 công ty hàng đầu tại Mỹ đã đạt lợi nhuận trung bình là 6,2% doanh số. Còn 100 công ty hàng đầu tại Nhật đã đạt lợi nhuận trung bình chỉ có 0,8% doanh số. 0,8% này là lãi ròng trung bình tại Nhật Bản.

Với tỷ lệ quá nhiều công ty kinh doanh gần như hòa vốn như thế, có thể tin chắc rằng nhiều công ty khác thường xuyên lỗ. Việc kinh doanh nhiều sản phẩm dưới cùng một nhãn hiệu tại châu Á đã thu hút được nhiều lời bình luận thiện chí từ các cây bút kinh tế. Họ không phải lúc nào cũng hiểu được thực chất câu chuyện ẩn dưới những lớp vỏ bọc tài chính. Hàn Quốc còn ở trong tình trạng thâm hơn. Trong năm gần đây, 63 công ty lớn nhất Hàn Quốc có doanh số 409 tỷ đô la nhưng có tổng lượng lỗ ròng là 0,4% doanh số. Thử xét trường hợp của Hyundai. Tập đoàn tài phiệt (chaebol) Hàn Quốc với số vốn 71 tỷ đô la này luôn khoe khoang về chiến lược “chips to ships” (từ vi mạch đến thẳng tàu chở hàng).

Hyundai sản xuất các bộ vi xử lý, vệ tinh viễn thông, xe du lịch, xe và tàu chở hàng, xe điện ngầm, xe lửa cao tốc, những đề án xây dựng và kỹ thuật theo kiểu trọn gói chìa khóa trao tay (turnkey), tàu chở dầu cực lớn, phương tiện chuyên chở khí hóa lỏng, v.v.. tất cả đều mang nhãn hiệu Hyundai. Hyundai làm ra tất cả, trừ tiền. Khắp châu Á có thể thấy một khuôn mẫu y hệt như vậy. Mở rộng dòng sản phẩm tràn lan là giết chết nhãn hiệu. (Khi mở rộng nó, tức là làm suy yếu sức mạnh của nhãn hiệu. Khi thu gọn lại, tức là làm tăng thêm sức mạnh của nhãn hiệu). Nhãn hiệu không chỉ là thứ chúng ta nghĩ đến và bàn bạc trong các cuộc họp. Nhãn hiệu là tinh túy (essence) của chính công ty. Sự sinh tồn của một công ty phụ thuộc vào việc xây dựng nhãn hiệu trong tâm thức người tiêu dùng. Sự sinh tồn của cả một quốc gia cũng thế. Đông Á không gặp phải vấn đề về dịch vụ ngân hàng, vấn đề tài

chính, vấn đề tiền tệ, hay vấn đề chính trị. Nhưng Đông Á gặp phải vấn đề về xây dựng nhãn hiệu.

AL RIES & LAURA RIES