

MARTY NEUMEIER

ĐƯA Ý TƯỞNG
THIẾT KẾ
THƯƠNG HIỆU
TIỆM CẬN
CHIẾN LƯỢC
KINH DOANH

THE BRAND CAMP

KHOẢNG CÁCH

Mục lục

VỀ BỘ SÁCH

LỜI NÓI ĐẦU

GIỚI THIỆU

NGUYÊN TẮC 1: KHÁC BIỆT

NGUYÊN TẮC 2: CỘNG TÁC

NGUYÊN TẮC 3: ĐỔI MỚI

NGUYÊN TẮC 4: CÔNG NHẬN

NGUYÊN TẮC 5: TRAU DỒI

CHÚ GIẢI THUẬT NGỮ THƯƠNG HIỆU

VỀ BỘ SÁCH

TÁC GIẢ MARTY NEUMEIER

Quản trị thương hiệu đang được tích hợp với nhiều môn khoa học xã hội khác nhau nhằm tìm ra các phương pháp quản trị hiệu quả.

Trong sự phát triển mạnh mẽ của các trường phái, quan điểm, tư duy về quản trị thương hiệu, nổi bật lên là các quan điểm thể hiện trong bộ sách của Marty Neumeier, chủ tịch của Neutron LLC, San Francisco. Bộ sách của Marty Neumeier gồm ba cuốn sách do Alpha Books và Chương trình Thương hiệu Quốc gia chọn dịch và xuất bản nằm trong Tủ sách Thương hiệu Quốc gia, bao gồm: The Brand Gap (Khoảng cách), Zag (Đảo chiều), The Designful Company (Sáng tạo). Bộ sách giới thiệu các công cụ cho việc hoạch định và thực thi chiến lược thương hiệu như: chiến lược khác biệt hóa, phương pháp kết dính các hoạt động, tạo ra các sản phẩm truyền thông sáng tạo, v.v...

THE BRAND GAP (KHOẢNG CÁCH)

Các chuyên gia quản trị thương hiệu cần quan sát các “khoảng cách” trong quản trị thương hiệu để thấy được những rào cản tự nhiên đối với sự truyền thông và sức cạnh tranh. Các công ty kết nối được những “khoảng cách” này sẽ có nhiều lợi thế hơn đối thủ. Một thông điệp về thương hiệu được truyền trực tiếp vào não bộ con người sẽ giúp rút ngắn “khoảng cách huyền bí” và tạo bước khởi đầu thuận lợi để phát triển mối quan hệ giữa công ty và khách hàng. Những thông điệp kết nối khoảng cách, rút ngắn khoảng cách này là các yếu tố bước đầu quan trọng trong việc xây dựng nên một thương hiệu thành công.

Tác giả đã đưa ra năm nguyên tắc chung khuyến nghị nhà quản trị thương hiệu nên xem xét khi đưa ra các quyết định, đó là Khác biệt, Cộng tác, Đổi mới, Công nhận, Trau dồi.

ZAG (ĐẢO CHIỀU)

Bản chất của sự đảo chiều mặc dù không có gì mới nhưng nó chỉ

ra một nguyên tắc căn bản của cạnh tranh là tìm kiếm điểm mạnh trong điểm yếu, sự thành công trong khó khăn, cơ hội trong đe dọa, v.v... Trong Đảo chiều, tác giả đưa ra 17 giai đoạn để giúp các doanh nghiệp tìm ra, thiết kế, xây dựng và sau đó là làm mới sự “đảo chiều” của mình.

Trong tiến trình này, tác giả nhấn mạnh đến chiến lược khác biệt hóa là công cụ nổi trội cho việc xây dựng thương hiệu thành công, để hình ảnh thương hiệu chiếm lĩnh vị trí tích cực trong hộp đen nhận thức của khách hàng.

THE DESIGNFUL COMPANY (SÁNG TẠO)

Nền tảng của năng suất nằm ở sự đổi mới sáng tạo. Sáng tạo bao gồm các kỹ năng để nhận biết những thứ có thể xảy ra trong tương lai, sáng tạo ra những sản phẩm hấp dẫn người tiêu dùng, nối liền khoảng cách với khách hàng, loại bỏ các vấn đề nan giải,...

Sáng tạo mang đến sự đổi mới, sự đổi mới thích hợp sẽ tăng cường sức mạnh cho thương hiệu, gây dựng lòng trung thành từ đó giúp công ty đạt được lợi nhuận và phát triển. Nếu bạn muốn có lợi nhuận dài hạn, đừng bắt đầu bằng công nghệ, hãy khởi động với sáng tạo.

Trân trọng giới thiệu Bộ sách tới bạn đọc!

Hà Nội, tháng 03 năm 2010

TẠ HOÀNG LINH

Phó Tổng thư ký

Chương trình Thương hiệu Quốc gia

LỜI NÓI ĐẦU



Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Nhiều người nói về nó. Nhưng rất ít người hiểu được nó. Người biết cách quản lý nó càng ít hơn. Tuy nhiên, mọi người đều muốn có nó. Nó là gì vậy? Xây dựng thương hiệu. Dĩ nhiên rồi, xây dựng thương hiệu có thể coi là công cụ kinh doanh mạnh mẽ nhất ngay từ bước đầu lập kế hoạch.

Trong cuốn sách này, tôi cố gắng đưa ra cái nhìn toàn diện nhất về thương hiệu: thương hiệu là gì (và những gì không phải là thương hiệu), tại sao thương hiệu hiệu quả (tại sao không), làm thế nào kết nối khoảng cách giữa tính logic và sự huyền bí để xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

Trong khi hầu hết các cuốn sách về xây dựng thương hiệu trình bày mọi ví dụ có thể (để theo dõi được hết, bạn sẽ rất mệt mỏi) cùng các nghiên cứu để hỗ trợ luận điểm của chúng, thì ở đây tôi áp dụng chiến thuật ngược lại. Bằng cách trình bày ngắn gọn nhất về những thông tin cần thiết và sử dụng phương pháp ghi tốc ký phòng họp – hình ảnh minh họa, bảng biểu, tóm tắt – tôi hy vọng mang đến những ý tưởng lớn về xây dựng thương hiệu một cách tập trung

nhất.

Thời gian của bạn rất quý giá, vì thế mục tiêu đầu tiên của tôi là mang đến cho bạn một cuốn sách thú vị và ngắn gọn có thể đọc trên những chuyến bay. Mục tiêu thứ hai là đem lại cho bạn những nguyên tắc đầy sức mạnh để tiếp tục công việc một cách hiệu quả nhất.

Marty Neumeier

GIỚI THIỆU

NHỮNG GÌ KHÔNG PHẢI LÀ THƯƠNG HIỆU

Hãy bắt đầu với kiểu tư duy mới. Nếu loại bỏ những nhận thức sai lầm về thương hiệu, chúng ta có thể tiếp nhận sự thật về nó tốt hơn.

Bạn sẵn sàng chứ?

Trước hết, thương hiệu không phải là logo. Thuật ngữ LOGO là từ viết tắt của LOGOTYPE, khẩu ngữ để diễn tả một nhãn hiệu có cấu tạo từ các chữ cái được sử dụng theo thói quen (LOGO có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp). Thuật ngữ LOGO trở nên thông dụng với nhiều người bởi nó nghe rất hay, nhưng điều mọi người thật sự quan tâm là một nhãn hiệu, liệu nhãn hiệu có phải là logo, biểu tượng, chữ cái viết lồng nhau, huy hiệu hay công cụ đồ họa nào khác? Chẳng hạn, hãng phần mềm IBM sử dụng những chữ cái viết lồng nhau, trong khi Nike sử dụng một biểu tượng. Đây đều là nhãn hiệu, nhưng không có cái nào là logo. Rõ ràng chưa? Vấn đề thật sự ở đây là, tự bản thân logo hay các loại nhãn hiệu khác không phải là thương hiệu. Đó chỉ là một biểu tượng của thương hiệu.

Thứ hai, thương hiệu không phải là một hệ thống bản sắc doanh nghiệp. Hệ thống bản sắc là một cơ cấu của thế kỷ XX nhằm kiểm soát việc sử dụng các nhãn hiệu và các thành tố có dáng dấp thương mại đối với các ấn phẩm, bản quảng cáo, tài liệu, chữ ký hay các phương tiện thể hiện ý tưởng khác về công ty. Cách đây nửa thế kỷ, thuật in thạch bản là công nghệ truyền thông thịnh hành; các quy chế về bản sắc được đưa ra để quy định kích thước, màu sắc, khoảng cách và cấu trúc của bản in. Ngày nay, các quy chế về bản sắc và sự đồng nhất về hình ảnh mà chúng đem lại vẫn cần thiết. Tuy nhiên, chỉ riêng sự đồng nhất không tạo ra được thương hiệu.

Cuối cùng, thương hiệu không phải là sản phẩm. Các chuyên gia marketing thường nói về việc quản lý thương hiệu của họ, nhưng điều những người này quan tâm là quản lý sản phẩm, doanh số, mạng lưới phân phối và chất lượng sản phẩm. Quản lý thương hiệu là quản lý một thứ gì đó hư ảo hơn nhiều – một cảm xúc, hay ý nghĩa vô hình

bao quanh sản phẩm.

Vậy, chính xác thương hiệu là gì?

Thương hiệu là cảm xúc thật sự của một người về một sản phẩm, dịch vụ hay công ty. Đó là **CẢM XÚC THẬT SỰ** bởi chúng ta là những sinh vật có cảm xúc, có trực giác, dù rằng chúng ta luôn cố gắng để trở nên lý trí. Đó là cảm xúc thật sự của một **CÁ NHÂN**, vì xét cho cùng, thương hiệu được định nghĩa bởi các cá nhân chứ không phải các công ty, thị trường hay cái gọi là cộng đồng. Mỗi cá nhân có sự mô tả riêng. Mặc dù các công ty không thể kiểm soát quá trình này, nhưng họ có thể gây ảnh hưởng tới nó bằng cách truyền thông về chất lượng – thứ làm cho sản phẩm này khác với sản phẩm kia. Khi nhiều cá nhân có cùng xúc cảm, một công ty có thể xem là có thương hiệu. Nói cách khác, thương hiệu không phải là điều **CÔNG TY** nói. Đó là điều **KHÁCH HÀNG** nói. Thương hiệu là một kiểu tư tưởng triết học Plato – khái niệm được xã hội sử dụng để xác định một loại vật cụ thể. Hãy sử dụng ví dụ của Plato, bất cứ khi nào chúng ta nghe thấy từ “con ngựa” chúng ta đều hình dung tới một loài động vật oai vệ có bốn chân, đuôi dài, bờm rủ xuống ngang chiếc cổ rắn chắc, với ấn tượng về sức mạnh và sự duyên dáng, và chúng ta có thể cưỡi nó để đi một quãng đường dài. Những con ngựa đặc biệt có thể khác, nhưng trong tâm trí chúng ta vẫn nhận ra các đặc điểm chung của loài ngựa. Nhìn từ góc độ ngược lại, khi chúng ta bổ sung các bộ phận để tạo nên một con ngựa, thì sự tổng thể đó đủ khác biệt để chúng ta nghĩ tới con ngựa, không phải con bò hay chiếc xe đạp.

Thương hiệu, giống như con ngựa của Plato, là những hiểu biết tương tự – nhưng rất đặc trưng – về một sản phẩm, dịch vụ hay công ty. Để so sánh một thương hiệu với các đối thủ cạnh tranh của nó, chúng ta chỉ cần biết điều gì tạo nên sự khác biệt cho nó. Quản lý thương hiệu là quản lý những điểm khác biệt, không phải khi chúng tồn tại trên các bảng dữ liệu, mà trong tâm trí mọi người.

TẠI SAO THƯƠNG HIỆU ĐỘT NHIÊN “NÓNG”

Ý tưởng về thương hiệu đã tồn tại trong khoảng thời gian ít nhất là 5 nghìn năm. Vậy tại sao ngày nay nó lại trở nên quan trọng?

Bởi khi xã hội chuyển từ nền kinh tế sản xuất hàng loạt sang nền kinh tế sản xuất theo yêu cầu của khách hàng, chúng ta có nhiều lựa

chọn hơn khi mua hàng. Chúng ta trở nên giàu thông tin và nghèo thời gian. Hệ quả là, phương pháp mà chúng ta phân xét sản phẩm – bằng cách so sánh đặc tính và lợi ích – không còn hiệu quả nữa. Tình trạng này càng tồi tệ hơn khi các đối thủ cạnh tranh sao chép đặc tính sản phẩm của bạn ngay khi sản phẩm được giới thiệu và trước cả khi sản phẩm đó được đưa vào sản xuất, gây ra nhiều tranh cãi đối với vấn đề chất lượng.

Ngày nay, sự lựa chọn của chúng ta dựa nhiều hơn vào các thuộc tính mang tính biểu tượng. Sản phẩm trông như thế nào? Nó đang được bày bán ở đâu? Những nhóm người nào mua nó? Nếu mua nó, tôi sẽ gia nhập “bộ lạc” nào? Chi phí sản xuất so với mong muốn sở hữu sản phẩm như thế nào? Những người khác nói gì về nó? Và cuối cùng, công ty nào sản xuất ra nó? Bởi nếu tôi có thể tin tưởng ở nhà sản xuất, tôi sẽ mua sản phẩm ngay và lo lắng sau. Mức độ tin tưởng đối với sản phẩm, hơn là đánh giá về đặc tính và lợi ích, sẽ quyết định việc tôi sẽ mua sản phẩm này hay sản phẩm khác.



CHÚNG TA TIN Ở VERISIGN¹

Lịch sử tiền tệ nước Mỹ là minh chứng rõ ràng cho mối liên hệ giữa niềm tin với việc xây dựng thương hiệu. Sau thời kỳ Chiến tranh Cách mạng Mỹ (1775-1783), khi tiền giấy giảm xuống chỉ còn 1/4 giá trị trước đó, vàng và bạc là loại tiền tệ duy nhất mà mọi người có thể tin tưởng. Phải mất tới gần một thế kỷ trước khi mọi người sẵn sàng chấp nhận Chứng chỉ bạc do Bộ Tài chính Mỹ phát hành như một phương tiện thay thế cho đồ vật thực, thậm chí cả khi hóa đơn mới được đảm bảo bằng dự trữ kim khí. Và phải nhiều thế kỷ sau đó

chúng ta mới sẵn sàng chấp nhận giấy bạc của Cục Dự trữ Liên bang (tờ bạc xanh) như phương tiện thanh toán thay thế Chứng chỉ bạc. Những tờ tiền giấy này không hề được đảm bảo bởi nguồn dự trữ, mà bởi niềm tin thuần túy vào thương hiệu mang tên nước Mỹ. Giờ đây, chúng ta học cách tin tưởng hệ thống thẻ tín dụng trong phần lớn các giao dịch. Liệu chúng ta có sẵn sàng chấp nhận tiền điện tử quốc tế như một bước phát triển của thẻ tín dụng? Chắc chắn rồi, nếu chúng ta tin tưởng nó.

Việc tạo dựng niềm tin là mục tiêu cơ bản của thiết kế thương hiệu. Những đường nét phức tạp và hình ảnh khó hiểu được sử dụng trong thiết kế Chứng chỉ bạc không phải là ngẫu nhiên – chúng là những nỗ lực rõ ràng để kích lệ niềm tin đối với loại phương tiện tiền tệ này.

Khái niệm niềm tin quan trọng như nhau khi chúng ta giao dịch tiền tệ – dù bằng tiền kim loại, giấy, nhựa hay điện tử – đối với hàng hóa và dịch vụ. Niềm tin là con đường ngắn nhất đưa đến một quyết định mua hàng, đồng thời là nền tảng của xây dựng thương hiệu hiện đại.



THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN ĐÁNG GIÁ RA SAO?

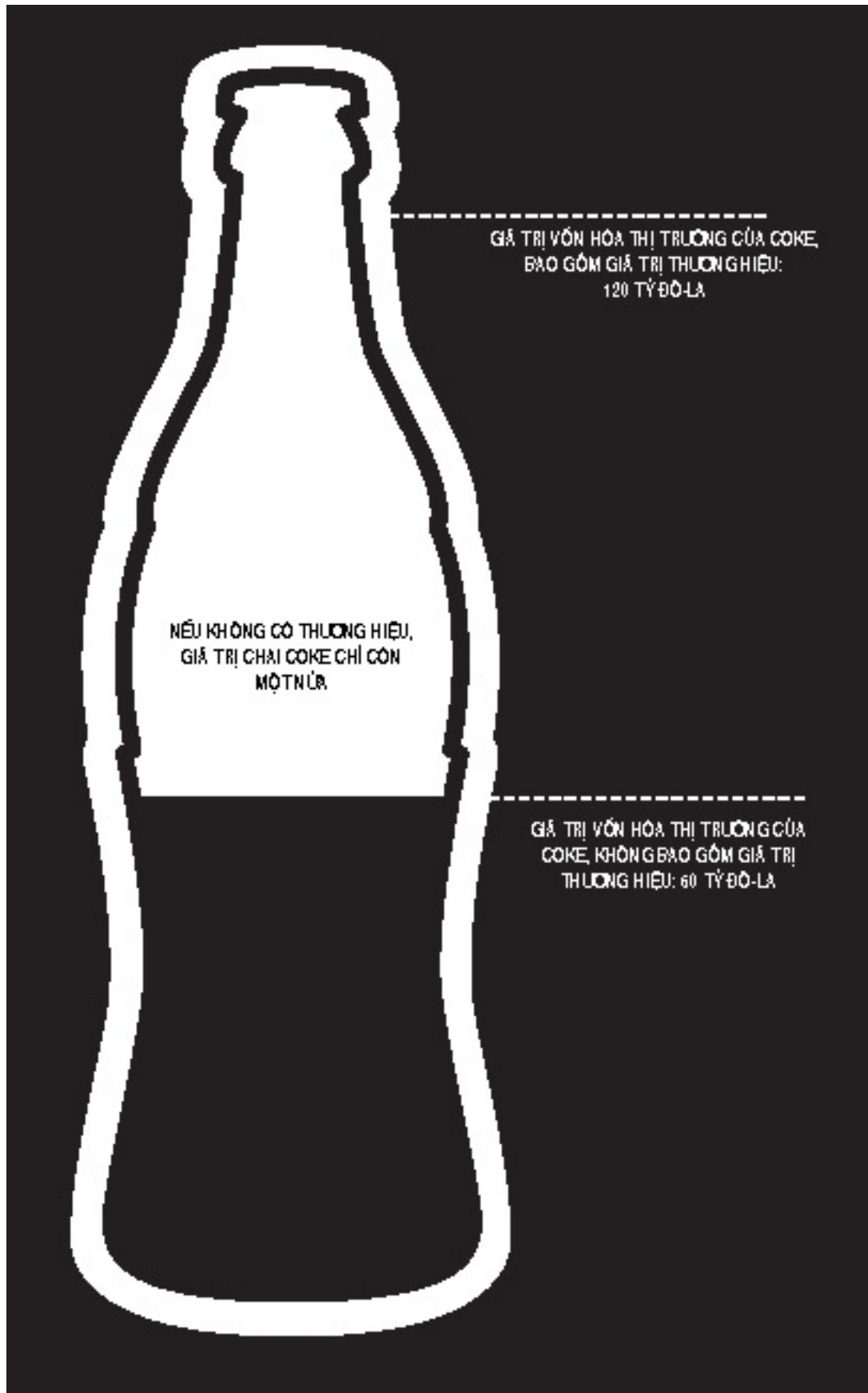
Bạn có thể đánh giá thương hiệu của công ty mình đáng giá bao nhiêu? Chắc chắn bạn có thể thử, và đối với một vài công ty, những đánh giá đó thật đáng kinh ngạc. Công ty tư vấn thương hiệu Interbrand thường xuất bản một danh sách gồm 100 thương hiệu được định giá hàng đầu thế giới. Hiện nay Coca-Cola đang dẫn đầu với giá trị thương hiệu đạt gần 70 tỷ đô-la, chiếm hơn 60% giá trị vốn

hóa thị trường của hãng. Đứng giữa danh sách là Xerox với thương hiệu được định giá ở mức 6 tỷ đô-la – chiếm 93% giá trị vốn hóa thị trường.

Nếu giá trị thương hiệu chiếm một phần lớn tài sản của công ty, tại sao nó không được đưa vào bảng cân đối ngân sách? Đây là một câu hỏi thú vị. Tuy nhiên, trong khi các công ty còn đang cân nhắc điều này thì họ đã sử dụng giá trị thương hiệu như công cụ tài chính, để đưa ra giá trong các vụ cấp phép, định giá các vụ sáp nhập và thu tóm, đánh giá thiệt hại trong các vụ kiện và định giá cổ phiếu của mình.

Trong kinh doanh có một câu châm ngôn rằng “Thứ gì đo lường được thì mới thực hiện được”. Khi thương hiệu trở nên dễ đo lường hơn, các công ty sẽ tập trung vào cách thức gia tăng giá trị của chúng.

Có một cách là làm theo ví dụ về tiền tệ: Sử dụng thiết kế để khích lệ niềm tin.



THƯƠNG HIỆU XUẤT HIỆN

Cho đến nay, các cách định giá mới trong danh sách của

Interbrand vừa xuất hiện ngẫu nhiên vừa mang tính chủ đích. Mặc dù các số liệu chỉ rõ sự đầu tư rất lớn về thời gian, sức lực, tiền bạc và nghiên cứu, chúng gần như là hiệu ứng phụ của việc quan tâm nhiều hơn đến doanh thu, dịch vụ, chất lượng, marketing và vô số những thứ khác trong một doanh nghiệp. Đối với hầu hết chúng ta, thương hiệu xuất hiện trong khi chúng ta làm những việc khác.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn tách thương hiệu khỏi những nỗ lực khác? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta nghiên cứu, đo lường, quản lý và tác động đến nó, hơn là để nó tự xảy ra?

Đây chính xác là điều các công ty đang cố gắng làm. Họ bổ nhiệm các giám đốc thương hiệu để xây dựng các phòng ban chuyên về thương hiệu cho các chiến lược gia thương hiệu – những người được vũ trang với hoạt động nghiên cứu thương hiệu. Tuy nhiên, điều họ khám phá ra là cần phải có nhiều thứ hơn là chiến lược để xây dựng một thương hiệu. Cần phải có cả chiến lược lẫn sự sáng tạo.

Đó là điều đưa chúng ta tới với tiền đề của cuốn sách.

KHOẢNG CÁCH THƯƠNG HIỆU

Trong hầu hết các công ty, chiến lược và sự sáng tạo thường bị chia tách bởi một vực thẳm rất lớn. Một bên là các chiến lược gia và chuyên gia marketing, những người thích tư duy não trái – phân tích, logic, tuyến tính, cụ thể, số học, ngôn ngữ. Một bên là các nhà thiết kế và những người sáng tạo, thích tư duy não phải – trực giác, cảm xúc, không gian, thị giác, tự nhiên.

Không may là, não trái không phải luôn biết não phải đang làm gì. Bất cứ khi nào có rạn nứt giữa chiến lược và sự sáng tạo – giữa tính logic và sự huyền bí – sẽ xuất hiện khoảng cách thương hiệu. Điều này có thể khiến một chiến lược có giá trị bị thất bại ở khâu quan hệ với khách hàng, hay khiến một sáng kiến táo bạo sụp đổ trước khi nó được bắt đầu, ngay ở khâu lập kế hoạch.

Khoảng cách giữa chiến lược và sự sáng tạo có thể chia cắt hoàn toàn một công ty khỏi khách hàng đến nỗi giữa họ không còn giao tiếp quan trọng nào nữa. Đối với khách hàng, điều này cũng giống như việc cố gắng nghe radio công nghệ hiện đại bằng hệ thống loa không tương thích: tín hiệu phát ra mạnh mẽ nhưng âm thanh không

thể hiểu được.

LIỆU NÃO TRÁI CÓ HIỂU NHỮNG GÌ NÃO PHẢI ĐANG LÀM?

GIỚI THIỆU THƯƠNG HIỆU LÔI CUỐN

Có hai cách xem xét khoảng cách thương hiệu: 1) nó tạo ra một rào cản tự nhiên đối với sự truyền thông và 2) nó tạo ra một rào cản tự nhiên đối với sự cạnh tranh. Các công ty học cách kết nối khoảng cách này có lợi thế rất lớn so với những công ty không làm việc này. Khi truyền thông về thương hiệu được truyền đi nguyên vẹn – một cách rõ ràng và mạnh mẽ – nó sẽ đi thẳng vào não bộ con người không thay đổi, không ồn ào, hay không cần thiết phải suy nghĩ quá nhiều đến điều đó. Nó rút ngắn “khoảng cách huyền bí” giữa công ty với các bộ phận của nó, tạo bước khởi đầu giúp mỗi quan hệ phát triển. Những thông điệp kết nối khoảng cách, rút ngắn khoảng cách này là nền móng xây dựng nên một thương hiệu lôi cuốn.

Bạn có thể chỉ ra những thương hiệu nào là lôi cuốn, bởi chúng là một chủ đề bất biến trong các cuộc đối thoại văn hóa. Những thương hiệu như Coca-Cola, Apple, Nike, IBM, Virgin, IKEA, BMW và Disney đã trở thành biểu tượng hiện đại bởi chúng đại diện cho những thứ mà mọi người mong muốn – đó là niềm vui, sự hiểu biết, sức mạnh, thành công, tiện nghi, phong cách, tình yêu thương sâu sắc và trí tưởng tượng. Những thương hiệu nhỏ hơn cũng có thể là thương hiệu lôi cuốn. Tất cả các công ty như John Deere, Google, Cisco, Viking, Palm, Tupperware và Trane đều cố gắng gây ảnh hưởng mạnh mẽ đối với khán thính giả của họ.

Một thương hiệu lôi cuốn có thể được định nghĩa là bất cứ sản phẩm, dịch vụ và công ty nào mà mọi người tin rằng không có cái nào khác để thay thế. Không có gì ngạc nhiên khi các thương hiệu lôi cuốn thường chiếm vị thế thống trị trong số các thương hiệu cùng hạng mục, với thị phần lên tới 50% hoặc cao hơn. Họ cũng có xu hướng đưa ra mức phí trả thêm cao nhất – lên tới 40% so với các sản phẩm và dịch vụ cùng loại. Và, quan trọng nhất là, họ ít có nguy cơ bị tổn thương bởi quy luật hàng hóa phổ biến.

Dấu hiệu phân biệt của một thương hiệu lôi cuốn bao gồm thái độ cạnh tranh rõ ràng, trung thực và không ngừng hướng tới mỹ học. Tại

sao lại là mỹ học? Bởi đó là ngôn ngữ của cảm xúc, và trong một xã hội giàu thông tin và nghèo thời gian, con người coi trọng cảm xúc hơn là thông tin.

Mỹ học mạnh mẽ đến nỗi nó có thể biến một hàng hóa phổ thông thành một sản phẩm có tầm quan trọng đặc biệt. Bạn không tin? Hãy nhìn vào Morton. Muối bột là một hàng hóa thông thường – nếu nó không có hình ảnh một cô bé trên bao bì.

Không có sản phẩm vô tri vô giác, chỉ có những thương hiệu vô tri vô giác. Bất cứ thương hiệu nào có đủ lòng dũng cảm và sức tưởng tượng đều có thể trở thành một thương hiệu lôi cuốn. Nhưng trước hết, bạn cần nắm bắt năm nguyên tắc trong xây dựng thương hiệu.

1. Khác biệt
2. Cộng tác
3. Đổi mới
4. Công nhận
5. Trau dồi

NGUYÊN TẮC 1: KHÁC BIỆT

BA CÂU HỎI NHỎ

Liệu một cuộc họp marketing cấp cao có bị đẩy đến chỗ bế tắc? Hãy làm theo những gì Greg Galle, nhà tư vấn thương hiệu thuộc công ty Creative Capital, đã làm – bạn cần đưa ra câu trả lời rõ ràng cho mỗi câu hỏi nhỏ dưới đây:

- 1) Bạn là ai?
- 2) Bạn làm gì?
- 3) Tại sao điều đó quan trọng?

Giờ hãy đưa ra câu trả lời; câu hỏi thứ nhất tương đối dễ đối với hầu hết các công ty. “Chúng tôi là Global Grommets, nhà cung cấp vòng đệm grôm-met đa quốc gia.” Câu hỏi thứ hai khó hơn một chút. “Chúng tôi sản xuất vòng đệm grôm-met – không, chúng tôi không chỉ sản xuất vòng đệm grôm-met mà còn cung cấp một loạt các sản phẩm khác.” Nhưng câu hỏi thứ ba, tại sao điều đó quan trọng, có thể là một câu hỏi khó. “Điều đó quan trọng vì chúng tôi sản xuất những vòng đệm grôm-met thật sự tốt – và cả những thứ khác nữa.” (Chắc chắn rồi, nhưng ai cũng nói thế!). “Bởi vì chúng tôi bán rất nhiều loại vòng đệm grôm-met và các sản phẩm khác”. (Đúng, nhưng tôi chỉ cần một loại vòng đệm grôm-met, và tôi đã mua ở một hãng khác). “Bởi vì chúng tôi có những nhân viên giỏi nhất.” (À, tốt – hãy chứng tỏ điều đó). Trừ phi bạn có câu trả lời thuyết phục cho cả ba câu hỏi trên đây, hay nói cách khác, khách hàng cảm thấy bị cuốn hút, nếu không bạn vẫn chưa có được một thương hiệu. Nếu bạn thật sự đã có những câu trả lời thuyết phục, rất tuyệt – bạn có thể bỏ qua chương này.

Bạn vẫn tiếp tục đọc? Tôi cũng cho là thế. Bởi vì hầu hết các công ty không gặp mấy trở ngại khi trả lời câu hỏi thứ nhất, một ít trở ngại khi trả lời câu hỏi thứ hai, nhưng nhiều trở ngại khi trả lời câu hỏi thứ ba. Cả ba câu hỏi này là một phép thử về những điều làm nên sự khác biệt của bạn, đem lại nguồn sống cho công ty bạn.

Một ví dụ điển hình về công ty hiểu rõ mình là John Deere.

“Chúng tôi là John Deere. Chúng tôi sản xuất máy kéo nông nghiệp và trang thiết bị liên quan. Điều đó quan trọng bởi nhiều thế hệ nông dân tin tưởng thiết bị của chúng tôi.” Nhãn hiệu của John Deere là hình ảnh một chú hươu đang lao về phía trước với khẩu hiệu “Không gì chạy như Deere.” Cho đến khi các thành viên Deere có thể giữ được sự đơn giản thế này, thương hiệu của họ sẽ vẫn sống. Nếu Deere đưa quá nhiều sản phẩm và dịch vụ không liên quan vào khẩu hiệu, thông điệp mà họ muốn truyền tải sẽ không rõ ràng và thương hiệu của họ sẽ bị cản trở. Chẳng hạn, nếu Deere quyết định thêm dịch vụ y tế, bất động sản và phân bón vào khẩu hiệu thì làm sao công ty có thể tạo nên sự khác biệt trong thương hiệu của mình? “Chúng tôi là John Deere. Các bạn biết đến chúng tôi qua máy kéo, nhưng chúng tôi còn làm được nhiều hơn thế nữa. Điều đó quan trọng bởi bạn có thể đến với chúng tôi vì nhiều thứ khác.” (Hừm, tôi nghĩ tôi sẽ mua một chiếc máy kéo hãng Kubota).

Clorox là công ty hiểu rõ sự khác biệt. Khi Clorox mua lại hãng nước sốt Ranch Hidden Valley, các chuyên gia marketing của công ty đã quyết định đúng đắn khi không đưa Clorox vào tên sản phẩm, mà đổi lại thành Clorox Hidden Valley. Thực tế là, Clorox chưa từng xuất hiện trên bất kỳ bao bì sản phẩm hay quảng cáo nào khác của Hidden Valley. Tuy nhiên, bạn sẽ ngạc nhiên khi rất nhiều công ty làm ngược lại những nhận thức thông thường và đã phải trả giá cho điều đó. Bài học là gì? Hãy giữ sự rõ ràng, hãy giữ sự khác biệt.

NƯỚC SỐT ĐÃY, XIN MỜI!



ĐÓ LÀ SỰ KHÁC BIỆT—TÔI THÍCH ĐIỀU ĐÓ

Sự khác biệt phát huy tác dụng theo cách thức hệ thống nhận thức của con người làm việc. Bộ não hoạt động giống như một bộ lọc để bảo vệ chúng ta trước một lượng thông tin đồ sộ không liên quan bao quanh chúng ta mỗi ngày. Để giúp chúng ta không bị ngập trong những thông tin vô giá trị, bộ não học cách chỉ ra những điều khác biệt. Chúng ta nhận dữ liệu từ các giác quan, sau đó so sánh với dữ liệu từ những kinh nghiệm đã có rồi đưa vào một danh mục. Nhờ đó, chúng ta có thể phân biệt được chó và sư tử, bóng tối và khe nứt, hay một loại nấm ăn được với loại nấm độc (thường thường như thế).

Giác quan mà chúng ta tin tưởng nhất là thị giác. Hệ thống thị giác của chúng ta được kiểm soát bằng mạch điện tử để nhận ra sự

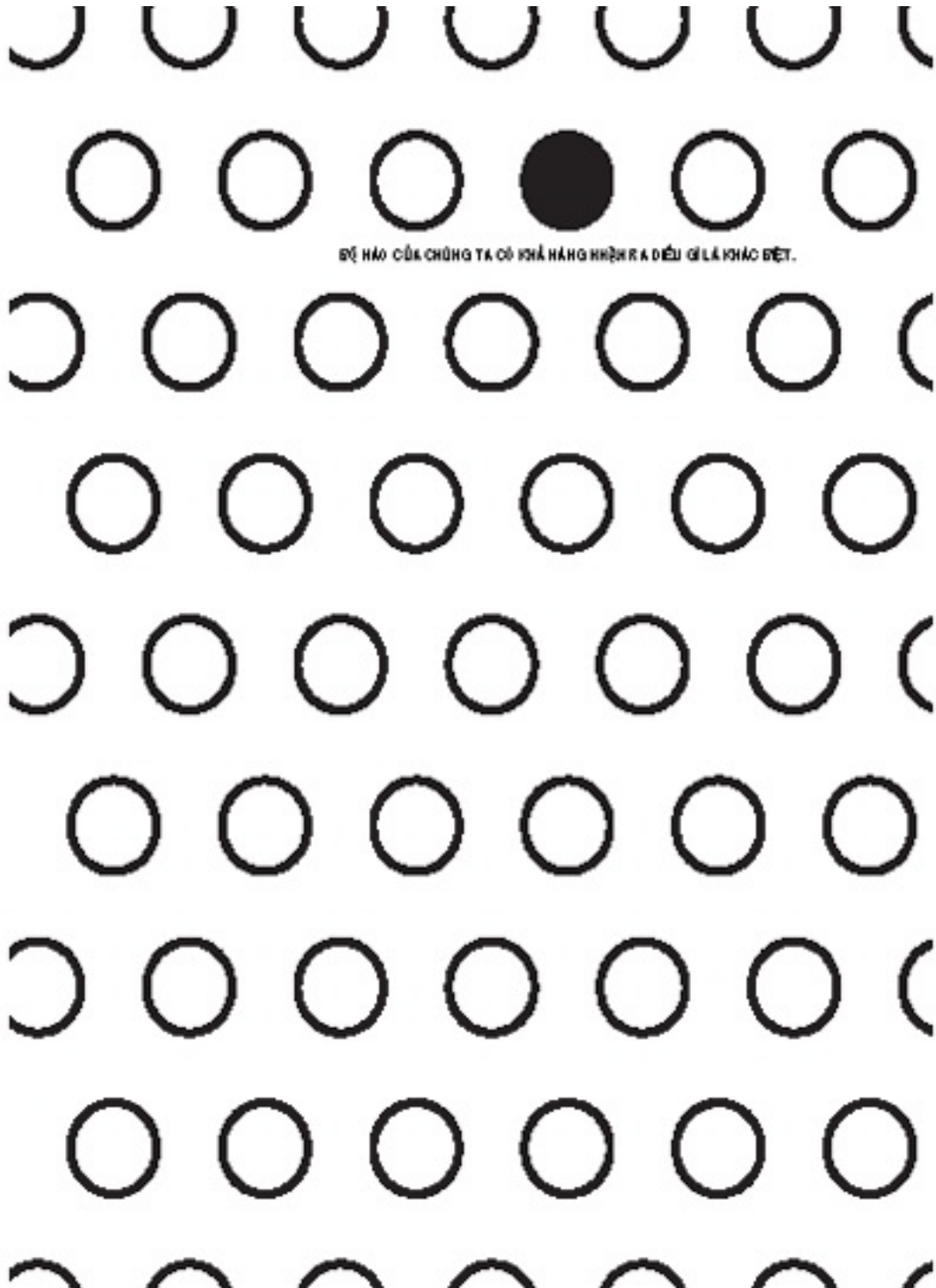
khác biệt giữa những vật mà chúng ta thấy, bắt đầu từ sự khác biệt lớn nhất cho đến sự khác biệt nhỏ nhất. Nó tìm kiếm sự tương phản. Nó nhận ra sự khác biệt giữa đối tượng và nền xung quanh, lớn và nhỏ, tối và sáng, mượt mà và khô ráp, béo và gầy, chuyển động và đứng yên. Sau đó, bộ não kiểm soát và bắt đầu phân tích ý nghĩa. Nó nhận ra sự khác biệt giữa những thứ gần và xa, cũ và mới, nặng và nhẹ, yên bình và náo nhiệt, đơn giản và phức tạp, dễ dàng và khó khăn.



Mối quan tâm của hệ thống thị giác gắn với mối quan tâm đối với mỹ học – lĩnh vực nghiên cứu cái đẹp. Cả hai đều phản ánh việc nhận thức sự khác biệt. Hơn thế nữa, mối quan tâm đến mỹ học cũng tương tự như mối quan tâm đối với thương hiệu. Khi chúng ta bắt gặp một sản phẩm, bao bì hay mẫu mã mới sử dụng sự tương phản một cách nhuần nhuyễn – không chỉ thể hiện ở thiết kế mà còn ở ý tưởng – chúng ta sẽ thấy “mãn nhãn”. Và chúng ta có cảm giác ưa thích nó.

Quan điểm thiết kế truyền thống hướng vào bốn mục đích: để nhận dạng, thông báo, giải trí và thuyết phục. Nhưng với việc xây

dựng thương hiệu thì có mục đích thứ năm: để khác biệt. Trong khi bốn mục đích đầu là chiến thuật, mục đích thứ năm là chiến lược, có nguồn gốc sâu xa từ quan điểm mỹ học – một sự kết hợp mạnh mẽ giữa logic và sự huyền bí.



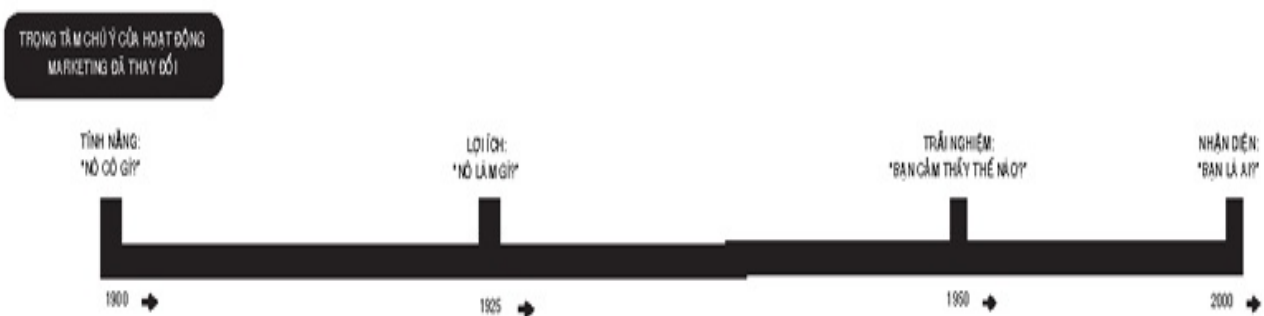
SỰ PHÁT TRIỂN CỦA HOẠT ĐỘNG MARKETING

Khi chúng ta chuyển từ nền kinh tế sản xuất đại trà sang nền kinh tế sản xuất đại trà theo yêu cầu khách hàng, trọng tâm chú ý của hoạt

động marketing đã chuyển từ các đặc tính sang lợi ích, sang trải nghiệm, sang sự nhận diện mang tính bộ lạc. Nói cách khác, hoạt động bán hàng đã phát triển từ việc tập trung vào “nó có gì” sang “nó làm gì”, “bạn sẽ cảm thấy gì” và “bạn là ai”. Sự thay đổi này cho thấy, mặc dù đặc tính và lợi ích vẫn quan trọng đối với mọi người, song bản sắc cá nhân thậm chí còn quan trọng hơn.

Chuyên gia dày dặn kinh nghiệm Edward de Bono từng khuyên các nhân viên marketing rằng, thay vì xây dựng thương hiệu bằng USP (đề xuất bán hàng độc nhất đối với một sản phẩm), họ nên chú trọng nhiều hơn vào “UBS” (trạng thái mua hàng độc nhất của khách hàng). Ông là người đầu tiên đưa ra dự đoán về sự trỗi dậy của nghệ thuật marketing lấy khách hàng làm trung tâm.

Thành công của thương hiệu Nike là một minh chứng đầy đủ cho ý tưởng của chuyên gia Bono. Tôi thường chạy bộ vào cuối tuần, và hai mối nghi ngại của tôi là: thứ nhất, tôi có bệnh lười bẩm sinh và thứ hai, tôi có rất ít khả năng về hoạt động thể thao này. Tôi không thật sự quan tâm đến giày chạy. Nhưng khi Nike đưa ra khẩu hiệu “Cứ làm đi”, họ đã nhìn thấu tâm trí tôi. Tôi bắt đầu cảm thấy rằng, nếu họ hiểu rõ tôi như thế, giày của họ có thể sẽ rất tốt. Và sau đó, tôi sẵn sàng gia nhập “bộ lạc” Nike.



CHỦ NGHĨA TOÀN CẦU VÀ CHỦ NGHĨA BỘ LẠC

Chúng ta đã nghe nói nhiều đến chủ nghĩa toàn cầu – việc dỡ bỏ các rào cản quốc gia, kinh tế và văn hóa để tạo ra một xã hội đơn nhất. Vào thập niên 1960, Marshall McLuhan đã hình dung về một thế giới được kết nối bởi công nghệ đến nỗi những ranh giới cũ sẽ biến mất, hay trở nên lỗi thời bởi một “ngôi làng toàn cầu” rộng lớn. Bốn mươi năm sau đó, chúng ta vẫn không có ngôi làng toàn cầu nào,

và có lẽ chúng ta sẽ không bao giờ có, ít nhất theo cách tri giác thông thường về một ngôi làng – một cộng đồng thân thiết được liên kết bởi một ngôn ngữ và văn hóa đơn nhất. Thay vào đó, chúng ta có một mạng lưới giao tiếp toàn cầu, một lớp điện tử trên nền các ranh giới cũ có ảnh hưởng, bổ sung cho chúng nhưng không thay thế chúng.

Sự thật là, chúng ta cần những ranh giới cũng nhiều như việc cần cách thức để vượt qua chúng. Không có rào cản, sẽ không có sự an toàn – chống lại chiến tranh, bệnh tật, thảm họa thiên nhiên, cảm giác xa lạ, lạc lõng giữa một thế giới không còn lòng trắc ẩn. Quá trình toàn cầu hóa dỡ bỏ những rào cản càng nhanh, con người lại xây dựng lên những rào cản mới càng nhanh. Họ tạo ra những thế giới thân thiết mà họ có thể hiểu, nơi họ có thể là một ai đó và cảm thấy họ thuộc về nơi đó. Họ tạo ra các bộ lạc.

Nếu mở rộng khái niệm bộ lạc một chút, bạn có thể thấy thương hiệu tạo ra một loại bộ lạc. Tùy theo trạng thái mua hàng độc nhất, bạn có thể gia nhập bất cứ bộ lạc nào vào bất cứ ngày nào và cảm nhận một thứ gì đó lớn hơn chính mình. Bạn có thể là thành viên bộ lạc Callaway khi bạn chơi golf, bộ lạc VW khi bạn lái xe đi làm, và bộ lạc William-Sonoma khi bạn nấu ăn. Bạn có thể là một phần của một thị tộc riêng (hoặc bạn cảm thấy thế) khi bạn mua sản phẩm từ những công ty có sự khác biệt rõ ràng này. Thương hiệu là những vị thần nhỏ bé của cuộc sống hiện đại, mỗi thương hiệu chi phối một nhu cầu, hoạt động, trạng thái hay tình huống khác nhau. Tuy nhiên, bạn vẫn có khả năng quản lý cuộc sống của mình. Nếu vị thần mới nhất của bạn ngã từ đỉnh Olympus, bạn có thể chuyển sang vị thần khác.



VÀO NHỮNG NGÀY CHỦ NHẬT, HARLEY ĐƯỢC TÔN THỜ LÀ VỊ THẦN TRÊN CÁC ĐẠI LỘ.

TẬP TRUNG, TẬP TRUNG, TẬP TRUNG

Đây là ba cụm từ quan trọng nhất trong việc xây dựng thương hiệu. Nguy cơ hiểm khi là do tập trung quá nhiều, mà là tập trung quá ít. Một thương hiệu không tập trung là thương hiệu rộng đến nỗi nó không tượng trưng cho thứ gì cả. Trái lại, một thương hiệu tập trung biết chính xác nó là gì, tại sao nó khác biệt và tại sao mọi người muốn có nó.

Tuy nhiên, rất khó đạt được sự tập trung bởi điều đó có nghĩa là phải bỏ đi một số thứ. Nó trái ngược với khuynh hướng marketing cơ bản nhất của chúng ta: nếu chúng ta thu hẹp danh mục sản phẩm, liệu chúng ta có thu hẹp cơ hội thu lợi nhuận? Câu trả lời là: Không nhất thiết như thế. Thường sẽ tốt hơn khi trở thành kẻ đứng thứ nhất đối với một loại sản phẩm nhỏ hơn là đứng thứ ba đối với một loại sản phẩm lớn. Ở vị trí thứ ba, chiến lược có thể phải bao gồm việc hạ giá, trong khi ở vị trí thứ nhất, bạn có thể tính phí trả thêm. Lịch sử

cho thấy rằng, người ta sẵn sàng trả giá cao để trở thành số một bởi lợi nhuận cao hơn, và bởi nguy cơ hàng hóa hóa hóa hầu như không tồn tại. Tuy nhiên, vị trí thứ hai cũng có thể sinh lợi, mặc dù có thị phần nhỏ hơn. Vị trí thứ ba, thứ tư hay thứ năm chỉ có thể xứng đáng với nỗ lực nếu bạn nghĩ bạn có những bước đi thực tế để một ngày nào đó sẽ vươn lên vị trí thứ hai. Nếu bạn không thể trở thành số một hay số hai? Hãy xác định lại loại sản phẩm của bạn. Sản phẩm phần mềm Framemaker chỉ trở thành số ba như một sản phẩm xử lý ngôn ngữ, nhưng với tư cách một phần mềm xuất bản văn bản, nó nhanh chóng trở thành số một, với doanh số tăng gấp đôi trước đó. Tất cả những điều Framemaker đã làm là thay đổi sự tập trung.

Cạnh tranh thúc đẩy sự chuyên môn hóa. Quy luật là “chỉ kẻ thích ứng nhất mới tồn tại được” và một công ty khôn ngoan nhất không chờ đến lúc bị thúc ép. Chẳng hạn, trong thế giới xe hơi đầy cạnh tranh, Volvo xây dựng thương hiệu chống đạn khi nó chuyển chiếc xe hộp nặng nề thành chiếc xe “an toàn” – lỗ hồng trên thị trường mà họ có thể nắm giữ trong nhiều năm. Liệu như thế đã đủ tốt cho Volvo? Rõ ràng là chưa, bởi gần đây Volvo vừa đưa vào danh mục sản xuất nhiều dòng xe quyến rũ, tốc độ cao. Thời gian sẽ trả lời câu hỏi liệu khái niệm hấp dẫn có phù hợp với khái niệm an toàn hay không. Trong quá trình cố gắng làm hài lòng mọi nhu cầu của khách hàng, Volvo có thể đang tự đẩy mình vào nguy cơ trở thành hãng xe hơi không thương hiệu.

BẠN ĐANG TRỒNG HAY THU HOẠCH THƯƠNG HIỆU?

Bậc thầy về thương hiệu David Aaker đã so sánh việc phát triển một thương hiệu với việc quản lý một khu dự trữ gỗ: trồng cây mới để thu lợi trong tương lai và thu hoạch cây già để thu lợi hôm nay. Áp dụng bí quyết này với thương hiệu, ta sẽ biết rõ cái nào là lợi nhuận hiện tại, cái nào là lợi nhuận tương lai. Những gì có vẻ như đang phát triển thương hiệu thực ra lại là đang thu hoạch thương hiệu. Hãy mở rộng dòng sản phẩm. Khi bạn có sản phẩm hay dịch vụ thành công, hãy sử dụng “đòn bẩy” thương hiệu để mở rộng nó thành một gia đình thương hiệu.

Mở rộng thương hiệu có ý nghĩa khi những phần bổ sung mới vào gia đình đó có tác dụng tăng cường ý nghĩa của thương hiệu, bổ sung khối lượng và định nghĩa vào bất cứ điều gì tạo nên sự khác biệt cho thương hiệu. Một ví dụ thú vị về việc phát triển thông qua mở rộng

thương hiệu là Oxo Good Grips, dòng công cụ làm bếp thông minh mà mỗi sản phẩm bổ sung mới của nó củng cố “chủ quyền” đối với loại sản phẩm này.

Mở rộng thương hiệu ít có ý nghĩa khi chúng được thúc đẩy bởi mong muốn thu lợi nhuận ngắn hạn và không quan tâm đến sự tập trung. Lý do khiến việc này hấp dẫn là khả năng thu lợi trong ngắn hạn, thậm chí cả khi chúng làm suy yếu dần thương hiệu. Một ví dụ gần đây của việc không tập trung khi mở rộng thương hiệu là Cayenne, dòng xe thể thao (SUV) của Porsche. Trong một bước đi sai lầm, Porsche đã từ bỏ danh tiếng của mình – nhà sản xuất xe hơi thể thao cổ điển hàng đầu. Porsche cho rằng Cayenne là một bằng chứng về các sáng kiến của mình, song những người hâm mộ Porsche lại coi đó chỉ là hành động chớp giạt nhằm thu lợi nhuận trong một thị trường mới mẻ. Sau khi Porsche phát minh ra SUV, mọi người có thể coi đó là một sự đổi mới, nhưng rốt cuộc, việc này có vẻ như sự hám lợi – đặc biệt từ khi Porsche thu được lợi nhuận rất lớn. Tất nhiên, xe hơi mới vẫn sẽ bán chạy. Dòng xe Porsche có phong cách, động cơ và danh tiếng đáng ngưỡng mộ – tất cả những thứ có thể được “thu hoạch” thông qua việc mở rộng dòng sản phẩm. Nhưng câu hỏi đặt ra là, giờ đây Porsche đại diện cho cái gì?

Thậm chí trong giai đoạn phát triển nhất, nguyên tắc tập trung vẫn rất khó duy trì, đồng thời đòi hỏi sự trung thực, lòng dũng cảm và quyết tâm. Và khi một công ty đối mặt với áp lực ngày càng gia tăng từ kỳ vọng của cổ đông, sự bất đồng chính trị, cạnh tranh bất ngờ hay những thay đổi trong cách quản lý, sẽ có một sự thúc giục mở rộng dòng sản phẩm để thu lợi trong ngắn hạn, thậm chí đánh đổi cả vị thế trên thị trường. Hãy củng cố lại sức cảm dỗ ấy, bởi sự sống còn về lâu dài của thương hiệu phụ thuộc vào việc duy trì sự tập trung. Như chuyên gia về định vị Jack Trout từng đúc kết: “Khác biệt hay là chết.”



NGUYÊN TẮC 2: CỘNG TÁC

CẦN MỘT TẬP THỂ ĐỂ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU

Trong cuốn sách *The Nature of Economies* (Bản chất các nền kinh tế), Jane Jacobs cho rằng sự phát triển kinh tế không đơn thuần chỉ là mở rộng, mà là sự khác biệt hóa xuất phát từ tính phổ quát, giống như sự phát triển mang tính tiến hóa hay phôi thai trong tự nhiên. Ngoài ra, theo Jane, sự khác biệt hóa phụ thuộc vào sự đồng phát triển – không một thực thể nào, dù thuộc tự nhiên hay nền kinh tế, có thể tiến hóa đơn lẻ.

Thương hiệu cũng không phát triển đơn lẻ. Nó là kết quả từ sự tương tác của hàng nghìn người qua một quãng thời gian dài. Xây dựng thương hiệu không chỉ đòi hỏi sự tham gia của các giám đốc và chuyên gia marketing trong lĩnh vực quản lý thương hiệu, mà còn gồm hàng loạt công ty tư vấn chiến lược, hãng thiết kế, quảng cáo, hãng nghiên cứu thị trường, công ty quan hệ công chúng, nhà thiết kế công nghiệp, nhà thiết kế môi trường, v.v... Nó cũng đòi hỏi những đóng góp giá trị của chủ doanh nghiệp, nhà cung cấp, nhà phân phối, đối tác, cổ đông và khách hàng – toàn bộ cộng đồng xây dựng thương hiệu.

Ngày nay, việc xây dựng thương hiệu có đôi chút giống với việc xây một nhà thờ lớn thời Phục hưng. Để hoàn thành một công trình kiến trúc đồ sộ, chúng ta cần tới hàng trăm người thợ cùng làm việc trong nhiều năm trời, thậm chí là gồm nhiều thế hệ. Mỗi người thợ đóng góp một phần vào công trình – một nét chạm trổ, một ô cửa sổ, một bức bích họa, một mái vòm – và luôn chú tâm vào hiệu quả tổng thể. Tương tự vậy, ngày nay rất nhiều thương hiệu quá lớn và phức tạp đến nỗi không thể tóm gọn trong quyền quản lý của một người hay một bộ phận. Chúng cần tới một nhóm các chuyên gia, đòi hỏi có sự chia sẻ ý tưởng và phối hợp nỗ lực xuyên suốt một mạng lưới sáng tạo.

Bậc thầy về quản trị Peter Drucker vẫn giữ quan điểm cho rằng sự thay đổi quan trọng nhất trong thế giới kinh doanh ngày nay là từ “tư hữu” sang “đối tác”, và từ “các nhiệm vụ cá nhân” sang “cộng tác”. Ông cho rằng một công ty thành công không phải nhờ sở hữu nhiều

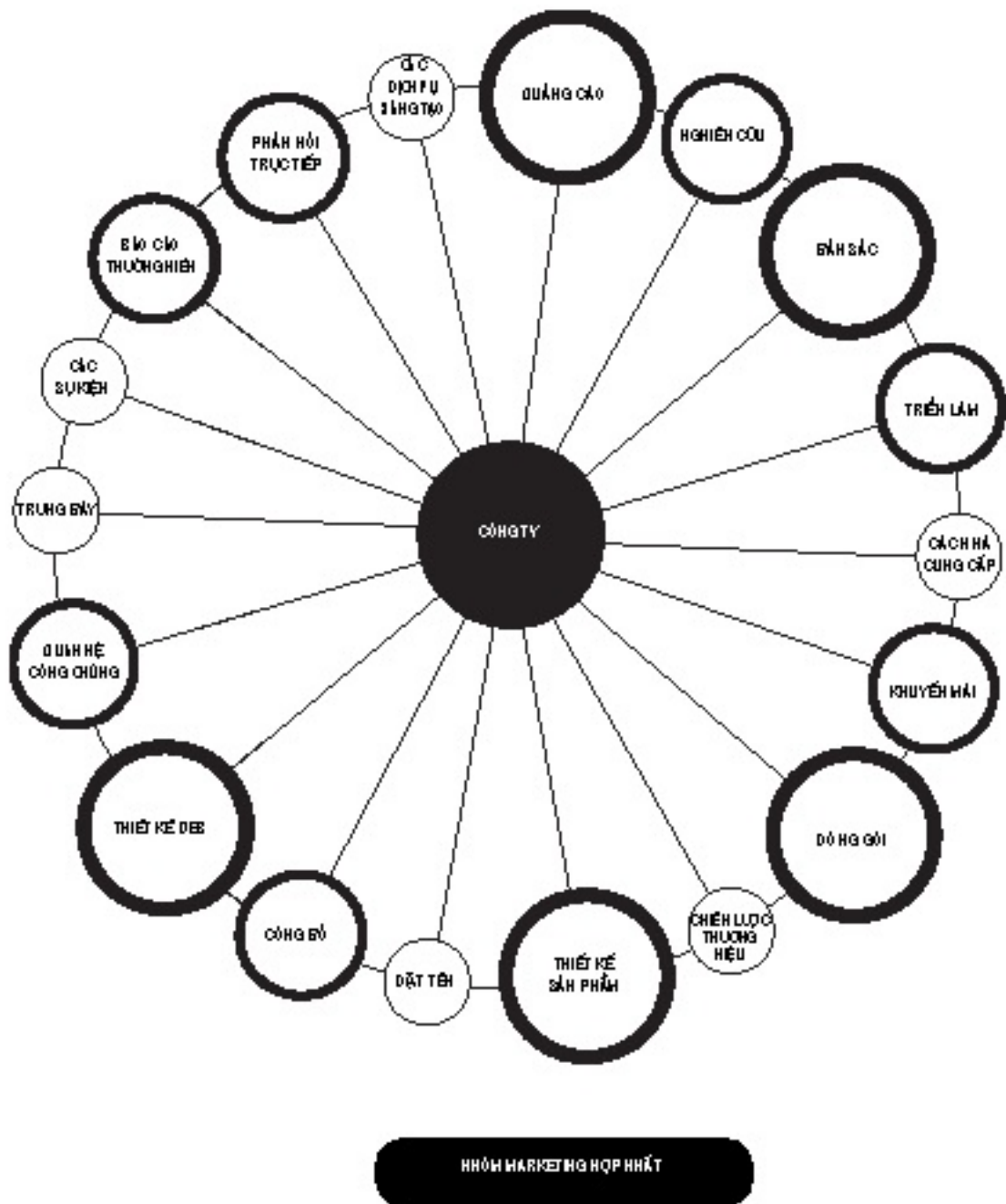
bộ óc, mà là các bộ óc đó hoạt động ăn ý với nhau. Các giám đốc thương hiệu và hãng truyền thông đang thích ứng với thách thức này bằng nhiều cách thức thú vị khác nhau.



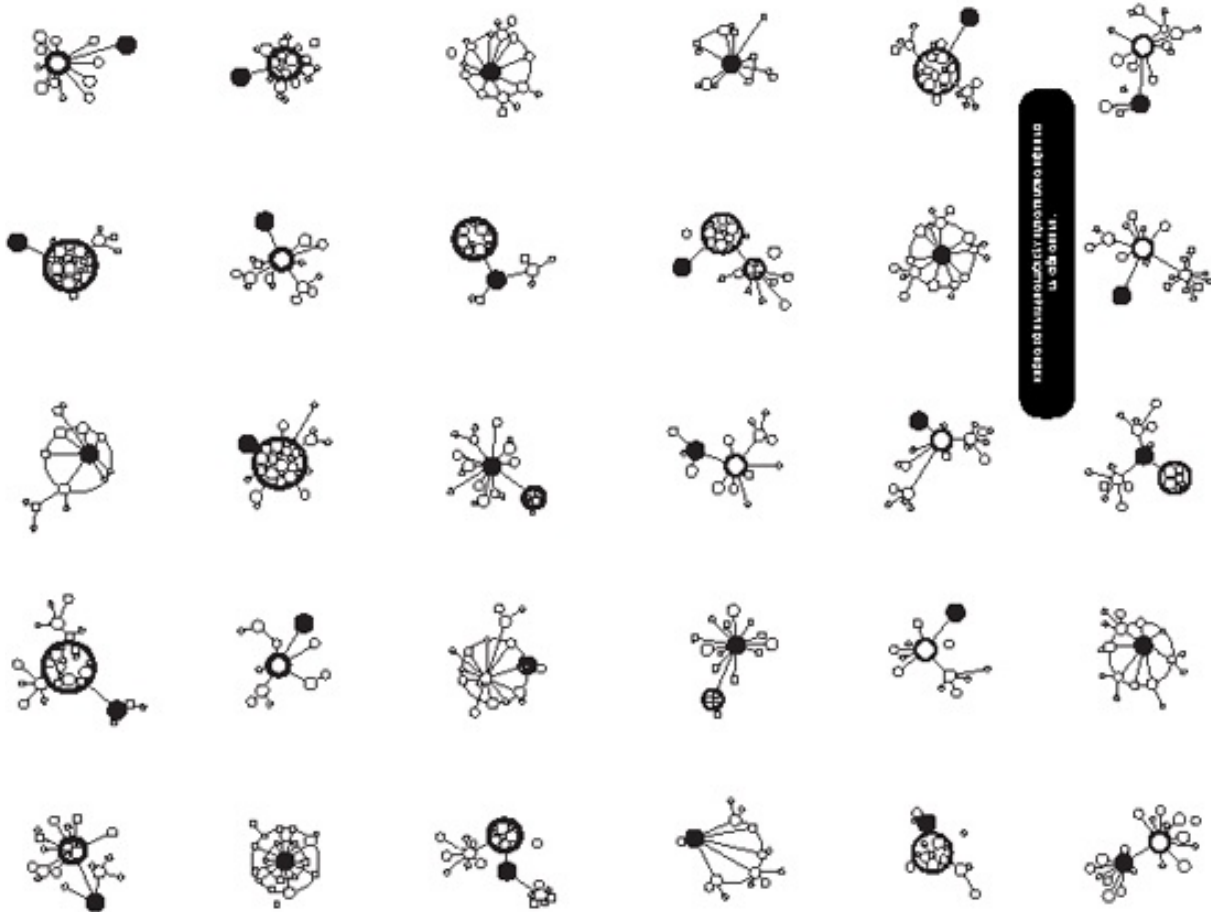
NHỮNG TÍNH CHẤT CỘNG TÁC MỚI

Ngày nay có ba mô hình cơ bản về cộng tác quản trị thương hiệu, đó là: (1) thuê ngoài thương hiệu từ một đầu mối cung cấp dịch vụ toàn diện; (2) thuê ngoài thương hiệu từ một công ty chuyên trách về thương hiệu; (3) quản lý thương hiệu nội bộ bằng một nhóm marketing hợp nhất. Cả ba mô hình trên đều là phản ứng đón đầu trước những rắc rối vì chúng ta biết rằng quản trị thương hiệu là một hoạt động mạng lưới. Hãy cùng chúng tôi chứng minh điều này.

Mô hình thứ nhất, đầu mối cung cấp dịch vụ toàn diện có nguồn gốc từ việc xây dựng thương hiệu trong những năm đầu thế kỷ XX, khi mà các công ty chuyển giao phần lớn các mối liên hệ của mình cho một công ty độc lập, thường là công ty quảng cáo. Công ty quảng cáo sẽ điều hành việc nghiên cứu, phát triển chiến lược, đưa ra các chiến dịch và cân bằng kết quả. Lợi ích chính của nó là sự hiệu quả, vì một người thuộc công ty khách hàng có thể kiểm soát toàn bộ nỗ lực xây dựng thương hiệu. Việc xây dựng thương hiệu và tìm kiếm đầu mối cung cấp dịch vụ toàn diện đang ngày càng trở nên phức tạp. Đầu mối cung cấp dịch vụ toàn diện hiện nay không đơn thuần chỉ là một hãng đa ngành hay một công ty cổ phần với nhiều công ty chức năng thành viên. Ưu điểm của một đầu mối cung cấp dịch vụ toàn diện là khả năng nhất thể hóa thông điệp thông qua các phương tiện truyền thông, và nói lảng sự quản lý đối với khách hàng. Hạn chế của nó là có rất nhiều nguyên tắc khác nhau nhưng không phải lúc nào cũng tốt nhất, và hệ quả là công ty phải nhượng lại quyền quản lý thương hiệu cho công ty đầu mối.



Tất nhiên là, dường như cả ba mô hình mang tính cộng tác trên đều có vẻ dễ hiểu nhưng thực chất việc thực hiện lại không hề đơn giản như vậy. Các công ty hiện nay đang cố gắng kết hợp các mặt tích cực của cả ba mô hình khi mò mẫm trên con đường tìm kiếm một mô hình cộng tác mới. Khi những con đường tìm kiếm mô hình mới vẫn còn đang gặp nhiều khó khăn thì các công ty lại không nhận ra rằng một cuộc cách mạng trong xây dựng thương hiệu đang tới gần.



LỜI NGỢI CA DÀNH CHO HOLLYWOOD

Theo cáo cáo mới nhất của McKinsey, nền kinh tế sắp tới sẽ chứng kiến sự phát triển quan trọng trong mạng lưới các tổ chức – các nhóm công ty hợp tác “đã được phân loại” về mặt giá trị trong quá trình phân phối sản phẩm và dịch vụ tới tay khách hàng. Bằng cách sở hữu ít tài sản hơn và thúc đẩy nguồn lực của các công ty đối tác, những mạng lưới phân phối này đòi hỏi chi phí đầu tư thấp song thu lại lợi nhuận bình quân cho người lao động cao hơn, và các rủi ro từ sự thiếu ổn định của thị trường được chia đều cho các công ty thuộc mạng lưới.

Tổ chức mạng lưới không phải là mới; có một mô hình thành công đã tồn tại từ nhiều năm nay. Đó là Hollywood.

Nửa thế kỷ trước, những hãng phim nổi tiếng ở Hollywood không chỉ sở hữu các trường quay và phòng thu riêng cần thiết cho các bộ phim mà còn có các nhà sản xuất, đạo diễn, biên kịch, diễn viên, quay phim, nhạc sỹ, chuyên gia quan hệ công chúng và các nhà phân phối

riêng cho hãng. Thậm chí một số hãng còn xây dựng cả một hệ thống nhà hát chuyên dụng. Khi những cỗ máy sản xuất hàng loạt bộ phim kiểu “mỳ ăn liền” kèm theo chi phí đang gia tăng, thì việc sản xuất phim bắt đầu chuyển dần từ các tác phẩm thủ công sang sản phẩm thương mại. Các hãng độc lập sớm đúc kết ra phương pháp để đánh bại các hãng phim lớn bằng cách sản xuất những bộ phim “nhỏ” chất lượng cao và chi phí thấp.

Vậy điều gì xảy ra sau đó? Các hãng phim lớn học hỏi từ các hãng nhỏ và bắt đầu phân loại các công ty hàng đầu. Với việc chuyển đổi sang mô hình mạng lưới, các hãng phim có thể tận dụng những bộ óc tài năng trong công ty cho mỗi dự án để tạo ra những sản phẩm độc đáo và loại trừ chi phí không cần thiết. Quá trình chuyển đổi từ tác phẩm sang hàng hóa kích lệ sự phát triển của một cộng đồng thợ thủ công song không hề giống những nhóm thợ phát triển thời kỳ xây dựng nhà thờ ở châu Âu trước kia. Giống như đội ngũ xây dựng nhà thờ, các chuyên gia Hollywood không coi mình là những người thợ mà là những chuyên gia làm việc trong một mạng lưới sáng tạo.

Hollywood không phải là duy nhất mà chỉ điển hình hơn các ngành công nghiệp khác. Trong thập niên 1980, Thung lũng phần mềm Silicon phải đối mặt với một thách thức tương tự khi bị Nhật Bản đe dọa qua mặt bằng việc ký kết các hợp đồng nhượng quyền vi mạch, tạo ra các bản sao và bán phá giá chính những mặt hàng đó. Các công ty trong Thung lũng đã nhanh chóng phát hiện ra giá trị của sự mở rộng cộng tác, sản xuất những hệ thống, thành phần tiên tiến hơn và nhanh chóng bỏ xa những công ty bắt chước.

Vào giữa thập niên 1990, tôi vinh dự là thành viên của một nhóm cấp cao triển khai Netscape Navigator cùng những sản phẩm và dịch vụ liên quan. Công ty của tôi phát triển biểu tượng cho Navigator cùng những sản phẩm và dịch vụ liên quan, trong khi các công ty khác, bao gồm một công ty quảng cáo, một hãng thiết kế web, một công ty quan hệ công chúng và một hãng thiết kế quảng cáo cùng hợp tác để triển khai nhanh chóng sản phẩm. Ví dụ điển hình về “tiến trình song song” này cho thấy sự cộng tác có thể không chỉ đem lại chất lượng mà còn có cả tiến độ nhanh chóng.

Netscape thành lập năm 1994, ra mắt thị trường năm 1995 và được sáp nhập cùng công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu AOL (American online) năm 1999. Trong khoảng thời gian ngắn đó, công

ty đã tung ra hàng chục sản phẩm và thay đổi định hướng của công nghệ máy tính.

Nhờ có mô hình Hollywood, các nhà quản lý thiết kế ngày nay biết cách hợp tác cùng các chuyên gia tài năng, khích lệ họ cộng tác làm việc có hiệu quả, thậm chí là hăng say, rồi giải tán họ ngay khi dự án hoàn tất, và chỉ tái tập hợp họ cho một cơ cấu mới thuộc dự án tiếp theo. Bài học đó không hề thừa đối với các ngành công nghiệp khác. Ngay lập tức, mỗi công việc kinh doanh dựa trên trí óc sẽ học hỏi phần nào đó mô hình của Hollywood, và những năm sau này, rất nhiều người không ngần ngại thừa nhận câu nói của Noel Coward: “Làm việc thú vị hơn cả trò chơi”.

SỨC MẠNH CỦA CÁC NGUYÊN MẪU

Không phải tất cả các bộ phim của Hollywood đều là đỉnh cao, nhưng rất ít trong số đó được đánh giá là bộ phim bom tấn. Để thoát khỏi định mệnh đáng buồn này, các hãng phim thường sử dụng các nguyên mẫu – như kịch bản và bản thảo. Kịch bản là nguyên mẫu của câu chuyện và bản thảo là nguyên mẫu của sản phẩm. Bất kỳ rắc rối lớn nào trong phim đều có thể sửa chữa được trong nguyên mẫu, trước khi chi phí được đưa ra. Kịch bản và bản thảo khi được chấp thuận đều khiến cho guồng máy hợp nhất, từ đạo diễn tới những người chịu trách nhiệm thấp hơn.

Các dự án xây dựng thương hiệu cũng sử dụng các mô hình chuẩn. Thay vì một kịch bản, các cộng tác viên thương hiệu dựa vào bản thiết kế tổng thể; thay vì bản thảo, họ sử dụng sơ đồ thiết kế hay bản phác họa. Điều gì khiến cho mô hình chuẩn có được sức mạnh đến như thế? Tom Kelly, giám đốc công ty thiết kế công nghiệp IDEO, giải thích rằng vì nó khiến cho các cộng tác viên có trải nghiệm “y như thật”. Mỗi thành viên trong nhóm, từ giám đốc thương hiệu cho đến nhà thiết kế, có thể ngay lập tức hình dung khái niệm có phù hợp với thực tiễn hay không. Không một lời nói hay cái giờ tay nào có thể hoàn thành điều kỳ diệu này bằng các nguyên mẫu.

Các mô hình chuẩn cũng có thể loại bỏ những thứ “quan liêu” trong các tài liệu về marketing. Thay vì bắt đầu với một danh sách các đặc tính và làm việc hướng tới một tư tưởng chung, các thành viên trong nhóm có thể tiến thẳng đến tư tưởng chung đó, rồi sau đó sẽ bổ sung những đặc tính cần thiết để hỗ trợ nó. Và nếu tư tưởng đó có vẻ

như không khả thi? Thì khi đó, nó chỉ là ý tưởng, và hãy bắt đầu bằng một ý tưởng khác. Do một thương hiệu là cảm nhận chủ quan của một người về sản phẩm, dịch vụ hay công ty, cảm nhận là cách nhanh nhất để đạt được tới điều đó. Các nguyên mẫu tạo ra sân chơi cho các ý tưởng hợp tác, mở ra một không gian cho bộ óc sáng tạo phát huy khả năng.



NGUYÊN TẮC 3: ĐỔI MỚI

KHI CAO SU GẶP ĐƯỜNG PHỐ

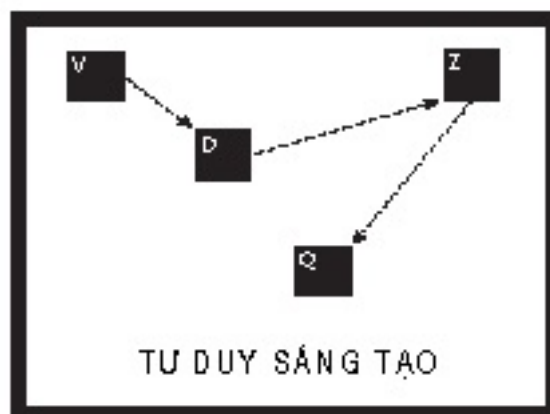
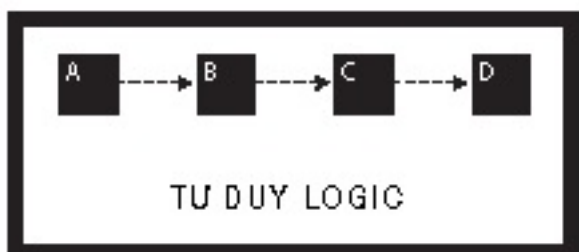
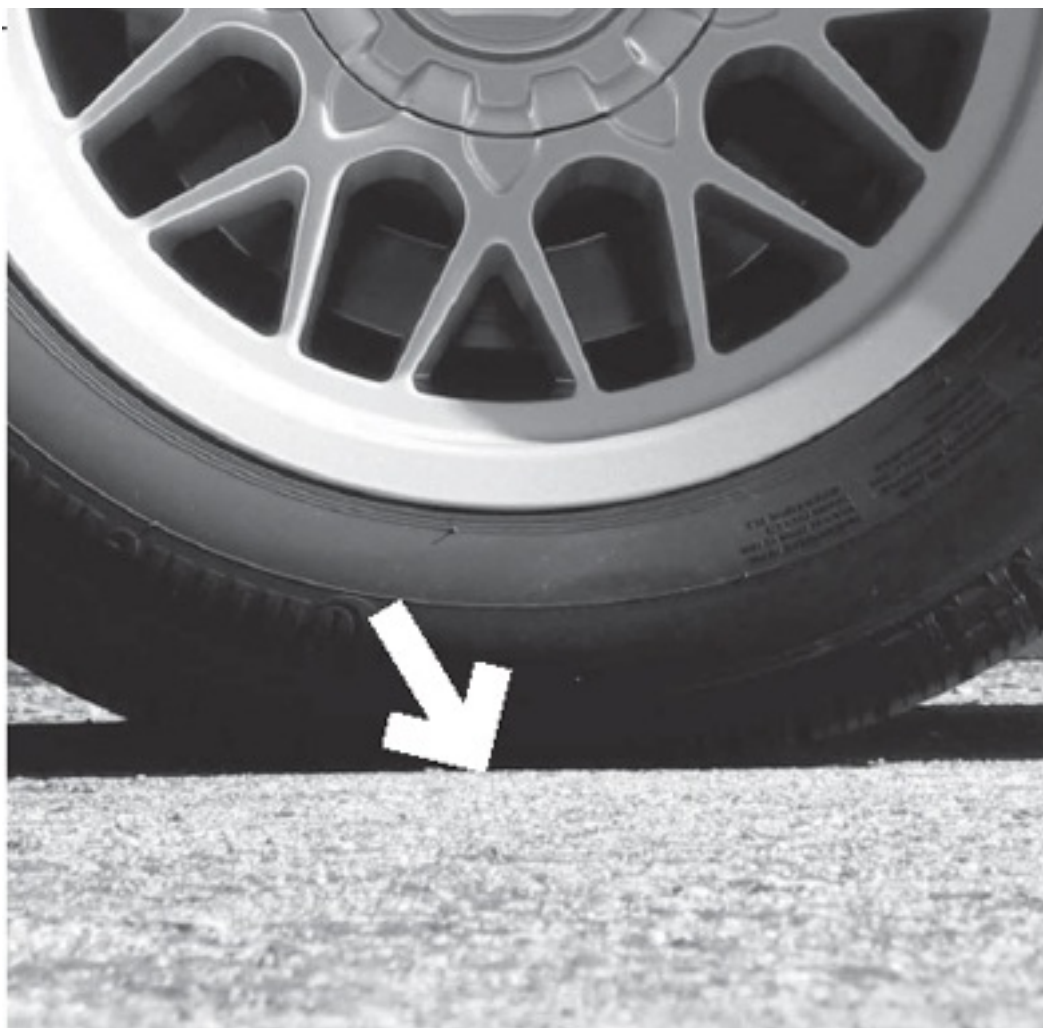
Một sự kết hợp giữa chiến lược tốt với cách thực hiện kém cỏi cũng giống như những chiếc lốp xẹp gắn với xe hơi hiệu Ferrari. Trông chúng có vẻ thiết kế đẹp nhưng lại không hữu dụng trên đường phố. Đây là bằng chứng cho thấy ít nhất một nửa truyền thông thương hiệu hiện nay đang gặp phải tình trạng như vậy. Đừng bận tâm về những gì tôi vừa nói – hãy cầm một tờ tạp chí yêu thích của bạn và bỏ qua phần quảng cáo. Có bao nhiêu thứ thật sự khuấy động tâm hồn bạn? Liệu đến ngày mai bạn nhớ được thứ gì trong đó? Nếu không có gì, đó có lẽ là thất bại trong việc thực hiện chứ không phải do chiến lược. Việc thực hiện – nghiên cứu sự sáng tạo – là công đoạn khó khăn nhất trong việc kiểm soát quá trình xây dựng thương hiệu. Cần phải có sự lôi cuốn, không phải là logic, mới khơi gợi được đam mê của khách hàng.

Sự hoài nghi trong văn hóa khiến chúng ta gọi nhớ lại thời kỳ Khai sáng, khi mà con người phát hiện ra sức mạnh lớn lao của tư duy lý trí. Động lực đó trở nên phổ biến đến nỗi tư duy lý trí trở thành lối tư duy duy nhất – ít nhất đó là tư duy mà bạn có thể tin tưởng. Bất chấp sự tôn trọng của chúng ta đối với tính duy lý, chúng ta thật sự không làm nhiều thứ theo quy luật logic. Tư duy của chúng ta chủ yếu phụ thuộc nhiều vào trực giác và những hiểu biết “phi logic”, đó là lý do vì sao những tranh luận hợp lý về bất cứ điều gì quan trọng lại hiếm khi thuyết phục được mọi người.

Dù sinh ra trong Kỷ nguyên Khai sáng, nhưng Benjamin Franklin chứng tỏ ông có cả trực giác lẫn hiểu biết khi đưa ra quan điểm: “Liệu anh có thể bị thuyết phục bởi lợi ích hay lý do?”

Đổi mới đòi hỏi sự sáng tạo và sáng tạo đem lại cho những người hoạt động kinh doanh một sức bật. Bất cứ ý tưởng gì mới mà chưa được thử nghiệm đều được xác định là không an toàn. Khi bạn hỏi các vị giám đốc về nơi họ muốn giành được lợi thế vững chắc trong cạnh tranh, họ sẽ trả lời ra sao? Đó là: Sự đổi mới. Bởi sự thật là, sự đổi mới là trọng tâm giúp công ty có được một thiết kế hoàn thiện hơn và công việc kinh doanh tốt hơn. Nó góp phần tăng cường sự

quản lý trong công ty, giảm những chi phí không cần thiết, hạn chế sự nhàm chán trong hợp tác. Nó đem lại năng lực sản xuất phi thường, tạo giải pháp cho những rắc rối trong thực tế.



KHI MỌI NGƯỜI RẼ PHẢI, BẠN RẼ TRÁI

Những nhà lãnh đạo tương lai trong bất kỳ ngành công nghiệp

nào đều cần phải thấu hiểu một sự thật hiển nhiên rằng bạn không thể trở thành một nhà lãnh đạo bằng cách chỉ theo chân những người đi trước. Phải thừa nhận rằng, rất khó để làm cách này trong khi những người khác lại muốn làm cách khác. Con người là những động vật có tổ chức xã hội – và lẽ dĩ nhiên xu hướng tự nhiên của chúng ta là đi theo số đông.

Tuy nhiên, sự sáng tạo yêu cầu tạo được sự đối lập. Nó đòi hỏi hành động không tuân theo những quy tắc thông thường. Để đạt được sự sáng tạo, chúng ta cần từ bỏ thói quen và lý do chấp thuận với các đồng nghiệp để đề xuất phương hướng mới. Trong xây dựng thương hiệu, sự sáng tạo không đòi hỏi chúng ta phát minh lại cái bánh xe, mà đơn giản chúng ta phải tìm ra những con đường mới. Nó đòi hỏi phải tìm kiếm được thứ mà nhà thiết kế công nghiệp Raymond Loewy gọi là giải pháp MAYA – chấp nhận cái tiên tiến nhất. Các chuyên gia sáng tạo trở nên xuất sắc hơn nhờ sử dụng MAYA. Trong khi các nhà nghiên cứu thị trường mô tả thế giới như thế nào thì những nhà sáng tạo lại mô tả thế giới là gì. Tư duy của họ thường xuyên đổi mới đến mức họ làm cách này trong khi đáng lý ra họ nên làm cách khác. Nhưng nếu không có tư duy sáng tạo thì sẽ không có cơ hội cho điều kỳ diệu.

Một điển hình về nguyên tắc áp dụng MAYA hiệu quả là sự nghiệp của ban nhạc huyền thoại The Beatles. Họ khởi nghiệp vào đầu thập niên 1960 với những bài hát dễ được công chúng chấp nhận, sau đó họ không ngừng đổi mới. Đến cuối thập niên, phạm vi khán giả hâm mộ ban nhạc dần dần mở rộng từ bình dân cho tới thượng lưu, và quá trình này tạo ra cả một cuộc cách mạng về văn hóa. Công thức thành công của họ là gì? Một nhà phê bình đã viết: “Họ không bao giờ làm lặp lại một việc gì đó.”

KHÁN GIẢ MONG ĐỢI NHIỀU HƠN TÍNH LOGIC.



THƯƠNG HIỆU HAY SỰ NHẠT NHỄO?

Hỏi: Bạn có biết khi nào thì một ý tưởng được gọi là sáng tạo?

Đáp: Khi nó làm tất cả mọi người phải sửng sốt.

Một người bạn của tôi từng cho rằng, điều duy nhất tồi tệ hơn cái chết là nỗi sợ “sự ngu dốt”. Một số công ty còn cho rằng phẩm chất quan trọng hơn vẻ bề ngoài, do đó họ luôn chú trọng xây dựng cho mình một niềm kiêu hãnh, sự kiên định và tinh thần đổi mới. Ngược lại với lớp áo choàng hào nhoáng này, các công ty nhanh nhạy có một cơ hội tuyệt vời để vượt trội – đi theo một hướng mới. Chiếc xe Volkswagen Bug tạo nên một hiệu ứng tuyệt vời vào thập niên 1960 (và sau này là thập niên 1990) bằng cách sử dụng nghệ thuật khiêm tốn hài hước biến mình thành một vũ khí chiến lược. Nhưng hài hước chỉ là một chiến thuật gây ngạc nhiên cho khách hàng. Phần lớn nó chỉ khiến bên trong khác biệt. Tất nhiên là, khán giả có thể hoan nghênh phần bên trong đổi mới đó nhưng các công ty thì không. Những người Nhật Bản làm công ăn lương có câu: “Những chiếc móng tay đồng lòng có thể hạ gục cái búa.” Tập đoàn Corporate America lại có một châm ngôn: “Đừng đảo ngược tình thế.” Không

một người kỳ tài nào lại không bằng lòng với những ý tưởng mới – càng gò bó bản thân bạn càng làm hạn chế nó. Vậy sự đổi mới sẽ đến từ đâu? Phần lớn là từ ngoại cảnh, hoặc từ những cá nhân trong cuộc có suy nghĩ hướng ngoại.



NHỮNG CÁI TÊN ĐIỀN RỒ

Agilent, Agilis, Ajilon và Agere. Advantix, Advantis, Adventis và Advanta. Actuant, Equant, Guidant và Reliant. Prodigy, Certegy, Centegy và Tality. Tại sao lại có nhiều cái tên phát âm giống nhau đến thế? Câu trả lời ngắn gọn là: hầu hết những cái tên hay đều đã được chọn hết rồi. Giữa một bên là sự khan hiếm, một bên là trào lưu của URL (Uniform Resource Locator – địa chỉ xác định tài nguyên trên Internet hoặc mạng nội bộ), các công ty đang buộc phải tiếp tục đào sâu tìm tòi những cái tên mới lạ. Khuynh hướng hiện nay góp phần đẩy giới hạn giá trị của những tên tuổi như Yahoo, FatSplash và Jamcracker lên cao. Nó sẽ kết thúc ở đâu?

Câu trả lời là không ở đâu cả. Sự cần thiết phải tìm tòi những thương hiệu mới có khởi nguồn từ khách hàng, và khách hàng luôn mong muốn có một phương pháp hữu hiệu để nhận biết, ghi nhớ, thảo luận và so sánh các thương hiệu. Một cái tên phù hợp có thể là nhân tố quan trọng nhất đối với một thương hiệu. Một cái tên tồi có thể gây tổn kém hàng triệu, thậm chí là hàng tỷ đô-la cho việc khắc phục và sẽ hạ thấp doanh thu trong suốt cuộc đời thương hiệu. Geogre Bernard Shaw đã đưa ra một lời khuyên không chỉ áp dụng cho các thương hiệu mà còn có thể cho cả con người: “Hãy thận trọng

để tạo được một cái tên xuất sắc.”

Tuy nhiên, một vài cái tên không phải được sáng tạo ra, mà là từ kế thừa. Smuckers là ví dụ sinh động về một cái tên được kế thừa. Các chuyên gia marketing thường viện dẫn nó như là một cái tên tồi tệ, và câu khẩu hiệu nổi tiếng lúc bấy giờ là: “Một cái tên như Smuckers chắc chắn phải hay rồi!” Nhưng ngay từ những ngày đầu, Smuckers thật sự là một cái tên hay – đặc biệt, ngắn gọn, dễ đọc, dễ phát âm, được ưa chuộng và dễ bảo hộ. Cho dù công ty có vẻ hơi ngớ ngẩn khi lựa chọn một cái tên như vậy, nhưng cách phát âm của cái tên đó lại giúp công ty thu được lợi nhuận đáng kể. Quả thực “Smuckers” vang lên như tiếng chép môi khoái chí vậy.

Một ví dụ khác là Carl Zeiss, hãng sản xuất ống nhòm quang học. Nhưng liệu Zeiss có giúp cho công ty làm ra những ống kính tuyệt vời hơn không? Chẳng ai biết. Nhưng cái tên khiến những chiếc ống kính “nghe” cá tính hơn. Từ “Zeiss” còn ám chỉ rằng những sản phẩm do công ty sản xuất tất cả đều bằng “thủy tinh” và vô cùng “tinh xảo”, khiến khách hàng ấn tượng bởi tính ưu việt của công nghệ Đức. Cái tên này thành công tới mức làm cho mọi người liên tưởng tới những chiếc kính râm sành điệu và các sản phẩm tinh tế có độ bền cao.

Nói chung, những cái tên có khả năng liên tưởng cao thường dễ nhớ hơn những cái tên khác. Những cái tên có nguồn gốc Hy Lạp và La-tinh thường khiến khách hàng khó liên tưởng. Ví dụ như Accenture và Innoveda, rất khó để nhớ được những cái tên như thế. Những cái tên có nguồn gốc từ Anglo-saxon hoặc những cái tên đặt theo tên người thường có xu hướng dễ liên tưởng, dễ tạo được hình ảnh gợi nhớ sống động. Hay như hai hãng máy tính Apple và Betty Crocker. Những cái tên như thế kết hợp với việc lựa chọn hình ảnh đặc trưng đã tạo được những biểu tượng thương hiệu dễ nhớ.



“VỚI MỘT CÁI TÊN NHƯ SMUCKERS,
ĐÃ HAY CÒN HAY HƠN.”

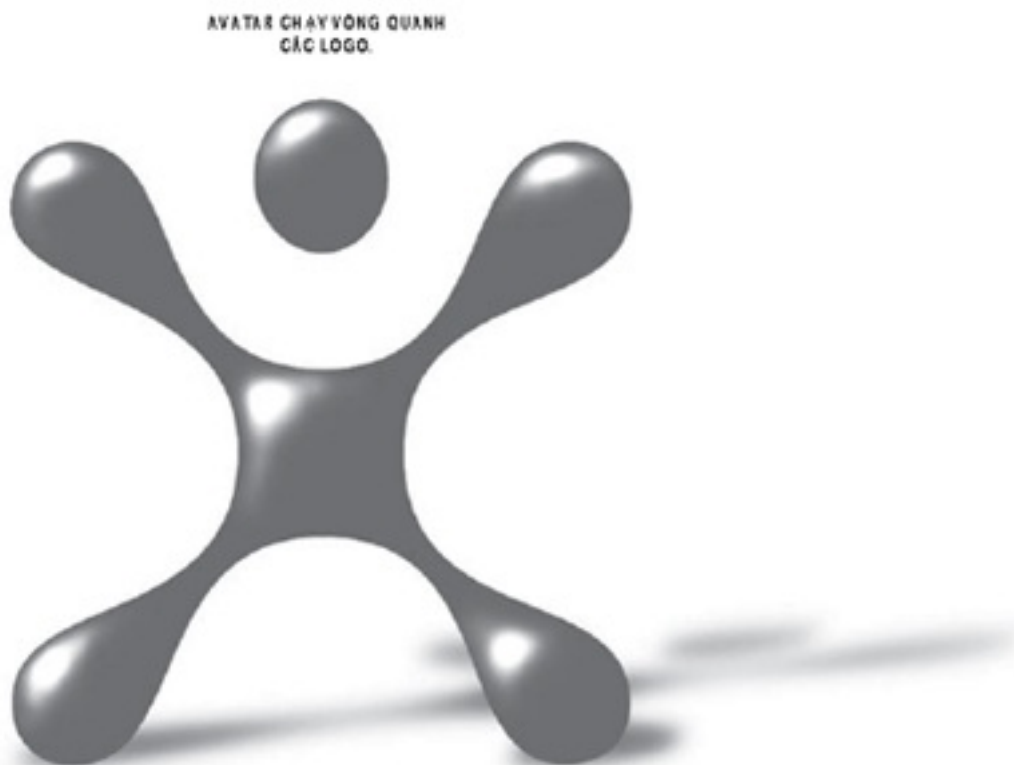
— RED SKELETON

7 NGUYÊN TẮC ĐỂ CÓ MỘT THƯƠNG HIỆU NỔI BẬT:

1. **SỰ ĐỘC ĐÁO:** Nó có nổi bật so với những thương hiệu khác hay không? Liệu nó có thật sự thoát ly khỏi những câu chữ và tiếng nói thông thường? Những thương hiệu tên tuổi là những hình mẫu thành công trong cách thức lựa chọn một danh từ nổi bật.
2. **SỰ NGẮN GỌN:** Liệu thương hiệu có quá dài để khách hàng dễ nhớ và dễ gọi tên? Có nên rút ngắn nó thành tên hiệu hay không? Những từ quá dài nên được rút gọn lại.
3. **SỰ THÍCH HỢP:** Liệu thương hiệu được chọn có phù hợp với mô hình kinh doanh? Nếu nó phù hợp – hoặc phù hợp – hơn với một mô hình khác, hãy cân nhắc.
4. **ĐỄ ĐỌC VÀ ĐỄ PHÁT ÂM:** Hãy đảm bảo rằng tất cả mọi người đều có thể viết hay đánh vần cái tên đó ngay khi họ nhìn thấy nó. Đừng bao giờ biến nó thành một bài tập phát âm khiến khách hàng cảm thấy thật mất thời giờ khi phải đọc những cái tên như vậy.
5. **HẤP DẪN:** Mọi người có thích cái tên đó không? Những cái tên có vẻ ngoài cuốn hút, hoặc mang đến cho khách hàng một “cảm giác thích thú”, sẽ tạo được một khởi đầu thuận lợi so với những thương hiệu khác.

6. **CÓ THỂ MỞ RỘNG:** Nó có đem đến một sự giải thích mang tính trực quan hoặc có thể thực thi? Những cái tên tuyệt vời đem đến vô vàn cơ hội cho cuộc chơi thương hiệu.
7. **TÍNH CÓ THỂ BẢO HỘ ĐƯỢC:**+6 Nó có thể được đăng ký nhãn hiệu? Nó có phù hợp với việc sử dụng web? Trong nhiều cái tên có thể được đăng ký nhãn hiệu, một vài cái tên có thể được bảo vệ hơn, chúng trở nên an toàn và có giá trị hơn trong dài hạn.

ICON VÀ AVATAR



**

Icon là tên và biểu tượng trực quan có thể gắn kết với một sự định vị thị trường. Avatar là icon có thể chuyển động, biến đổi từ hình thái này sang hình thái khác. Với icon, hãy nghĩ đến hãng Shell; với Avatar, hãy nghĩ đến hãng điện thoại di động Cingular. Các icon đôi khi có thể được nâng cấp thành avatar, như AT&T đã làm với biểu tượng quả địa cầu hết sức sống động trên chương trình truyền hình của mình.

Logo đã hết thời! Hoan hô những icon và avatar sống động! Tại sao vậy? Bởi vì các logo, như chúng ta đã biết, với các khối chữ in,

chữ ghép, các biểu tượng trừu tượng và nhãn hiệu 2D khác – là sản phẩm của báo in và phương tiện truyền thông đại chúng. Đó chỉ là cách để nhận diện các thương hiệu chứ không phải để phân biệt chúng. Ngày nay, các chuyên gia marketing nhận ra rằng việc xây dựng thương hiệu không chỉ là dán nhãn hiệu lên bất kể cái gì chuyển động. Đó là việc quản lý các mối quan hệ giữa công ty với các bộ phận của nó, thực hiện một cuộc đối thoại giữa nhiều người trên nhiều kênh khác nhau. Chúng ta vẫn phục tùng báo in, nhưng chúng ta còn có Internet, tivi, marketing từ xa, các chương trình trực tiếp và nhiều phương tiện truyền thông khác. Các icon và avatar phản ứng trước thực tiễn mới này bằng cách nhảy ra khỏi những trang báo và tương tác với mọi người ở bất kỳ nơi đâu.

Aristotle quả thực là một “nhà xây dựng thương hiệu” bẩm sinh. Ông tin rằng “nhận thức bắt đầu từ đôi mắt” và “điều vĩ đại nhất là trở thành bậc thầy về phép ẩn dụ”.

Hai nguyên tắc này tạo ra nền tảng cho icon. Các nhà khoa học ước tính có tới hơn một nửa phần não bộ đổ dồn vào hệ thống thị giác, củng cố quan điểm cho rằng một thương hiệu cần có tính trực quan mạnh mẽ. Nó cũng liên quan đến các giác quan khác như vị giác, xúc giác, khứu giác, thính giác. Chẳng hạn, trải nghiệm trên các chuyến bay của hãng hàng không United Airlines giờ đây gắn liền với bản nhạc “Rhapsody in Blue” của Gershwin, hay thương hiệu Intel Inside trở nên rất dễ nhớ với tiếng “bong”.

Icon mang rất nhiều ý nghĩa. Nó chứa DNA của thương hiệu – yếu tố cơ bản tạo nên sự khác biệt riêng so với đối thủ cạnh tranh. Ý nghĩa của icon có thể lan tỏa tới tất cả huyết mạch của các phương tiện truyền thông thương hiệu, từ quảng cáo tới thiết kế, từ các trang web tới phòng trưng bày sản phẩm, từ khâu đóng gói bao bì cho tới khi trở thành thành phẩm. Còn avatar có thể tiến xa hơn bằng cách trở thành một “diễn viên” mang tính biểu trưng trong câu chuyện thương hiệu tiếp diễn không ngừng. Khi các nhãn hiệu chuyển từ 2D sang 3D hay 4D, logo lỗi thời sẽ trở thành những chữ in khô cứng trên các hộp lon hơn là một hình ảnh chuyển động.



ĐÓNG GÓI BAO BÌ SẢN PHẨM



Trong khi không phải tất cả các thương hiệu đều là sản phẩm và tất cả các sản phẩm không phải đều được bán lẻ, thì một cuốn sách về

thương hiệu có thể vô ý bỏ quên tầm quan trọng của khâu đóng gói bao bì. Đối với nhiều sản phẩm, khâu đóng gói bao bì chính là xây dựng thương hiệu. Nó được coi là cơ hội cuối cùng và tốt nhất để bán hàng.

Trong một số môi trường bán lẻ, như siêu thị, một mặt hàng được đóng gói bao bì hấp dẫn có thể thu hút 100% khách hàng so với các sản phẩm cùng loại. Chỉ trong vài giây, người mua hàng đã có thể hoàn toàn tập trung vào một thương hiệu khác biệt. Những dự định ban đầu về việc mua sản phẩm này chứ không phải là sản phẩm kia đột nhiên tan biến, bao bì của sản phẩm cạnh tranh đã "đánh" trúng sự chú ý của khách hàng. Đây chính là thời điểm xây dựng thương hiệu.

Các giám đốc thương hiệu bán lẻ thường đổ một phần lớn trong ngân sách marketing vào khâu thiết kế bao bì, bởi nó sẽ sinh lợi nhiều hơn khâu quảng cáo, khuyến mãi, quan hệ công chúng... Đối với nhiều sản phẩm bán lẻ, đóng gói bao bì sản phẩm không chỉ thúc đẩy khâu bán hàng, mà còn là cú hích quan trọng cho thương hiệu, bởi trải nghiệm với sản phẩm là nền tảng tốt nhất của lòng trung thành khách hàng.

Các chuyên gia marketing biết điều này, song họ không dám chắc cái gì khiến nó đạt hiệu quả. Cụ thể, tại một cửa hàng, bao bì này làm sao đánh bại được bao bì khác? Xét theo tính logic, phần thắng là bao nhiêu? Và theo sự huyền bí không thể lý giải, thì phần thắng là bao nhiêu? Đó là khoa học hay nghệ thuật? Bạn có thể cho rằng cả hai. Nhưng từ khi hầu hết các chuyên gia marketing thiên về lối tư duy theo não trái thì phần lớn bao bì sản phẩm nặng về tính thực tế và coi nhẹ cảm xúc – yếu tố mà khách hàng mong muốn nhất. Thay vào đó, khách hàng được chào đón với các đặc tính, lợi ích của sản phẩm và thứ mà họ đã phải thốt lên: "Khoa học thật khó hiểu."

Tuy vậy, trước khi có thể tạo ra cảm xúc với một mẫu bao bì, bạn cần hiểu chuỗi tư duy tự nhiên diễn ra đối với mặt hàng của mình. Đó là quá trình khách hàng đưa ra các thông điệp về yêu cầu nhất định, phụ thuộc vào sản phẩm, và các thông điệp ngoài yêu cầu sẽ không được chú ý đến.

Dưới đây là một ví dụ về chuỗi tư duy tiêu biểu: (1) người mua hàng chú ý tới mẫu bao bì trên giá hàng – một sản phẩm có màu sắc

bắt mắt, nổi bật, hình ảnh đẹp, sắc nét; (2) người mua hàng thăm hỏi “Nó là cái gì nhỉ?” – quá trình đưa tên sản phẩm và chủng loại hàng hóa vào bộ nhớ; (3) sau đó lại hỏi “Tại sao mình phải quan tâm đến nó nhỉ?” – đưa ra câu trả lời tốt nhất cho thông điệp tại sao-phải-mua hàng; (4) điều gì thôi thúc người mua hàng tìm kiếm thêm thông tin cho thông điệp tại sao-phải-mua hàng; (5) cuối cùng, người mua hàng sẵn sàng đưa ra quyết định, chấp nhận các yếu tố cần thiết như đặc tính, giá cả, sự phù hợp, sự bảo đảm, phần thưởng hay bất cứ thứ gì theo “tiếng gọi” của mặt hàng.

Khi đưa ra những phần thông tin này trong chuỗi tư duy tự nhiên, bạn sẽ gia tăng sức ảnh hưởng của nó và tạo ra mối liên hệ đồng cảm với khách hàng. Nếu bạn bắt đầu với các đặc tính khi khách hàng chỉ muốn biết tại sao mình nên quan tâm đến sản phẩm, thông điệp ở đây sẽ là: “Các đặc tính sản phẩm của chúng tôi quan trọng hơn mối quan tâm của bạn.” Chuyên gia quảng cáo David Ogilvy cho rằng, bằng cách thay đổi chỉ một từ trong dòng tít, chúng ta có thể gia tăng hiệu quả của bản quảng cáo lên gấp mười lần. Theo tôi, bằng cách hiểu đúng chuỗi tư duy tự nhiên và liên kết các đặc tính sản phẩm với cảm xúc của khách hàng, một sản phẩm có thể tăng doanh số gấp ba lần hoặc hơn nữa.

Nhưng với trường hợp bạn không bán lẻ? Không có vấn đề gì. Các nguyên tắc về việc đóng gói bao bì sản phẩm – sự rõ ràng, mang tính cảm xúc và chuỗi tư duy tự nhiên – có thể áp dụng vào bất cứ phần nào của thiết kế thương hiệu. Xây dựng thương hiệu đơn giản chỉ là một mẫu bao bì tiện lợi cho một ý tưởng kinh doanh.

TRANG WEB CỦA BẠN TRÔNG CÓ NHÀM CHÁN NHƯ THẾ NÀY?

Chuỗi tư duy tự nhiên sẽ đúng với hệ thống mạng Internet toàn cầu www. Người ta có thể cho rằng đây là một công cụ truyền thông triển vọng nhất trong thời đại của chúng ta, trang web khởi đầu như một quả rốc két nhưng lại không thoát khỏi môi trường quá tải của nó. Đó là bởi trang web, trong khi là một thành tựu công nghệ, thì vẫn là cơn ác mộng đối với tính tiện lợi. Ban đầu nó là sản phẩm trí óc của các chuyên gia tin học, sau đấy trở thành nơi tập hợp nhiều trung tâm phi thông tin.

Phần lớn các trang chủ hiện nay bỏ qua những nguyên tắc cơ bản

của mỹ học thị giác, bao gồm độ tương phản, tính rõ ràng, nhịp độ và chuỗi tư duy. Các trang web không được trau chuốt tung ra một mớ hỗn độn các dữ liệu chông chéo trước mặt bạn, sau đó lại mong bạn phân loại nó: một trang chủ cố gắng nén trung bình 25 phần thông tin trong một diện tích nhỏ. Khái niệm chuỗi tư duy tự nhiên vẫn chưa nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ của thị hiếu tầm thường mà chúng ta yêu mến gọi là trang web.

Được thôi, hãy công bằng. Các nhà thiết kế của báo chí, sách, phim và truyền hình có nhiều thời gian hơn để sàng lọc thẩm mỹ “thực tiễn tốt nhất” của mình. Các chương trình truyền hình hơi giả tạo cho đến khi các mạng trở thành lĩnh vực kinh doanh quan trọng và cạnh tranh ảnh hưởng tới vấn đề này. Nhưng điểm cụ thể nào là những mắt xích hữu hình ngăn cản thiết kế web không khai phá được tối đa tiềm năng? Có ba yếu tố, đó là: hội chứng sợ công nghệ, mỗi bộ phận đều muốn có mặt trên trang chủ, và những người truyền thông thiếu kinh nghiệm tin rằng nhiều hơn là tốt.

HỘI CHỨNG SỢ HÃI CÔNG NGHỆ: Nỗi sợ đối với công nghệ mới, ngăn cản nhiều nhà thiết kế tài ba rời xa việc thiết kế web. Hầu hết họ đều sợ những yêu cầu kỹ thuật của các phương tiện truyền thông sẽ nhấn chìm các dự án của mình, có ít thời gian để làm về khía cạnh thẩm mỹ. Kết quả là phần lớn các trang web lấy đi các nhà thiết kế có kỷ luật, kém thẩm mỹ hơn so với tiêu chuẩn của các catalog, báo cáo thường niên và sách.

MỖI BỘ PHẬN ĐỀU MUỐN CÓ MẶT TRÊN TRANG CHỦ: Cuộc tranh giành phía sau hậu trường đã biến trang chủ thành một miếng vá của những mảnh đất nhỏ. Bạn có thể thấy rõ bộ phận nào có quyền còn bộ phận nào không, giống như các nài ngựa tranh giành không gian của trường đua là công ty. Hãy đơn giản hóa trang chủ? Chắc chắn rồi, nhưng đừng dựa vào tôi!

Cuối cùng, **NHỮNG NGƯỜI TRUYỀN THÔNG THIẾU KINH NGHIỆM TIN RẰNG NHIỀU HƠN LÀ TỐT:** Tham vọng NHIỀU HƠN lan truyền tác động tiêu cực tới mọi người, từ CEO đến người tổ chức chương trình. Xu hướng thêm vào các đặc tính, bài viết, đồ họa, hình họa, đường link, âm thanh trở nên phổ biến. Chỉ người truyền thông đích thực mới có khả năng loại trừ các đặc tính. Lời biện hộ cho những trang web lộn xộn là hầu hết mọi người đều ghét nhấp chuột và thích xem tất cả mọi lựa chọn của họ trên cùng một trang.

Thực tế là, hầu hết mọi người đều THÍCH nhấp chuột – họ chỉ ghét phải chờ đợi. Chờ đợi không ngừng cùng với mớ hỗn độn chính là những kẻ thù thật sự của truyền thông. Hãy tinh giản trang web của bạn. Bạn sẽ thấy rằng công thức của truyền thông chính là sự tinh giản, chứ không phải là gia tăng ồ ạt.

Toàn bộ sự đổi mới thương hiệu, cả trang web, bao bì, sản phẩm, sự kiện hay chiến dịch quảng bá, tất cả cần được hướng tới mục đích tạo ra trải nghiệm tích cực cho người sử dụng. Một thủ thuật ở đây là phải hiểu rõ trải nghiệm nào tích cực nhất.



NGUYÊN TẮC 4: CÔNG NHẬN

MÔ HÌNH TRUYỀN THÔNG HIỆN ĐẠI

Mô hình truyền thông chuẩn gồm ba bộ phận: người gửi, thông điệp và người nhận. Người gửi (công ty bạn) phát triển một thông điệp (trang web, quảng cáo, catalog hay mẫu thư trực tiếp, v.v..) và gửi nó đến người nhận (những khách hàng mà công ty bạn đang hướng tới). Quá trình truyền thông hoàn tất.

Mô hình này không thừa nhận rằng quá trình truyền thông trong thế giới thực là một cuộc đối thoại. Tôi nói chuyện với bạn và bạn đáp lại với tôi. Bạn cũng có thể nói chuyện một mình, như khi bạn đọc một cuốn tạp chí quảng cáo, và bộ não của bạn là thành phần không thể thiếu trong toàn bộ hệ thống truyền thông. Bạn đáp lại bằng cách mua các nhãn hiệu được quảng cáo, hoặc ghi nhớ những thông tin quảng cáo đó để sử dụng sau này, hay chỉ đơn giản là lướt qua cuốn tạp chí đó. Với mô hình truyền thông chuẩn, người gửi không biết, và dường như cũng không quan tâm về phản ứng thật sự của người nhận đối với thông điệp đó.

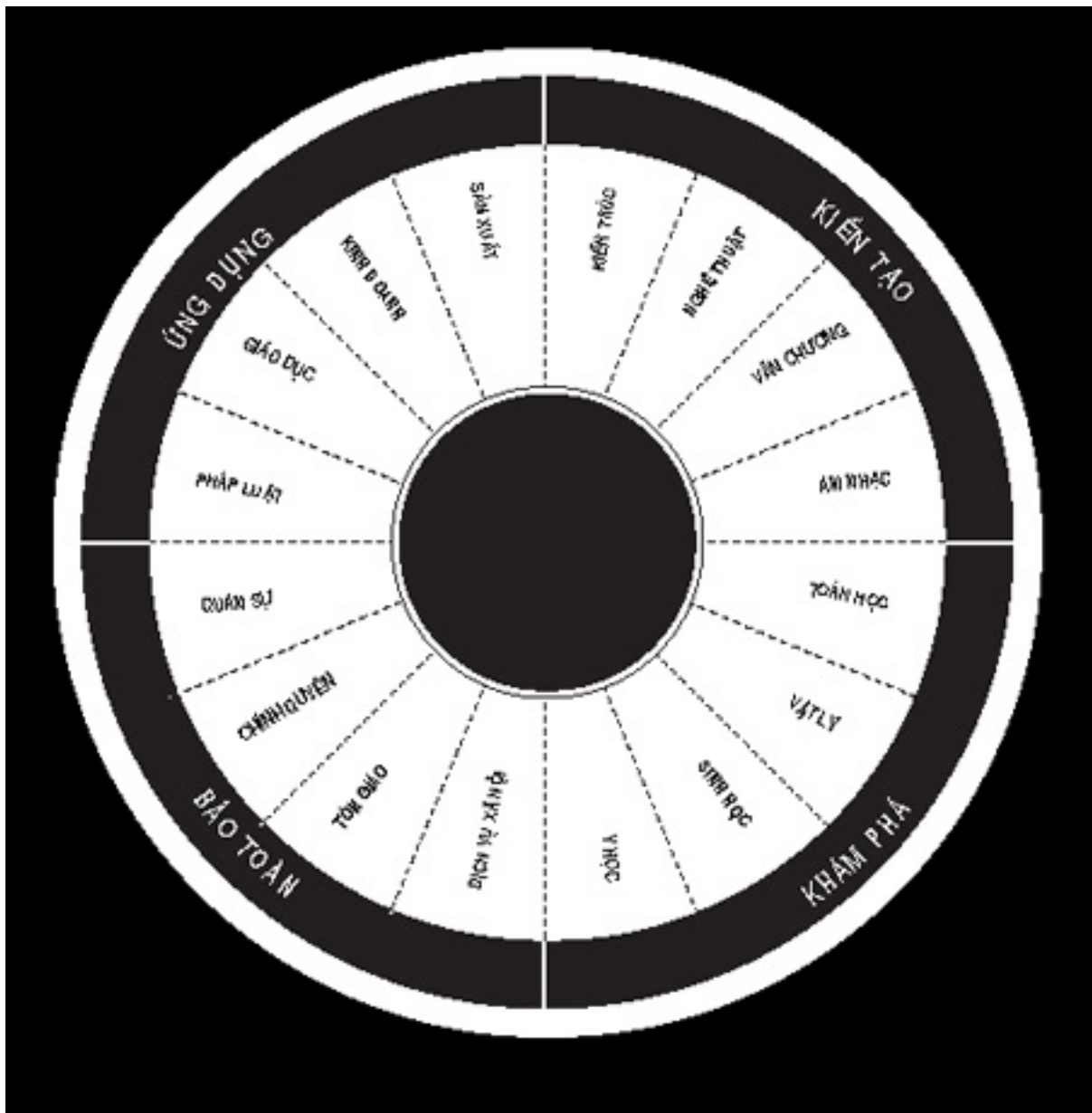
Mô hình truyền thông chuẩn đã lỗi thời. Ngày nay, chúng ta không thể chỉ nhắm mắt, ném một thông điệp lên trời và hy vọng nó sẽ bay trúng đích. Các công ty cần thông tin phản hồi. Thông tin phản hồi khiến quá trình truyền thông giống một buổi biểu diễn trong nhà hát hơn là một cuốn tạp chí. Nếu chúng ta thể hiện mờ nhạt trên sân khấu, khán giả sẽ cho chúng ta biết. Sự phản hồi này là tức thì và rất rõ ràng, khiến ta phải có những thay đổi phù hợp cho buổi biểu diễn tiếp theo.

Khi chúng ta muốn có thông tin phản hồi từ phía khách hàng, mô hình truyền thông có bộ phận thứ tư. Người gửi tạo ra một thông điệp, gửi nó tới người nhận, và thay vì kết thúc ở đó, quá trình truyền thông tiếp tục khi người nhận gửi trả một thông điệp. Sau mỗi vòng thông tin được phản hồi, sự truyền thông trở nên mạnh mẽ và tập trung hơn. Mô hình hiện đại là kế hoạch chi tiết cho một cuộc cách mạng. Nó biến truyền thông marketing thành một môn thể thao truyền thông, biến khán thính giả thành những vận động viên.

MÔ HÌNH TRUYỀN THÔNG CŨ



MÔ HÌNH TRUYỀN THÔNG MỚI



MỌI NGƯỜI ĐỀU CÓ SỰ KHÁC BIỆT

Hơn 15 năm qua, công ty của tôi đã thử nghiệm hàng trăm mẫu thiết kế bao bì tại cửa hàng. Khi lần đầu tiên chúng tôi tiến hành việc này, phản ứng của khách hàng đối với những mẫu đầu tiên của chúng tôi thường rất khác biệt. Một người có thể rất thích mẫu thiết kế A,

nhưng ghét – phải nói là rất ghét – mẫu thiết kế B. Chúng tôi bắt đầu nhận ra rằng khách hàng của loại sản phẩm này có thể khác với khách hàng của loại sản phẩm khác, và thị hiếu về mẫu sản phẩm cũng có thể khác nhau. Nghiên cứu sâu hơn một chút cho thấy sự khác biệt cơ bản giữa hai loại cá tính chính: những người chủ yếu tin vào thông tin cứng (thực tế) khi mua sắm và những người chủ yếu tin vào thông tin mềm (cảm giác).

Cuối cùng, chúng ta có thể lập biểu đồ về những sắc thái khác nhau, phát hiện ở những khách hàng chúng ta bắt gặp. Biểu đồ phía bên trái chia tư duy con người thành bốn loại, tùy thuộc sở thích công việc của mỗi người: chuyên tâm, sáng tạo, duy trì ổn định và khám phá. Ví dụ: “người chuyên tâm” hướng tới những hình ảnh chính xác, thực tế và quen thuộc. Trong khi đó, “người sáng tạo” thường tìm đến cái trừu tượng, trừu tượng và mới lạ. Đoán xem? Nếu bạn chia đôi biểu đồ, bạn có thể có một bản đồ não trái và não phải gần chính xác.

KIỂM CHỨNG – TEST – KHÔNG CHỈ ĐƠN THUẦN LÀ MỘT TỪ GỒM BỐN CHỮ CÁI

Thật không may, hoạt động nghiên cứu khách hàng nhận được những phán xét không công bằng từ phía cộng đồng sáng tạo. Dường như một phần ba trong tổng số các cuốn sách về thiết kế và quảng cáo đều chứa đựng những lời lẽ phê phán mặt trái của hoạt động nghiên cứu thị trường. Những quan điểm như vậy làm đám đông sáng tạo thoải mái bởi chúng có thể miễn trách nhiệm của một người đối với mọi thứ, ngoại trừ óc thẩm mỹ cá nhân. Là một người sáng tạo, tôi có thể chứng minh tính lồi cuốn của những tranh luận phản đối nghiên cứu này. Và điều làm chúng lồi cuốn hơn là chúng thường được đưa ra bởi những siêu sao trong lĩnh vực nghề nghiệp của chúng.

Bất cứ nhà thiết kế hay quảng cáo sáng tạo nào từng nghiên cứu nhiều tài liệu hay đi tìm lời giải từ những biểu đồ, đồ thị, con số trong các nghiên cứu thị trường nghiêm túc có thể đưa ra kết luận xác đáng rằng nhà nghiên cứu được trả lương bằng những trang tài liệu. Phản ứng thường gặp của những người tư duy não phải đầy nghị lực là lịch sự nhận tài liệu, cất chúng vào một góc và tiếp tục công việc sáng tạo.

Vẫn còn tồn tại ác cảm đối với hoạt động nghiên cứu khách hàng, thậm chí trong ban lãnh đạo một số công ty đổi mới nhất trên thế giới. Akio Morita – nhà sáng lập Sony – tin rằng việc kiểm chứng

những ý tưởng mới thật là nực cười. Ông nói rằng “kế hoạch của chúng tôi DẪN ĐƯỜNG cho công chúng”. “Họ không biết điều gì là có thể”. Ngay cả đối với Henry Ford, khi còn là người điều hành dây chuyền sản xuất, quyết định sản xuất xe hơi của ông cũng bắt nguồn từ trực giác hơn là việc nghiên cứu thị trường. Ông giải thích: “Nếu chúng ta hỏi công chúng muốn gì” thì câu trả lời hẳn là “những con ngựa nhanh hơn”.

Những người đôi mới thường cảm thấy việc sử dụng các nghiên cứu cũng giống như đang cố gắng vẽ biểu đồ tương lai trong một chiếc gương chiếu hậu. Họ gặp quá nhiều sản phẩm và thông điệp nhắm vào những nơi khách hàng đã thấy từ ngày hôm qua, thay vì hướng tới nơi khách hàng có thể thấy vào ngày mai. Tất nhiên, sáng tạo mang tính chủ quan nhưng nó chỉ mang tính chủ quan cho đến khi đến được với thương trường – sau đó sáng tạo được lượng hóa. Những sáng kiến của Ford và Sony chắc chắn đã được đánh giá, nhưng không phải bằng nghiên cứu, mà bởi chính thị trường.

Nhưng liệu bạn có thể kiểm chứng được những ý tưởng sáng tạo nhất của bạn TRƯỚC KHI chúng tiếp cận thị trường? Việc không thể kiểm chứng giúp bạn bảo vệ những đột phá triển vọng từ “sự hãi ngớ ngẩn”? Tất nhiên. Và nếu bạn không thể chứng minh một cách chắc chắn liệu một khái niệm có đúng đắn hay không, ít nhất bạn cũng có thể biến sự phỏng đoán vu vơ thành một vấn đề có cơ sở và đem lại cho đồng sự của bạn đủ lòng tin để tiếp tục. Hướng kinh doanh này có những điểm tiến bộ. Một nghiên cứu tốt chứa lượng thông tin tốt thiếu giúp bạn thoát khỏi sự trì trệ ban đầu và tiến nhanh lên phía trước.



ÁC cảm ĐỐI với nghiên cứu khách hàng LÀ VIÊN GẠCH LÁT ĐƯỜNG cho THẤT BẠI CỦA DÒNG XE edsEL - HÃNG FORD.

ẢO TƯỢNG VỀ “NHÓM NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT”

Bất cứ khi nào bạn đề cập đến hoạt động nghiên cứu khách hàng, mọi người ngay lập tức nghĩ đến “nhóm người được khảo sát”. Tuy nhiên, các nhóm người được khảo sát ít khi đưa ra ý kiến rõ ràng tạo thành sự đồng thuận cần thiết để đổi mới. Ban đầu, các nhóm này được tạo ra để nghiên cứu mang tính tập trung, chứ không phải là đối tượng duy nhất của cuộc nghiên cứu. Khi được sử dụng như một công cụ đưa ra quyết định, nhà nghiên cứu chọn những người bình thường đóng vai chuyên gia và có xu hướng suy ra sự thông thái được thừa nhận rộng rãi từ một nhóm nhỏ người tiêu dùng, những người tự coi mình là nhà phê bình – và cũng có thể cư xử khác trong tình huống mua bán thực tế. Các nhóm người được khảo sát đặc biệt nhạy cảm với cái gọi là hiệu ứng Hawthorne – xu hướng người được thực nghiệm hành động khác bình thường khi họ biết có người đang quan sát mình. Trong các nhóm, có thể một số người gây sự chú ý.

Các nhóm được khảo sát là một điểm khởi đầu hay đối với việc nghiên cứu định lượng. Đừng sử dụng họ để đánh giá doanh thu, định giá hay phân tích những thứ như mẫu sản phẩm, mẫu bao bì, hay những yếu tố mang tính thông điệp. Thay vào đó, chúng ta nên sử dụng những gì? Điều đó phụ thuộc điều bạn muốn tìm hiểu.

Nếu bạn cần chọn lựa trong số những nguyên mẫu sản phẩm, các cuộc phỏng vấn giữa hai cá nhân có thể giúp bạn có cách nhìn nhận sâu sắc và đưa ra quyết định một cách tự tin. Nếu bạn đang tìm cách thấu hiểu thái độ của khách hàng, việc quan sát sự khác biệt giữa các nhóm khách hàng cũng như môi trường văn hóa của họ có thể đem lại sự thấu hiểu có tính chất gợi nhớ. Một lợi thế của việc mô tả con người là nó có xu hướng phá vỡ hiệu ứng Hawthorne bằng cách xem xét bản chất con người một cách kín đáo từ bên ngoài. Như Yogi Berra từng nói: “Bạn sẽ thấy ngạc nhiên bởi những điều bạn có thể nhận ra bằng cách quan sát.”



LÀM THẾ NÀO TRÁNH SỰ SAI LỆCH

Điều đầu tiên các công ty thường làm khi đối mặt với một quyết định quan trọng là tiến hành một nghiên cứu rộng lớn. Càng rộng

càng tốt, bởi vì nhiều ví dụ sẽ giảm đến mức tối thiểu “sự sai lệch” hay mức độ không đáng tin cậy vốn có trong cuộc nghiên cứu. Thay vào đó, sai lệch chính là cách suy nghĩ của bộ phận marketing – vì một nghiên cứu định lượng dài về số lượng sẽ ngắn về sự sâu sắc, và ít có khả năng đem lại những bước đột phá.

Nghiên cứu định lượng, tuy ấn tượng, nhưng có thể dẫn tới việc mất khả năng phân tích khi các công ty cố gắng biến chúng thành những sáng kiến có ý nghĩa. Bằng cách nào đó, tất cả các con số khiến mọi người tập trung vào những tiến bộ ít ỏi, có thể đo đếm, hay không cần bất cứ sự can đảm thật sự nào, và cuối cùng không tạo ra nhiều khác biệt. Sau đó, họ viện lý do: “Chúng ta đã cố gắng. Nhưng nghiên cứu không hiệu quả.” Nghiên cứu không hiệu quả bởi nó không được truyền động bởi sự sáng suốt đầy nhiệt huyết. Các nghiên cứu như thế chỉ tìm kiếm những vấn đề nhỏ nhặt, thay vì săn tìm những mục tiêu lớn.

Một câu trả lời tóm lược cho câu hỏi đúng thường vẫn tốt hơn một câu trả lời chi tiết cho câu hỏi sai. Sự thật là, hầu hết các nghiên cứu lớn có thể lợi thế hơn khi được chia thành nhiều nghiên cứu nhỏ hơn, hiệu quả hơn, và vẫn đưa ra sự khác biệt mới. Những nghiên cứu tốt nhất là những nghiên cứu được thực hiện nhanh chóng và đơn giản – tốt nhất không chỉ vì chúng tiết kiệm thời gian và tiền bạc, mà vì chúng có nhiều khả năng tập trung vào một vấn đề tại một thời điểm. Bạn có cần phải đun sôi cả đại dương để pha một ấm trà?

TRONG NGHIÊN CỨU,
CÀNG NHIỀU THƯỜNG
LẠI CÀNG ÍT.

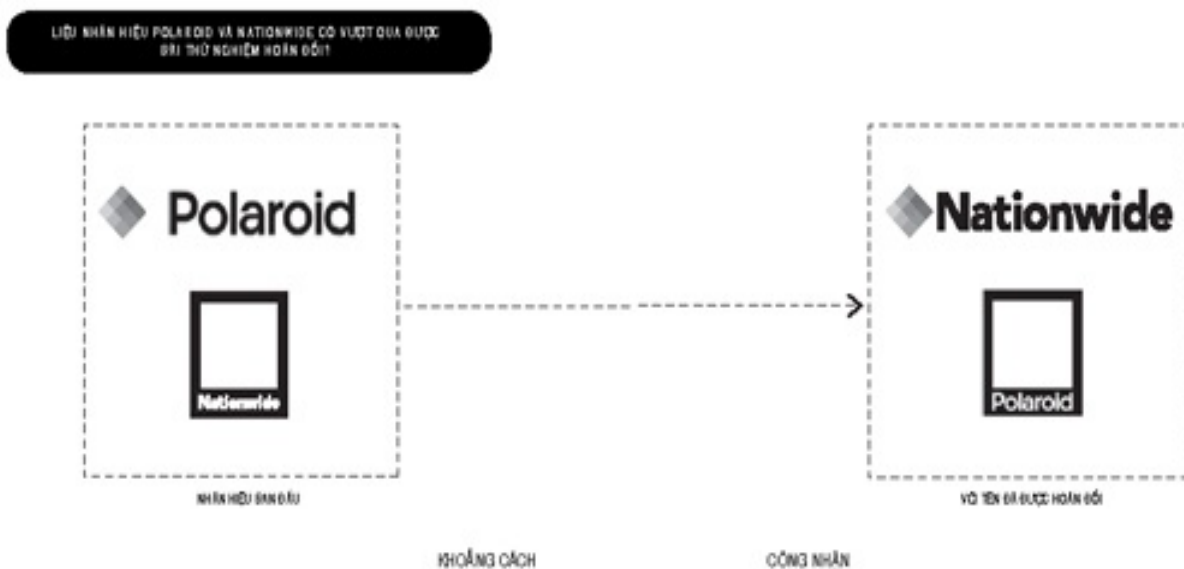


THỬ NGHIỆM HOÁN ĐỔI

Bạn có muốn kiểm tra tính hiệu quả của biểu trưng thương hiệu của mình? Đây là một bài kiểm tra đơn giản bạn có thể thực hiện mà không cần rời khỏi văn phòng. Đối một phần trong biểu tượng của bạn – tên hoặc phần hình ảnh – với các phần tương tự của một thương hiệu cạnh tranh cùng loại, hoặc thậm chí thương hiệu khác loại. Nếu biểu tượng mới này tốt hơn, hoặc không kém hơn trước đó, thì biểu tượng hiện có của bạn còn nhiều khả năng cải tiến. Với cách làm tương tự, không công ty nào khác có thể cải tiến những biểu tượng của họ bằng cách sử dụng những phần trong biểu tượng của bạn. Một biểu trưng thương hiệu tốt giống như một bộ quần áo được

may đúng kích cỡ – nó chỉ có thể vừa vặn với bạn mà thôi.

Một hình thức khác của thử nghiệm hoán đổi là thử nghiệm thủ công. Sự kiểm chứng nhanh chóng và đơn giản này cho phép bạn kiểm tra được tính hiệu quả của quảng cáo, brochure, báo mạng hay các phương tiện truyền thông quảng cáo thương hiệu khác. Lấy một mẫu quảng cáo hình ảnh bất kỳ của bạn và dùng tay che nhãn hiệu. Bạn có thể nói mẫu quảng cáo này của công ty nào không? Nếu mẫu quảng cáo có vẻ như là của các công ty hay thương hiệu khác, nó thể hiện ít hơn những gì có thể. Bởi thậm chí khi không có nhãn hiệu, những thương hiệu giống thương hiệu của bạn vẫn có thể nói chúng thuộc về công ty nào bằng “giọng nói riêng” của chúng, hay vẻ ngoài và cảm nhận về chất liệu.



Cơ thể bạn có 206 xương. Chắc chắn, một trong số đó sẽ là xương sáng tạo.

Không phải quá nỗ lực để có thể thưởng thức nhạc số và phim điện ảnh – bạn chỉ cần một chiếc iMac mới với một chút sáng tạo.

Với phần mềm iTunes đạt giải của Apple, tự bạn có thể là người giới thiệu các ca khúc trên radio. iTunes đơn giản hóa việc “copy” đĩa CD của bạn và chuyển toàn bộ bộ sưu tập nhạc của bạn vào iMac. Bạn chỉ việc kéo và thả để lập danh sách các ca khúc yêu thích của mình. Hãy lắng nghe giai điệu của những ca khúc đó trên iMac, hoặc chỉ cần nhấn nút để tạo đĩa CD theo ý thích của bạn để nghe trong xe hơi hay máy nghe nhạc CD di động.

Hoặc, để linh động, hãy mua cho mình một chiếc iPod. Chỉ cần cắm vào iMac, iTunes sẽ tự động tải tất cả các ca khúc và danh sách nhạc của bạn vào iPod với tốc độ FireWire cực nhanh (toàn bộ đĩa CD chỉ trong vài giây). Sau đó, cho iPod vào túi áo và mang cả bộ sưu tập âm nhạc theo bạn tới bất cứ đâu.

Để làm phim, phần mềm iMovie đạt giải của Apple cho phép bạn làm đạo diễn. Hãy cắm máy quay kỹ thuật số vào cổng FireWire của iMac và chuyển đoạn video của bạn với chất lượng số ban đầu. Sử dụng giao diện kéo thả trực giác của iMovie để cắt những phần bạn thấy tẻ nhạt, thêm các hiệu ứng phong cách Hollywood như mờ chéo và cuộn nghiêng, và đưa phần nhạc thu từ đĩa CD yêu thích của bạn. Sau đó chia sẻ phim của bạn với bạn bè và gia đình bằng cách ghi đĩa DVD riêng sử dụng ổ ghi SuperDrive và phần mềm iDVD vượt trội. Bạn sẽ ngạc nhiên với tính chuyên nghiệp của bộ phim và đĩa DVD mà bạn làm, cũng như việc thật dễ dàng để tạo ra chúng.

Với sản phẩm iMac mới, một chút sáng tạo sẽ đưa bạn đi cả một quãng đường dài.

iPod, máy chơi nhạc MP3 đầu tiên cho phép nén 1.000 ca khúc yêu thích và pin sử dụng được 10 tiếng đồng hồ trong mẫu sản phẩm có khối lượng 6,5 ao-xơ đầy ấn tượng mà bạn có thể mang theo bất cứ đâu.

Với iMovie và iDVD, bạn có thể chuyển phim của mình thành nhạc cổ điển ngay lập tức và tạo đĩa DVD riêng có thể chơi bằng hầu hết các đầu đọc DVD chuẩn.



THậm CHỈ CẢ KHI NHãn HIỆU BỊ CHE Đİ,
NGƯỜI TA VẫN CÒ THỂ NHãn RA QUẢNG CÁO,
CATALOG VÀ SẢN PHẨM CỦA APPLE.

KIỂM TRA Ỗ TƯỞNG

Nhà viết quảng cáo Steve Bautista cho rằng: “Một người tự nói với mình bị cho là điên rồ. Một công ty tự nói với nó được gọi là tiếp thị”. Làm cách nào bạn có thể chắc chắn công ty của bạn không tự nói với nó? Bằng cách đóng vòng ý kiến phản hồi – tốt nhất là trước khi bạn đưa ý tưởng của mình ra thị trường. Một bài kiểm tra ý tưởng đơn giản có thể giúp bạn phát triển tên gọi, biểu tượng, khẩu hiệu và cam kết thương hiệu là giải quyết hai vấn đề: (1) có ý tưởng đúng đắn, và 2) hiểu đúng đắn ý tưởng. Nói cách khác, nó không chỉ giúp bạn lựa chọn một trong số rất nhiều phương pháp, mà còn giúp bạn có những thay đổi để cải thiện phương pháp đó.

Để kiểm tra một ý tưởng, hãy tạo ra một loạt các nguyên mẫu của thành tố thương hiệu nói đến ở trên. Bạn cũng có thể bắt đầu với bảy ý tưởng, nhưng bạn chỉ có thể có những phản hồi sâu sắc nhất khi giảm xuống hai hoặc ba ý tưởng. (Chẳng hạn với một cuộc bầu cử tổng thống, mọi người dễ dàng nhất khi lựa chọn giữa hai ứng cử viên, và nếu cần cũng có thể lựa chọn trong số ba ứng cử viên).

Tiếp theo, giới thiệu các nguyên mẫu này tới ít nhất mười khách hàng thật sự (không phải người trong công ty), từng người một (không phải hỏi một nhóm người cùng lúc), sau đó đưa ra một loạt câu hỏi như dưới đây. Chú ý rằng bạn sẽ không tìm thấy câu hỏi: “Bạn thích cái nào?”. Câu hỏi không nói đến sở thích. Nó nói về sự hiểu biết.

Ví dụ, cam kết thương hiệu có thể được làm sáng tỏ bằng những câu hỏi như: Cam kết nào trong số này có giá trị với bạn nhất? Công ty nào bạn cho là có thể đưa ra cam kết như thế này? Nếu công ty X đưa ra cam kết như thế, điều này có ý nghĩa không? Bạn mong đợi những loại cam kết nào khác từ công ty X? Luôn luôn đặt câu hỏi “Tại sao?” sau mỗi câu trên. Bởi câu trả lời cho câu hỏi “Tại sao” sẽ là khởi nguồn cho câu hỏi tiếp theo.

Bạn có thể kiểm tra một biểu tượng thương hiệu bằng một loạt câu hỏi khác nhau: Biểu tượng nào bạn cảm thấy bắt mắt nhất? Điều gì làm bạn chú ý tới nó? Nó có gọi bạn nhớ tới bất cứ biểu tượng nào khác bạn từng thấy không? Bạn nghĩ biểu tượng đặc biệt này có ý nghĩa gì? Nếu nó thật sự được cho là để diễn tả X, bạn có nghĩ có lựa chọn nào khác thể hiện nó tốt hơn không?

1) CÓ Ý TƯỞNG ĐÚNG ĐẮN

Một lợi thế quan trọng của việc kiểm tra ý tưởng là chi phí thấp và mang lại kết quả nhanh sau vài giờ hoặc vài ngày chứ không phải vài tuần. Thường thường, một bài kiểm tra ý tưởng có thể tiến hành trực tuyến, sử dụng trường dữ liệu song song (PDF) để trình bày hình ảnh và một cuộc gọi để phỏng vấn. Ý kiến phản hồi “tức thì” này cho phép bạn tiến hành ở bất cứ đâu từ một đến ba vòng – thiết kế cộng với kiểm tra – và tốn ít thời gian hơn khi thực hiện một cuộc nghiên cứu quy mô lớn. Những bài kiểm tra ý tưởng đã kết luận được chưa? Chưa, bởi vì chúng không có mục đích đưa ra kết luận. Chúng được cho là những cột chiếu sáng vào bên trong vấn đề. Nhưng nếu bạn muốn một ví dụ lớn hơn, bạn có thể dễ dàng mở rộng kiểm tra nhận thức thành nghiên cứu định lượng quy mô lớn, và nghiên cứu này sẽ có lợi thế tập trung vào những vấn đề thực tế.

2) HIỂU ĐÚNG ĐẢN Ý TƯỞNG

Câu chuyện thực tế là: Tôi từng được ủy thác tiến hành một nghiên cứu thương hiệu trên phạm vi thế giới dưới danh nghĩa của hãng máy tính Apple. Sau khi sử dụng 250.000 đô-la cho cuộc nghiên cứu định lượng ở mười thành phố trên khắp thế giới, chúng tôi kết thúc với những kết quả thực tế như kết quả chúng tôi thu được từ cuộc kiểm tra trong phạm vi một ngày lúc đầu. Bài học rút ra là: nếu bạn có thể sống với một chút không chắc chắn, một cuộc kiểm tra nhận thức rẻ tiền thường sẽ đem lại cho bạn nhiều thông tin phong phú để biến tính logic thành phép màu.



TRONG ĐÀI THỰC NGHIỆM HIỆN TRƯỞNG, KHÁCH HÀNG SẼ ĐƯỢC HỎI
MÀU SẢN PHẨM CLARIS NÀO BẮT MẮT NHẤT. HẦU HẾT KHÁCH HÀNG
ĐỀU CHỌN VỎ HỘP CỜ HÌNH CÂY BỤT CHỈ TỐC ĐỘ.

THỰC NGHIỆM HIỆN TRƯỜNG

Các mẫu sản phẩm ban đầu được kiểm tra trong những tình huống thực tế đem lại những phản hồi tốt nhất, bởi biến đổi tinh thần từ nhận thức tới thực tiễn diễn ra dễ dàng hơn. Ví dụ, nếu bạn có thể kiểm tra một mẫu sản phẩm giới thiệu trên kệ hàng bên cạnh các sản phẩm cạnh tranh, với những người đang mua sản phẩm của bạn, kết quả của bạn sẽ chính xác hơn khi bạn tiến hành thử nghiệm với những chủ thể “khuyến khích”, những người có xu hướng nghĩ nhiều hơn về việc kiểm tra hơn là mua sắm. Hay nói cách khác, bạn sẽ tránh được sự nhầm lẫn. Thực nghiệm hiện trường hạn chế đến mức tối thiểu hiệu ứng Hawthorne khi gắn với các mẫu sản phẩm bình thường.

Thực nghiệm hiện trường cũng có thể được sử dụng để kiểm duyệt trước sự thành công hay thất bại của một sản phẩm mới. Nếu điểm tiếp xúc lần đầu giữa khách hàng và sản phẩm là cửa hàng, vậy cửa hàng phải là nơi đầu tiên sản phẩm thành công. Nếu sản phẩm xuất hiện trong bao bì thì bao bì phải là nơi sản phẩm thành công đầu tiên. Một số ý tưởng hứa hẹn nhất đã chết yểu một cách quá dễ dàng, không phải vì khách hàng không thích chúng, mà bởi sản phẩm đã không tạo được điểm nhấn tại điểm tiếp xúc ban đầu. May mắn là, một cuộc thực nghiệm hiện trường có thể bộc lộ những sai lầm chết người trước khi sản phẩm được tung ra, đem lại cơ hội tạo ra một gói hay một sản phẩm khác.

Giờ đây điều này trở nên thú vị hơn. Điều gì sẽ xảy ra nếu ý tưởng về sản phẩm mới có thể hình thành tại khâu đóng gói? Thay vì bắt đầu ở khâu nghiên cứu và phát triển, một sản phẩm có thể bắt đầu với việc xây dựng thương hiệu, trước hết với việc tạo dựng một bộ nguyên mẫu sản phẩm hoặc bao bì tưởng tượng, và sau đó tiến hành một “cuộc kiểm tra cơ hội” tại điểm tiếp xúc. Nếu sản phẩm có vẻ là một thắng lợi nơi nó được chú ý nhiều nhất – tâm trí của khách hàng – thì ý tưởng đó có thể chuyển sang bộ phận R&D để phát triển. Nên nhớ rằng, thương hiệu là điều khách hàng nói về nó chứ không phải là điều bạn nói. Đôi khi, tiến hành tìm kiếm trước cũng có ý nghĩa, trước khi bạn sử dụng toàn bộ chi phí phát triển của mình.

CHÚNG TA ĐANG TÌM KIẾM ĐIỀU GÌ?

Thực nghiệm hay công nhận là quá trình đo lường thương hiệu dựa trên các tiêu chuẩn quan trọng. Tất cả biểu hiện của thương hiệu, từ biểu tượng đến sản phẩm thật sự, cần đáp ứng tốt ở cả năm lĩnh vực truyền thông: riêng biệt, phù hợp, ấn tượng, khả năng mở rộng và chiều sâu.

TÍNH RIÊNG BIỆT là đặc tính làm thương hiệu nổi bật trước những thông điệp cạnh tranh. Nếu một thương hiệu không nổi bật, trò chơi kết thúc. Riêng biệt thường cần sự táo bạo, đổi mới, ngạc nhiên và rõ ràng. Như thế đã đủ rõ ràng và độc đáo để vượt qua bài kiểm tra hoán đổi chưa?

SỰ PHÙ HỢP đặt ra câu hỏi liệu một biểu hiện của thương hiệu có phù hợp với mục đích của nó hay không. Nó có thể vượt qua bài kiểm tra thử công không? Nó có thể phát triển một cách tự nhiên từ DNA của thương hiệu hay không? Đây là những câu hỏi hay, bởi vì nó có thể thu hút sự chú ý dù thiếu sự phù hợp, như một cuốn lịch in hình phụ nữ được một công ty linh kiện xe hơi phát hành.

ẤN TƯỢNG là một đặc tính cho phép mọi người nhớ lại thương hiệu hay sự thể hiện thương hiệu khi họ cần. Kiểm tra ấn tượng là rất khó khăn, bởi vì trí nhớ tự chứng tỏ nó theo thời gian. Nhưng việc kiểm tra thường có thể hé lộ sự hiện diện của những thứ ảnh hưởng đến nó như: cảm xúc, sự ngạc nhiên, tính riêng biệt và sự phù hợp.

KHẢ NĂNG MỞ RỘNG đo lường mức độ hoạt động của một biểu hiện thương hiệu qua truyền hình, qua biên giới văn hóa và qua các loại hình thông điệp. Nói cách khác, biểu hiện thương hiệu đó có khả năng đi được không? Nó có thể được mở rộng thành một dòng sản phẩm khi cần hay không?

CHIỀU SÂU là khả năng truyền thông tới khán thính giả ở một số cấp độ nhất định. Thậm chí những người cùng một bộ lạc nhãn hiệu cũng tiếp nhận ý tưởng theo nhiều cách khác nhau. Một số bị cuốn hút bởi thông tin, số khác bởi phong cách, và một số khác nữa bởi tình cảm. Có nhiều cung bậc của chiều sâu, và những người truyền thông kinh nghiệm có khả năng tạo ra những mối liên hệ với hầu hết các cung bậc đó.

Đây là những tiêu chuẩn của một mẫu thiết kế thương hiệu – chúng đưa ra sự kiểm chứng thực tiễn để tạo ra những bước đột phá.

Chúng không chỉ tách biệt sự đổi mới thật sự với xu hướng tức thời, mà còn xua tan những hoài nghi có thể làm tê liệt hoạt động của công ty. Khi các nhà quản trị tuân theo hai nguyên tắc kép là đổi mới và công nhận, thì phòng marketing không còn là nơi những ý tưởng đột phá chết yểu. Đó là nơi để ý tưởng nảy sinh, phát triển một cách thần kỳ.

Liệu thế giới có trở thành một Swoosh mới?



NGUYÊN TẮC 5: TRAU DỒI

THƯƠNG HIỆU SỐNG

Kinh doanh là một quá trình, chứ không phải một thực thể. Các doanh nghiệp thành công không ngừng thích ứng với những thay đổi trên thị trường, trong ngành công nghiệp và nền văn hóa. Chúng hoạt động giống như cơ thể sống hơn là tổ chức. Chúng thay đổi, phát triển, chia tách và kết nối khi cần thiết. Không như một mô hình bản sắc doanh nghiệp cũ từng đánh giá cao tính đồng dạng và nhất quán, mô hình thương hiệu mới “hy sinh” những phẩm chất đó để tồn tại và trở nên năng động.

Sự hoàn hảo? Điều này không bao giờ tồn tại. Quyền kiểm soát? Hãy quên nó đi. Như cố vấn kinh doanh Guy Kawasaki từng khuyên khách hàng của mình: “Đừng nên lo nghĩ làm gì, như thế không hay đâu!” Hãy để thương hiệu sống, thở, phạm sai lầm, và là một con người. Thay vì cố đưa ra một bề mặt trơn bằng Teflon ², hãy hướng suy nghĩ vào một nét đặc trưng có tính ba chiều và trái ngược nhau. Các thương hiệu có thể trở nên trái ngược với điều kiện chúng không từ bỏ thuộc tính khái niệm của mình. Chúng như chính chúng ta vậy. Chẳng hạn, vào buổi sáng bạn có thể mặc áo phông, còn buổi chiều là áo sơ mi. Một lúc nào đó, bạn có thể trở nên nghiêm nghị và rồi lại cười vang. Bất chấp những trái ngược trong cách ăn mặc và hành vi của bạn, bạn bè và đồng nghiệp vẫn nhận ra bạn. Điều khiến bạn là “chính mình” sâu đậm hơn vẻ bề ngoài và tâm trạng của bạn. Tôi sẽ mạo muội đưa ra bước tiếp theo và nói rằng thương hiệu không diễn đạt sự sâu sắc và xu hướng nhân văn làm khách hàng ngờ vực.

Mô hình cũ trong các hệ thống bản sắc đã cố gắng kiểm soát “cái nhìn” của một tổ chức, và kết quả đạt được là các nhân vật khô cứng, chứ không phải là những vai chính mang tính ba chiều. Mô hình mới đòi hỏi những người hùng với các thiếu sót, khiếm khuyết – những thương hiệu sống.

NẾU MỌI NGƯỜI CÓ THỂ THAY ĐỔI TRANG PHỤC CHO PHÙ HỢP VỚI TÌNH
HÌNH CẢNH, THÌ SÁNG KHÔNG THỂ LÊN THẾ VÀ THƯƠNG HIỆU!

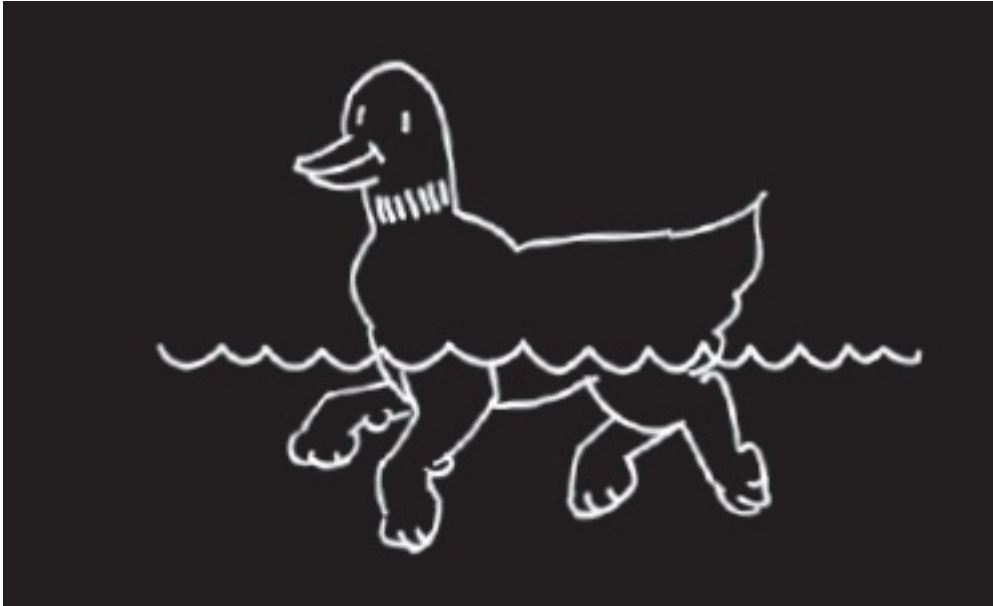


BẠN SÁNG TÁC HÀNG NGÀY

Thương hiệu sống là màn trình diễn hợp lực, mỗi thành viên trong doanh nghiệp là một diễn viên. Khi người đại diện bán hàng thu hút được một khách hàng, quản trị viên gọi một cuộc điện thoại, người quản lý sản phẩm đưa ra bản dùng thử, hay kế toán viên viết hóa đơn – mỗi sự kiện này đều bổ sung sự sâu sắc và chi tiết cho kịch bản, chắc chắn như cách một chiến dịch quảng cáo hoặc trang web mới thực hiện. Mọi người “đọc” kịch bản qua những trải nghiệm với công ty và qua các phương tiện thông tin của nó, rồi kể lại cho người khác. Khi những trải nghiệm đó phù hợp với kỳ vọng của họ, lòng trung thành của họ sẽ gia tăng.

Giảng viên bậc thầy về diễn xuất Stella Adler thường đưa ra lời khuyên cho sinh viên của mình: “Đừng diễn kịch. Hãy hành động!” Những thương hiệu sống không phải là lớp vécnì bóng bẩy, mà là một mẫu hình của thái độ ứng xử, vượt ra khỏi nhân vật. Khi một hoạt động bên ngoài của công ty phù hợp với văn hóa nội bộ của nó, thương hiệu sẽ tạo được thêm độ tin cậy. Nếu thương hiệu trông như một con vịt, quạc quạc như vịt, đi lại như vịt và bơi như vịt thì nó sẽ là một con vịt. Nếu nó bơi như một chú chó, mọi người sẽ bắt đầu hoài nghi.

Hoạt động của công ty có phù hợp với hình ảnh của họ không



THƯƠNG HIỆU GIỐNG NHƯ CHIẾC LA BÀN

Hãy nói rằng bạn khác biệt, có tính cộng tác, sáng tạo và được công nhận. Bạn đã quyết định mình là ai, mình làm gì và tại sao lại thế. Bạn đã bổ sung bán cầu não trái cho bán cầu não phải để gia tăng sức mạnh lên gấp bội. Bạn đã tạo ra bước ngoặt khi cuộc cạnh tranh đang lừng chùng, và bạn đã bỏ đi biểu trưng lỗi thời để thay bằng một biểu tượng thương hiệu đặc biệt. Cuối cùng, bạn sử dụng sự phản hồi của độc giả để xua đuổi “nỗi sợ hãi ngớ ngẩn” ra khỏi nền văn hóa doanh nghiệp của mình. Thương hiệu của bạn sẽ dẫn đầu với lòng trung thành của khách hàng và đối tác, đồng thời bạn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn bao giờ hết. Bạn sẽ làm gì tiếp theo?

Mỗi người trong công ty cần trang bị một “thương hiệu kế” cá nhân – một tập hợp những ý tưởng về việc thương hiệu là gì và cái gì đánh dấu nó. Bởi không có quyết định nào, dù lớn hay nhỏ, có thể được đưa ra mà không đặt ra một câu hỏi lớn: “Nó sẽ giúp ích hay gây tổn hại cho thương hiệu?”

Bí quyết của một thương hiệu sống là nó hiện diện xuyên suốt toàn công ty, không chỉ trong bộ phận marketing. Xây dựng thương hiệu là cả một quá trình, chứ không phải một thực thể, nó có thể được học hỏi, truyền đạt, tái tạo và trau dồi. Các chương trình giáo dục – đào tạo liên tục có thể khiến tất cả mọi người có chung quan điểm, trong khi đó, các cuộc hội thảo và phê bình lại làm cho mỗi người một ý.

Mỗi thành viên trong công ty nên có một "thương hiệu kế" cá nhân



BẢO HỘ THƯƠNG HIỆU

Tầm quan trọng ngày càng tăng của thương hiệu cũng có mặt trái, đó là tính dễ tổn thương ngày càng lớn của nó. Một buổi giới thiệu sản phẩm thất bại, một sự tập trung thương hiệu sai lầm, hay một vụ xì căng đan có thể hủy hoại sự tín nhiệm và làm giảm giá trị thương hiệu. Và giờ đây, với sự toàn cầu hóa, tin xấu không chỉ lan nhanh mà còn lan rộng hơn. Sự thất bại của hãng lốp xe hơi Firestone nhanh chóng làm giảm 17% giá trị thương hiệu Ford, từ 36 tỷ đô-la xuống còn 30 tỷ đô-la. Và chỉ trong một năm, Amazon đã mất 31% giá trị thương hiệu khi cố mở rộng thị trường bán sách trực tuyến của mình sang thị trường sách-ca nhạc-máy quay-máy tính-đồ chơi trẻ em trực tuyến, ngay khi đã được dự đoán là không thành công. Cũng trong giai đoạn này, giá trị thương hiệu của Starbucks lại tăng 32%. Tại sao vậy? Bởi vì Starbucks đã bảo hộ thương hiệu của mình ngay khi có được chỗ đứng trên thị trường Mỹ, mở rộng trải nghiệm nhưng vẫn tập trung mạnh mẽ.

Để kiến thức về thương hiệu trở nên gắn chặt với toàn bộ tổ chức, nó cần được bảo vệ trước "sự bốc hơi", xu hướng mất dần chất xám khi những thành viên dày dặn kinh nghiệm rời khỏi công ty. Thành công lâu dài của bất kỳ thương hiệu nào đều phụ thuộc vào các thế hệ kế cận nối tiếp nhau và tri thức nhóm. Từ lúc những thành viên chủ chốt có xu hướng chỉ trụ ở vị trí hiện tại trong vòng 2-5 năm, thách thức nổi lên là làm sao nắm giữ được kiến thức về thương hiệu và chuyển giao nó lại cho thế hệ kế cận. Vậy phải làm thế nào? Một chương trình đào tạo thương hiệu áp dụng trong toàn công ty và

mạng lưới sáng tạo của nó sẽ giúp đảm bảo sự tồn tại của thương hiệu, trong khi vẫn tiếp nhận phản hồi từ cộng đồng thương hiệu.

DANH SÁCH 100 THƯƠNG HIỆU ĐÁNG ĐƯỢC BẢO HỘ NHẤT CỦA INTERBRAND			
TÊN THƯƠNG HIỆU	GIÁ TRỊ THƯƠNG HIỆU (TRIỆU ĐÔ-LA)	TỶ LỆ THAY ĐỔI SO VỚI NĂM TRƯỚC (%)	GIÁ TRỊ THƯƠNG HIỆU TRONG TỔNG GIÁ TRỊ VỐN HÓA THỊ TRƯỜNG (%)
COCA-COLA	68,945	- 5	61
MICROSOFT	65,068	- 7	17
IBM	52,752	-1	27
FORD	30,092	-17	66
MERCEDES	21,728	+3	48
HONDA	14,638	-4	39
BMW	13,858	+7	62
KODAK	10,801	-9	82
GAP	8,746	-6	35
NIKE	7,589	-5	66
PEPSI	6,214	-6	9
XEROX	6,019	-38	93
APPLE	5,464	-17	66
STARBUCKS	1,757	+32	21

TẤT CẢ CÁC GIÁM ĐỐC THƯƠNG HIỆU(CBO) HIỆN ĐANG Ở ĐÂU?

Như tôi đã đề cập, ba mô hình cơ bản đã mở ra phương thức quản lý hợp tác mang tính sáng tạo trên phạm vi rộng. Hai mô hình đầu tiên là cách thức dễ dàng nhất: thuê ngoài vị trí quản lý thương hiệu tại một đầu mối cung cấp dịch vụ toàn diện hoặc một công ty thương hiệu. Tuy nhiên, mô hình thứ ba lại tiến bộ hơn: vị trí quản trị

thương hiệu nội bộ với sự trợ giúp từ nhóm marketing hợp nhất. Susan Rockrise, giám đốc toàn cầu của Intel, đã gọi đó là “văn phòng thực tế”, khái niệm bà đưa ra từ một thập niên trước. Intel và các công ty khác – những kẻ hưởng lợi từ mô hình marketing hợp nhất, đã đúc rút được cách tuyển lựa những doanh nghiệp tốt nhất trên toàn thế giới và tạo ra một sân chơi đẳng cấp cho chúng.

Một thương hiệu càng mở rộng càng đòi hỏi sự quản lý chặt chẽ và thống nhất. Sự sáng tạo có thể nhanh chóng biến thành một mớ hỗn độn khi không có sự giám sát của giới chuyên gia. Và trong khi mớ hỗn độn được kiểm soát đó cần có sự sáng tạo và thay đổi, thì những lộn xộn không được kiểm soát sẽ khiến một thương hiệu trở nên phân rã và đảo lộn.

Sự cần thiết ngày càng tăng đối với vị trí quản lý nội bộ dẫn tới việc xuất hiện một vị trí được bổ nhiệm mà chúng ta gọi đó là các giám đốc thương hiệu (CBO) – những chuyên gia dày dặn kinh nghiệm, đảm nhận trọng trách quản lý sự cộng tác về thương hiệu ở cấp độ cộng tác cao nhất. Các giám đốc thương hiệu là thứ tài sản hết sức quý giá, họ cần có khả năng tư vấn chiến lược cho lãnh đạo doanh nghiệp, đồng thời kích thích năng lực sáng tạo trong toàn đội ngũ nhân viên. Về mặt hiệu quả, họ phải thiết lập một cầu nối giữa khoảng trống thương hiệu, kết nối bán cầu não trái và bán cầu não phải của công ty, đưa chiến lược kinh doanh của công ty xích lại gần hơn với trải nghiệm khách hàng. Một giám đốc thương hiệu chính là một giám đốc luôn thao thức lúc về đêm với một nỗi niềm trăn trở rằng “Làm thế nào chúng ta xây dựng được một thương hiệu?”

Nguyên nhân chính khiến các giám đốc thương hiệu trở thành thứ tài sản hết sức quý giá là có rất ít chương trình đào tạo chính quy dành cho họ. Không giống như các giám đốc điều hành (CEO) – những người có thể khởi nghiệp với tấm bằng cử nhân quản trị kinh doanh, các giám đốc thương hiệu buộc phải tự mình tích lũy kinh nghiệm, lăn lộn qua nhiều vị trí khác nhau từ các công ty quảng cáo, bộ phận marketing, hãng thiết kế hay doanh nghiệp tư vấn, v.v... cho tới khi đạt đến trình độ bậc thầy về quản trị thương hiệu. Trong khi họ có thể khởi nghiệp với tấm bằng marketing hay thiết kế, thì không một khóa học nào có thể dạy họ cách kết nối tính logic và sự huyền bí trong những mối tương quan cần thiết. Trong các công ty, những người có thể làm chủ được khả năng này thường có xu hướng đạt mức lương vượt sáu con số. May thay, điều này vẫn được các trường

đại học kinh doanh và thiết kế tiên tiến chú trọng, và đang dần bắt kịp xu thế.



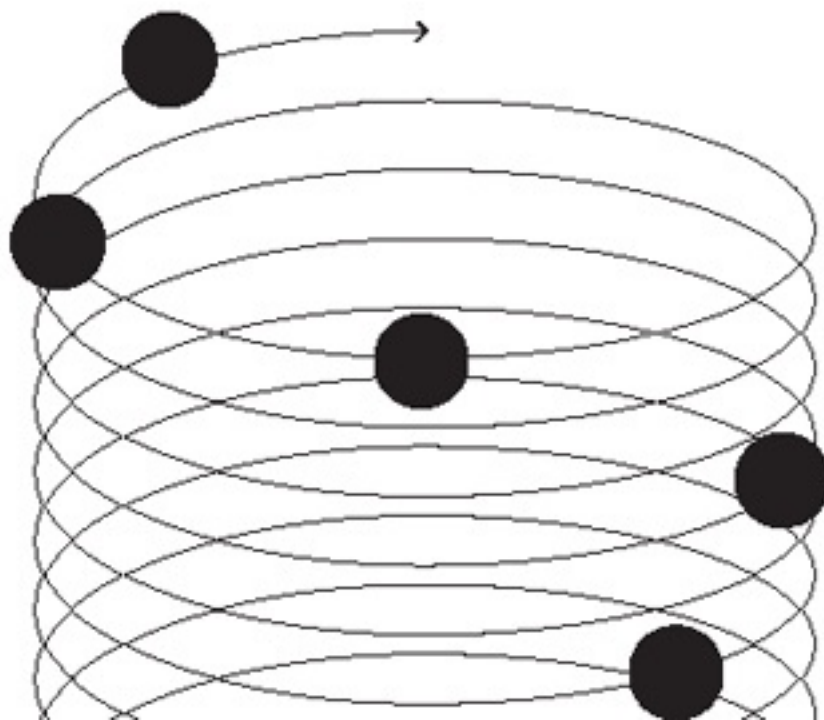
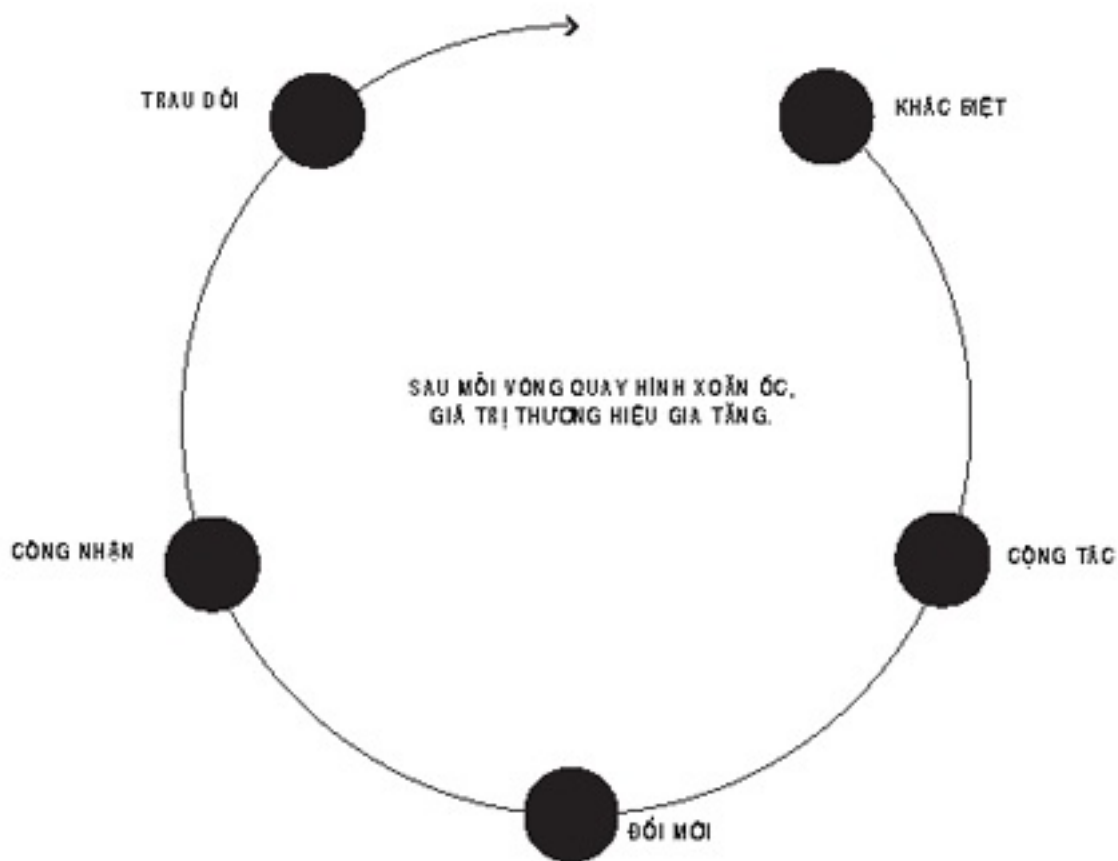
VÒNG TRÒN ĐÁNG GIÁ

Vào cuối thế kỷ trước, nhiều công ty cảm thấy bị chìm đắm trong vòng xoáy của hoạt động đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, sự thành công bước đầu trên thị trường, áp lực cạnh tranh, việc cắt giảm giá cả đầy khắc nghiệt cho đến khi chính các khoản chi phí dành cho chúng rốt cuộc lại đẩy những công ty này ra khỏi thị trường.

Xây dựng thương hiệu lại tạo ra một hệ quả trái ngược – một vòng tròn đáng giá. Bằng cách kết nối tính logic và sự huyền bí, công ty có thể tạo ra một chuỗi phản ứng dây chuyền, bắt đầu từ sự khác biệt – cộng tác – sáng tạo – sự công nhận – và cuối cùng là sự trau dồi. Gắn với sự trau dồi chính là việc đặt câu hỏi cho tất cả các giả định, vượt qua hiện trạng và lại khởi đầu một vòng tròn mới. Ở mỗi lượt, công ty và thương hiệu của nó dần tăng lên theo đường xoắn ốc, tiến tới quá trình chuyển hóa sản phẩm thành hàng hóa tiêu dùng và gần hơn tới Chén Thánh – đỉnh cao của hoạt động marketing: một lợi thế cạnh tranh bền vững.

Thương hiệu không phải là một logo. Thương hiệu cũng không phải là một hệ thống bản sắc doanh nghiệp. Nó là cảm nhận đặc biệt về sản phẩm, dịch vụ và công ty. Do tồn tại phụ thuộc vào các nhân tố khác nên nó trở thành sự đảm bảo cho hành vi tin cậy. Xây dựng thương hiệu tốt giúp hoạt động kinh doanh hội nhập với xã hội và tạo ra cơ hội cho tất cả mọi người, từ giám đốc cấp cao cho đến khách

hàng xa cách nhất.



NHỮNG BÀI HỌC ĐƯỢC ĐÚC RÚT
XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU

Sau đây là phần tóm lược những ý tưởng đã được đề cập trong cuốn sách này.

- Thương hiệu là cảm nhận đặc biệt của một người về sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty. Nó không phải là điều mà công ty nói, mà là điều khách hàng nói.
- Xây dựng thương hiệu là quá trình kết nối một chiến lược tốt với một sức sáng tạo tốt. Nó không phải là quá trình kết nối một chiến lược tốt với một sức sáng tạo tồi, một chiến lược tồi với một sức sáng tạo tốt, hoặc một chiến lược tồi với một sức sáng tạo tồi.
- Nền tảng của thương hiệu là lòng tin. Khách hàng tin tưởng thương hiệu của bạn khi trải nghiệm của họ phù hợp và tương thích một cách nhất quán với kỳ vọng của họ.
- Xã hội hiện đại là một xã hội giàu thông tin nhưng nghèo thời gian. Giá trị thương hiệu của bạn gia tăng tương xứng trực tiếp với việc làm thế nào khách hàng có thể đồng ý với sự chào hàng của bạn một cách nhanh chóng và dễ dàng.
- Mọi người chủ yếu đưa ra các quyết định mua hàng dựa trên các tín hiệu mang tính biểu tượng hơn là các đặc tính, lợi ích hay giá cả. Hãy đảm bảo các biểu tượng của bạn thuyết phục được họ.
- Chỉ duy nhất một đối thủ cạnh tranh có thể đưa ra mức giá rẻ nhất, vậy nên những đối thủ còn lại buộc phải sử dụng thương hiệu. Khi đó, thương hiệu mạnh hơn sẽ giành được lợi nhuận.

Một thương hiệu có sức hấp dẫn chính là bất kỳ một sản phẩm, dịch vụ hay công ty nào mà mọi người tin tưởng rằng nó không thể bị thay thế. Bất kỳ một thương hiệu nào cũng có thể trở nên hấp dẫn, ngay cả thương hiệu của bạn.

Sự khác biệt:

- Để bắt đầu xây dựng thương hiệu của mình, bạn cần tự đặt ra ba câu hỏi: 1) Bạn là ai? 2) Bạn làm gì? Và 3) Tại sao phải làm thế?
- Bộ não của chúng ta sàng lọc thông tin không cần thiết, chỉ lưu

giữ những thứ thật sự khác biệt và hữu ích.

- Sự khác biệt được đúc kết từ sự chú trọng vào vấn đề “Nó là cái gì”, “Nó làm gì”, cho tới “Bạn cảm thấy như thế nào” hay “Bạn là ai”. Trong khi các đặc trưng, lợi ích và giá cả vẫn là những yếu tố quan trọng đối với khách hàng, thì sự trải nghiệm và bản sắc cá nhân thậm chí còn quan trọng hơn.
- Trong khi quá trình toàn cầu hóa dỡ bỏ những rào cản này, thì con người lại dựng lên những rào cản mới. Họ tạo nên các bộ lạc – những thế giới gần gũi mà họ có thể thấu hiểu và gia nhập. Tên thương hiệu chính là những vị thần thuộc các bộ lạc, mỗi cái tên thống trị một lĩnh vực khác nhau trong bộ lạc.
- Hãy trở thành số một hoặc số hai trong lĩnh vực của mình. Khi không thể trở thành số một hoặc số hai thì sao? Bạn hãy xác định lại lĩnh vực của mình hoặc chuyển sang một lĩnh vực khác. sự cộng tác
- Theo thời gian, các chuyên gia đánh bại những người chỉ có kiến thức chung chung. Kẻ thắng cuộc là một thương hiệu phù hợp nhất với lĩnh vực đưa ra. Luật rừng? Sự sống sót của “cái thích hợp nhất”.
- Làm thế nào một thương hiệu có thể phù hợp với lĩnh vực mà nó được xác định trong cả cộng đồng thương hiệu. Điều này cần tới cả một đội ngũ để xây dựng thương hiệu.
- Bằng cách đề nghị những nhân viên có xu hướng trái ngược cùng làm việc với nhau trong một nhóm, bạn sẽ nối kết khoảng cách giữa tính logic và sự huyền bí. Với sự cộng tác, sức mạnh sẽ nhân lên gấp bội.
- Đối với những thành công từ trước đến nay đã ghi dấu ấn của sự cộng tác có hiệu quả, hãy lấy Hollywood, Thung lũng Silicon và cả thời kỳ Phục hưng đây vinh quang của các nhà kiến trúc làm dẫn chứng.
- Khi các doanh nghiệp có sự cộng tác hiệu quả hơn, chúng cũng sẽ trở nên chuyên biệt hơn. Nền kinh tế mới sẽ chứng kiến sự lớn mạnh của các mạng lưới xây dựng thương hiệu – những tập đoàn

gồm các công ty “chung tay” hợp tác trong một chuỗi giá trị.

- Có ba mô hình quản lý sự cộng tác thương hiệu chủ yếu là: 1) Đầu mối cung cấp dịch vụ toàn diện, 2) Công ty thương hiệu, và 3) Một nhóm marketing hợp nhất. Hãy chọn bất kỳ mô hình nào hoặc tạo nên một sự kết nối chúng với nhau.

- Hãy nói về các nguyên mẫu. Các nguyên mẫu sẽ phá bỏ hệ thống marketing đầy quan liêu và mở ra cuộc đối thoại mang tính trần trụi.

Sự đổi mới:

- Chính thiết kế, chứ không phải chiến lược, mới khơi gợi cảm xúc của mọi người. Điều kỳ diệu đằng sau mỗi thiết kế và việc kinh doanh tốt hơn chính là sự đổi mới.
- Sự đổi mới triệt để có sức mạnh thu hẹp đối thủ cạnh tranh. Câu thần chú của nhà đổi mới là: Khi mọi người rẽ phải, chúng ta rẽ trái.
- Làm thế nào nhận biết một ý tưởng là đổi mới, một khi nó hiếm khi nảy ra trong đầu bạn?
- Hãy mong đợi sự đổi mới từ phía những người ngoài công ty, hoặc là những người trong công ty nhưng có tư duy mở, hướng ngoại.
- Đảm bảo rằng tên thương hiệu của bạn phải thật khác biệt, cụ thể, phù hợp, dễ đọc, dễ phát âm, đáng yêu, có thể mở rộng và được bảo hộ.
- Logo đã lỗi thời. Ngày nay là thời đại của icon và avatar.
- Khâu đóng gói bao bì sản phẩm là cơ hội cuối cùng và tốt nhất để bán hàng.
- Tránh ba rào cản thường gặp nhất của sự đổi mới trên web: hội chứng sợ công nghệ (những người truyền thông kinh nghiệm chống lại các phương tiện truyền thông mới), mỗi bộ phận đều muốn có mặt trên trang chủ, và những người truyền thông thiếu kinh nghiệm tin rằng nhiều hơn là tốt.

- Điểm mấu chốt là nếu không đổi mới, thì đó sẽ không phải là điều đặc biệt hấp dẫn.

Sự công nhận:

- Mô hình truyền thông chuẩn đã lỗi thời. Hãy chuyển truyền thông thương hiệu từ độc thoại sang đối thoại bằng cách tiếp nhận sự phản hồi.
- Ví dụ về phản hồi như nghiên cứu khách hàng có thể kích thích và công nhận sự đổi mới.
- Hoạt động nghiên cứu bị cộng đồng sáng tạo nhìn nhận khá bất công. Dù cho một nghiên cứu tồi có thể giống như việc nhìn đường qua tấm gương chiếu hậu, thì một nghiên cứu tốt có thể đưa các thương hiệu vượt nhanh trên đường cao tốc.
- Sử dụng các nhóm trung tâm để chú trọng vào việc nghiên cứu, chứ không phải chỉ là nghiên cứu đơn thuần. Các nhóm trung tâm này dễ bị ảnh hưởng bởi hiệu ứng Hawthorne ³.
- Nghiên cứu định tính là mặt đối lập của yếu tố cảm xúc. Những biểu hiện dẫn tới bước đột phá là nhờ có nghiên cứu định tính.
- Đo lường cảm xúc với thương hiệu bằng sự riêng biệt, phù hợp, ấn tượng, khả năng mở rộng và chiều sâu.

Sự trau dồi:

- Doanh nghiệp của bạn không phải là một thực thể, mà là một cơ thể sống. Thương hiệu của bạn cũng vậy. Liên kết chính là nền tảng của một thương hiệu sống.
- Một thương hiệu sống là một vở kịch không có hồi kết và mỗi thành viên trong công ty chính là một diễn viên. Mọi người dõi theo vở kịch bất cứ khi nào họ có trải nghiệm với thương hiệu và sau đó sẽ kể lại cho người khác.
- Mỗi người đóng góp cho thương hiệu cần phát triển một “thương hiệu kể” cá nhân. Không một quyết định nào được đưa ra mà không đặt câu hỏi: “Liệu nó giúp ích hay gây tổn hại cho thương hiệu?”

- Tầm quan trọng của thương hiệu càng gia tăng thì tính dễ bị tổn thương của nó lại càng cao. Một đợt tung sản phẩm thất bại, một lỗi chất lượng hay một vụ rắc rối có thể hủy hoại sự tín nhiệm.
- Một thương hiệu càng mang tính cộng tác càng cần sự thống nhất trong quản lý. Tương lai của việc xây dựng thương hiệu sẽ cần tới các giám đốc thương hiệu giỏi – những người có thể quản trị thương hiệu ngay từ bên trong công ty.
- Xây dựng thương hiệu là một quá trình cần được nghiên cứu, phân tích, học hỏi, đào tạo và quản lý. Đó là nhiệm vụ của các giám đốc thương hiệu. Họ cần cung cấp tư liệu và phổ biến kiến thức về thương hiệu, đồng thời truyền đạt tới các nhà quản lý và đồng nghiệp mới.
- Mỗi lượt xung quanh vòng tròn thương hiệu, từ sự khác biệt tới sự công nhận, đều giúp đưa thương hiệu trở thành một sản phẩm đích thực và tiến gần hơn tới một lợi thế cạnh tranh bền vững.

Để trở thành chuyên gia về thương hiệu, hãy vào trang web www.newriders.com có đăng tải bản PDF miễn phí của cuốn sách này. Hãy để mỗi thành viên chú trọng hơn vào thương hiệu của công ty.

CHÚ GIẢI THUẬT NGỮ THƯƠNG HIỆU

Artifact – đồ tạo tác	Sự thể hiện hữu hình về một ý tưởng, sản phẩm hoặc sản phẩm thiết kế. (Xem Designing)
Atmospherics – môi trường	Bản sắc của một môi trường thương hiệu, được thể hiện bởi kiến trúc, ký hiệu, kết cấu, mùi vị, âm thanh, màu sắc và hành vi của nhân viên. (Xem Experience design)
Attitude study – nghiên cứu thái độ	Một cuộc khảo sát ý kiến về thương hiệu.
Audience – khán thính giả	Một nhóm người mà sản phẩm, dịch vụ hoặc thông điệp nhắm đến; còn được gọi là khán thính giả mục tiêu.
Audio branding – xây dựng thương hiệu âm thanh	Quá trình xây dựng thương hiệu kết hợp với âm thanh, ví dụ Hewlett-Packard sử dụng bài hát “Pictures of You” trong quảng cáo về sản phẩm máy in Photosmart. (Xem Earcon)
Authenticity – độ tin cậy	Nét đặc trưng để trở thành độc đáo, thường được coi là thuộc tính thương hiệu mạnh.
Avatar	Biểu tượng thương hiệu được thiết kế động, sử dụng kỹ xảo hoạt hình và có thể biểu đạt trên nhiều dạng truyền thông. (Xem Icon)
Awareness study – nghiên cứu nhận thức	Một cuộc khảo sát đo lường sự hiểu biết của khán thính giả đối với một thương hiệu, thường được chia thành “nhận thức chủ quan” và “nhận thức khách quan”. (Xem Audience)
Backstory – câu chuyện bên lề	Câu chuyện đằng sau thương hiệu, chẳng hạn như về nguồn gốc, ý nghĩa tên thương hiệu hoặc nền tảng của độ tin cậy và sức hấp dẫn của nó. (Xem Authenticity, Provenance)
Benefit – lợi ích	Lợi thế đạt được từ sản phẩm, dịch vụ, đặc tính hoặc thuộc tính.
BHAG (Big Hairy Audacious Goal) – mục tiêu to lớn, táo bạo và khủng khiếp	Được thiết kế nhằm tập trung vào một công ty. (Đọc Built to Last, James Collins và Jerry Porras)
Bottom-up marketing – marketing từ	Marketing xuất phát từ khách hàng; đối lập với marketing từ trên xuống, xuất phát từ ban quản trị. (Đọc Bottom-up

dưới lên	Marketing, Al Ries và Jack Trout)
Brand – thương hiệu	Cảm nhận của một người về sản phẩm, dịch vụ, trải nghiệm hoặc công ty; nghệ thuật và khoa học xây dựng thương hiệu.
Brand agency – công ty thương hiệu	Công ty chiến lược chuyên cung cấp hoặc quản lý nhiều loại hình dịch vụ xây dựng thương hiệu thuộc nhiều lĩnh vực truyền thông.
Brand alignment – sự liên kết thương hiệu	Thực tiễn việc kết nối chiến lược thương hiệu với điểm tiếp xúc giữa khách hàng và thương hiệu. (Xem Brand strategy, Touchpoint)
Brand ambassador – đại sứ thương hiệu	Bất kỳ ai có thể thúc đẩy, phát triển thương hiệu thông qua các mối tương tác với khách hàng, khách hàng tương lai, đối tác hoặc giới truyền thông; lý tưởng nhất là mọi nhân viên của công ty.
Brand architecture – kiến trúc thương hiệu	Một hệ thống thứ bậc của các thương hiệu liên quan, thường bắt đầu bằng một thương hiệu mẹ, mô tả mối quan hệ của nó với các thương hiệu con hoặc hợp tác thương hiệu; một “cây phả hệ” thương hiệu. (Xem Co-branding, Master brand, Subbrand)
Brand articulation – sự biểu đạt thương hiệu	Mô tả chính xác về một thương hiệu có thể thúc đẩy các thành viên trong cộng đồng thương hiệu cùng cộng tác với nhau; một câu chuyện thương hiệu. (Xem Brand community, Brand story)
Brand asset – tài sản thương hiệu	Bất kỳ khía cạnh nào của thương hiệu có giá trị chiến lược, trong đó bao gồm sự kết hợp thương hiệu, thuộc tính thương hiệu, nhận thức thương hiệu hoặc lòng trung thành thương hiệu. (Xem Brand attribute và Brand loyalty)
Brand attribute – thuộc tính thương hiệu	Đặc điểm riêng để phân biệt của một sản phẩm, dịch vụ, công ty hay thương hiệu.
Brand audit – đánh giá thương hiệu	Một sự đánh giá chính thức về mặt mạnh và mặt yếu của thương hiệu. (Xem Touchpoint)
Brand champion – nhà thương hiệu đại tài	Bất kỳ ai truyền bá và bảo vệ thương hiệu; giám đốc thương hiệu. (Xem Brand steward)
Brand community – cộng đồng thương hiệu	Mạng lưới những người đóng góp vào việc xây dựng thương hiệu, bao gồm các bộ phận thuộc nội bộ công ty, các hãng bên ngoài, đối tác công nghiệp, khách hàng, người sử dụng và giới truyền thông.
Brand consultant – cố vấn thương hiệu	Một người cố vấn bên ngoài đóng góp vào quá trình xây dựng thương hiệu, thường đóng vai trò chiến lược hoặc cố vấn.
Brand council –	Một ban được thành lập để thẩm định và định hướng quá

hội đồng thương hiệu	trình xây dựng thương hiệu của công ty; đôi khi còn được gọi là hội đồng sáng tạo.
Brand designer – nhà thiết kế thương hiệu	Người giúp định hình thương hiệu, gồm nhà thiết kế đồ họa, chiến lược gia, giám đốc marketing, nhà nghiên cứu, nhà lập kế hoạch quảng cáo, người phát triển trang web, chuyên gia quan hệ công chúng, người viết quảng cáo...
Brand earnings – lợi nhuận thương hiệu	Sự chia sẻ dòng tiền thu được từ riêng thương hiệu.
Branded house – ngôi nhà đơn thương hiệu	Một công ty với một thương hiệu duy nhất dùng cho tất cả các đơn vị kinh doanh và sản phẩm của công ty; còn được gọi là thương hiệu đồng nhất hoặc thương hiệu tập trung; trái ngược với ngôi nhà đa thương hiệu.
Brand equity – giá trị thương hiệu	Giá trị được tích lũy của các tài sản thương hiệu thuộc một công ty, xét cả về tính tài chính và chiến lược; là toàn bộ sức mạnh thị trường của một thương hiệu. (Đọc Managing Brand Equity, Davia A. Aaker)
Brand essence – bản chất nội tại của thương hiệu	Những lời hứa hoặc cam kết mà thương hiệu biểu lộ theo những từ ngữ đơn giản nhất chỉ với một mục đích duy nhất.
Brand experience – trải nghiệm thương hiệu	Tất cả những sự tương tác của mọi người đối với sản phẩm, dịch vụ hay công ty; là chất liệu thô của một thương hiệu. (Xem Brand story)
Brand gap – khoảng cách thương hiệu	Khoảng trống giữa chiến lược kinh doanh và trải nghiệm của khách hàng.
Brand identity – bản sắc thương hiệu	Sự biểu hiện ra bên ngoài của một thương hiệu, bao gồm tên, nhãn hiệu, sự truyền thông và biểu hiện bề ngoài. (Đọc Designing Brand Identity, Alina Wheeler)
Brand image – hình ảnh thương hiệu	Hình ảnh trong tâm trí khách hàng về một sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty.
Branding – xây dựng thương hiệu	Bất kỳ một nỗ lực hoặc chương trình nào để xây dựng thương hiệu; là quá trình xây dựng thương hiệu.
Brand loyalty – lòng trung thành thương hiệu	Sức mạnh của sự ưu chuộng hơn đối với một thương hiệu so với các thương hiệu cạnh tranh; đôi lúc được phản ánh bằng số sản phẩm được tiêu thụ.
Brand manager – giám đốc thương hiệu	Một khái niệm cũ chỉ người chịu trách nhiệm trước các vấn đề chiến thuật mà thương hiệu phải đối phó, như giá cả, khuyến mãi, phân phối và quảng cáo; một giám đốc sản phẩm.
Brand manual – quy chế sử dụng	Một tài liệu liên kết các tham số của thương hiệu với thành viên trong cộng đồng thương hiệu; một bộ công cụ xây dựng

thương hiệu	thương hiệu đã được chuẩn hóa. (Xem Brand community)
Brandmark – đánh dấu thương hiệu	Icon, avatar, nhãn từ hay dấu từ, và các biểu tượng khác của một thương hiệu; nhãn hiệu. (Xem Avatar, Icon, Symbol và Trademark)
Brand metrics – thước đo thương hiệu	Các thước đo giám sát những thay đổi trong giá trị thương hiệu. (Xem Brand valuation)
Brand name – tên thương hiệu	Một bộ phận gồm các từ có thể đọc và viết của thương hiệu; tên của một sản phẩm, dịch vụ, cảm nhận hoặc công ty. (Xem Icon)
Brand personality – nhân cách thương hiệu	Tính cách của thương hiệu được định nghĩa theo khái niệm con người.
Brand police – cảnh sát thương hiệu	Một nhà quản lý hoặc một nhóm chịu trách nhiệm tuân thủ nghiêm ngặt những nguyên tắc trong quy chế sử dụng thương hiệu. (Xem Brand manual)
Brand portfolio – danh mục thương hiệu	Một tập hợp các thương hiệu liên quan; tổng thể các thương hiệu do một công ty sở hữu. (Đọc Brand Portfolio Strategy, David A. Aaker)
Brand pushback – sự phản hồi thương hiệu	Phản ứng của thị trường trước các thông điệp hoặc sự mở rộng thương hiệu, thường dẫn đến những thay đổi trong chiến lược thương hiệu. (Xem Brand strategy, Extension)
Brand steward – người quản lý thương hiệu	Người chịu trách nhiệm phát triển và bảo vệ thương hiệu.
Brand story – câu chuyện thương hiệu	Sự lý giải một thương hiệu trong phạm vi hẹp; củng cố các thông điệp lý giải ý nghĩa của thương hiệu. (Xem Backstory)
Brand strategy – chiến lược thương hiệu	Một kế hoạch nhằm phát triển có hệ thống một thương hiệu nhằm đáp ứng các mục tiêu kinh doanh.
Brand valuation – định giá thương hiệu	Quá trình đo lường giá trị tiền tệ của một thương hiệu.
Buzz – tin đồn	Quan điểm hiện tại của công chúng về một sản phẩm, dịch vụ, trải nghiệm hoặc công ty.
Category – hạng mục	Một phạm vi nơi thương hiệu phải cạnh tranh; một sự tạo dựng có cân nhắc. (Xem Consideration set)
CBO – giám đốc thương hiệu	Người quản lý thương hiệu của công ty, chịu trách nhiệm vận hành công việc trong cộng đồng thương hiệu. (Xem Brand community)

Challenger brand – Thương hiệu thách thức	Một thương hiệu mới nổi bất chấp sự cạnh tranh từ một thương hiệu mẹ cùng hạng mục. (Đọc Eating the Big Fish, Adam Morgan)
Charismatic brand – thương hiệu lôi cuốn	Một thương hiệu thu hút lòng trung thành ở cấp độ cao; còn được gọi là thương hiệu của phong cách hoặc thương hiệu ưa thích. (Xem Tribal brand)
Clutter – sự ồn ào	Âm thanh hỗn độn trên thị trường; những thông điệp hoặc yếu tố gây chệch hướng nhận định về thương hiệu.
Co-branding – hợp tác thương hiệu	Mối liên kết có mục đích của hai hay nhiều thương hiệu vì lợi ích chung.
Co-creation – đồng sáng tạo	Sự phát triển mang tính cộng tác của một sản phẩm, dịch vụ, thương hiệu hay thông điệp.
Collaboration – sự cộng tác	Quá trình mà những người có quan điểm khác nhau cùng làm việc để xây dựng thương hiệu; thực tiễn của đồng sáng tạo. (Đọc Serious Play và No more Teams của Michael Schrage)
Command and control – điều hành và kiểm soát	Một cách thức quản lý dựa trên mục tiêu, quy trình và biện pháp được xác định rõ ràng; quản lý thương hiệu từ trên xuống, chứ không phải là từ dưới lên hay phân nhánh.
Commoditization – quy luật hàng hóa phổ biến (hàng hóa hóa)	Khi một sản phẩm được sản xuất quá nhiều và bởi quá nhiều nhà sản xuất, giá thành sản phẩm giảm xuống và trở nên quá “phổ biến”. (Xem Vicious circle)
Concept map – bản đồ khái niệm/tư duy	Một biểu đồ cho thấy sự liên kết giữa một tập hợp các khái niệm.
Conceptual noise – tiếng ồn thuộc khái niệm	Sự ồn ào do có quá nhiều thông điệp hoặc ý nghĩa; là bất kỳ ý tưởng cạnh tranh nào làm triệt tiêu sự rõ ràng. (Xem Clutter)
Consideration set – tập hợp những lựa chọn	Một loạt thương hiệu mà khách hàng cân nhắc khi quyết định mua; một hạng mục. (Xem Category)
Coopetition – vừa hợp tác vừa cạnh tranh	Một sự cộng tác giữa hai đối thủ cạnh tranh để cả hai cùng chiến thắng. (Đọc Co-opetition, Adam M. Brandenburger và Barry J. Nalebuff)
Core competencies – năng lực cốt lõi	Tập hợp các khả năng (điển hình là hai hoặc ba) khiến công ty giành được lợi thế chiến lược.
Core identity – bản sắc cốt lõi	Những yếu tố chung nhất, bền vững nhất trong bản sắc thương hiệu, thường là tên và nhãn hiệu. (Xem Brand identity, Trademark)

Core ideology – tư tưởng cốt lõi	Sự kết hợp giữa các giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi. (Xem Core purpose và Core values)
Core purpose – mục đích cốt lõi	Lý do một công ty tồn tại ngoài việc kiếm lợi nhuận, là một phần của tư tưởng cốt lõi. (Xem Core ideology)
Core values – các giá trị cốt lõi	Một tập hợp các nguyên tắc bền vững nhằm xác định tính đạo đức của công ty, là một phần của tư tưởng cốt lõi. (Xem Core ideology)
Corporate identity – bản sắc doanh nghiệp	Bản sắc thương hiệu của một công ty, trong đó có các đặc điểm nhận dạng hữu hình như: tên, nhãn hiệu, cách trình bày bản in và màu sắc; hình ảnh thương mại của công ty. (Xem Brand identity và Trade dress)
Creative brief – bản định hướng (tóm tắt) sáng tạo	Một tài liệu hình thành các thông số cho một dự án xây dựng thương hiệu, trong đó gồm bối cảnh, các mục tiêu, quy trình và sự hạn chế ngân sách.
Cultivation – sự trau dồi	Quá trình gắn các giá trị thương hiệu xuyên suốt tổ chức; xây dựng thương hiệu trong nội bộ công ty. (Đọc Building the Brand-driven Business, Aaker, Davis và Dunn)
Cultural lock-in – nền văn hóa đóng	Sự hạn chế của một công ty trong việc thay đổi mô hình nhận thức của mình trước những mối đe dọa rõ ràng từ thị trường. (Đọc Creative Destruction, Richard N. Foster và Sarah Kaplan)
Culture jamming – sự phá nhiễu văn hóa	Hành động điều chỉnh quảng cáo hay thông điệp thương hiệu làm đảo lộn mục đích ban đầu của nó. (Đọc tạp chí Adbusters)
Customer expectations – sự kỳ vọng của khách hàng	Những lợi ích được mong đợi của một thương hiệu, dù nó hiện hữu hay không.
Customer goals – các mục tiêu khách hàng	“Việc” mà khách hàng “thuê” một sản phẩm, dịch vụ, trải nghiệm hoặc công ty làm cho họ. (Đọc The Innovator’s Solution, Christensen và Raynor)
Descriptor – dấu hiệu nhận diện	Khái niệm đi kèm với tên thương hiệu để mô tả hạng mục mà thương hiệu cạnh tranh như: “kem đánh răng florit” hoặc “ngân hàng trực tuyến”. (Xem Category)
Design – hoạt động thiết kế	Trong xây dựng thương hiệu, là việc lập bản thiết kế hoặc định hình về sản phẩm, dịch vụ, môi trường, hệ thống, truyền thông... để thiết lập trải nghiệm tích cực về thương hiệu. (Xem Artifact)
Designing – sự thiết kế	Quy trình thiết kế; kết hợp các quy trình sáng tạo và chiến lược với nhau để đạt được mục tiêu chung. (Đọc Why Design?, AIGA)

Design management – quản lý thiết kế	Thực tiễn việc hợp nhất công việc của các nhóm thiết kế trong và ngoài công ty nhằm thống nhất ấn tượng thương hiệu với các mục tiêu chiến lược.
Design research – nghiên cứu thiết kế	Cuộc nghiên cứu khách hàng xét về phương diện trải nghiệm và thiết kế của sản phẩm hoặc các yếu tố thuộc truyền thông, sử dụng các phương pháp mang tính định tính, định lượng hoặc thuộc dân tộc học.
Differentiation – sự khác biệt hóa	Quá trình xây dựng một vị thế độc tôn trên thị trường nhằm gia tăng lợi nhuận ròng và tránh xu hướng hàng hóa hóa; kết quả của quá trình định vị. (Xem Positioning và cuốn Differentiate or Die, Jack Trout)
Disruptive innovation – sự đổi mới đột phá	Một sản phẩm, dịch vụ hoặc lĩnh vực kinh doanh mới tái định nghĩa thị trường; còn được gọi là sự đổi mới không ngừng. (Xem First mover và cuốn The Innovator’s Dilemma, Clayton Christensen)
Drive features – các thuộc tính thúc đẩy	Các thuộc tính của thương hiệu vừa quan trọng với khách hàng vừa có sự khác biệt cao so với các sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh. (Xem Brand attribute)
Driver brand – thương hiệu động lực	Trong một danh mục thương hiệu, đó là thương hiệu dẫn dắt quyết định mua hàng, có thể là một thương hiệu mẹ, thương hiệu con hoặc thương hiệu chuyển nhượng. (Xem Brand portfolio, Endorser brand, Master brand và Subbrand)
Earcon	Một biểu trưng thương hiệu âm thanh, như hãng United Airlines sử dụng bài “Rhapsody in Blue” làm biểu trưng thương hiệu; một icon bằng âm thanh. (Xem Icon)
Elevator pitch – “nghệ thuật rao thang máy” (khả năng diễn đạt trong một thời gian ngắn)	Việc truyền đạt ngắn gọn một kinh nghiệm, một sự kiện về mục đích thương hiệu hoặc vị thế thị trường. (Xem Market position)
Emergent attribute – thuộc tính rõ nét	Một đặc tính, lợi ích, chất lượng hoặc trải nghiệm nảy sinh từ thương hiệu, trái ngược với sản phẩm hoặc dịch vụ cốt lõi.
Emotional branding – xây dựng thương hiệu dựa trên cảm xúc	Những nỗ lực xây dựng thương hiệu nhằm vào xúc cảm của khách hàng thông qua các trải nghiệm thuộc về cảm giác. (Đọc Emotional Branding, Marc Gobé và Sergio Zyman)
Endorser brand – thương hiệu bảo trợ	Một thương hiệu cam kết sự thỏa mãn nhân danh một thương hiệu con hoặc đồng thương hiệu, thường được đặt ở vị trí thứ hai sau thương hiệu đang được bảo trợ. (Xem Co-branding, Subbrand)
Envisioned	Một mục tiêu to lớn, táo bạo và khủng khiếp từ 10-30 năm với

future – hình dung về tương lai	sự mô tả sinh động về thứ mà nó cần đạt được mục tiêu. (Xem BHAG, đọc Built to Last, James Collins và Jerry Porras)
Ethnography – dân tộc học	Việc nghiên cứu con người theo bản chất của họ; nghiên cứu nhằm khám phá những nhu cầu và nguyện vọng có thể được đáp ứng với các hoạt động đổi mới thương hiệu.
Experience design – thiết kế trải nghiệm	Một sự chú trọng vào trải nghiệm của khách hàng hoặc người sử dụng, hơn là vào bản thân đồ tạo tác; sự thiết kế của các phương tiện truyền thông tương tác. (Xem Artifact, Information architect)
Extended identity – bản sắc mở	Các yếu tố mở rộng bản sắc cốt lõi của một công ty hoặc thương hiệu, được cấu thành từ các nhóm như nhân cách thương hiệu, biểu tượng và sự định vị. (Xem Brand personality, Core identity, Positioning và Symbol)
Extension – sự mở rộng	Một sản phẩm hoặc dịch vụ mới thúc đẩy giá trị thương hiệu của một sản phẩm hoặc dịch vụ liên quan.
Evangelist – người truyền bá	Một người cổ súy thương hiệu, ngay cả khi được trả hay không được trả tiền.
Feature – đặc tính	Tất cả các yếu tố của một sản phẩm, dịch vụ hoặc trải nghiệm được tạo ra để mang lại lợi ích cho khách hàng.
Feature creep – yếu tố phụ	Sự thêm vào các yếu tố không cần thiết đối với một sản phẩm, dịch vụ hoặc trải nghiệm.
Field test – thử nghiệm tại hiện trường	Một hình thức nghiên cứu định tính mà nguyên mẫu của các sản phẩm, bao bì hoặc thông điệp được thử nghiệm trong môi trường thực tế chứ không phải trong phòng thí nghiệm. (Xem Qualitative research)
Fifth discipline – Quy tắc vàng thứ năm	Quy tắc tổ chức của tư duy hệ thống, nhằm thúc đẩy bốn quy tắc khác, gồm: làm chủ bản thân, mô hình tư duy, tầm nhìn chung và học tập nhóm. (Đọc The Fifth Disciplines, Peter Senge)
First mover – người tiên phong	Một công ty hoặc thương hiệu đi đầu trong một hạng mục mới. (Xem Disruptive innovation)
Focus group – nhóm tập trung	Một phương pháp nghiên cứu định tính nhằm tập trung thảo luận một chủ đề chung; một loại nghiên cứu nhằm tập trung cho nghiên cứu kế tiếp. (Xem Qualitative research)
Frankenbrand – thương hiệu di truyền	Một loại thương hiệu liên kết yếu, thường là do hệ quả của sự liên doanh hay tiếp quản; một thương hiệu bất thường. (Xem Brand alignment)
Futurecasting – tiên liệu	Một phương pháp được sử dụng để hình dung các sản phẩm, các ngành công nghiệp, đối thủ cạnh tranh, các thách thức hay cơ hội; là một sự kết hợp giữa dự báo và tưởng tượng. (Đọc Unstuck, Keith Yamashita và Sandra Spataro)
Generic – chung	Một sản phẩm, dịch vụ hoặc trải nghiệm phi thương hiệu; một

chung	loại hàng hóa. (Xem Commoditization)
Generic brand – thương hiệu chung chung	Một sự nhầm lẫn thường áp dụng đối với một loại sản phẩm hàng hóa hoặc một thương hiệu bán lẻ (khi các sản phẩm mang tính chung chung). (Xem Store brand)
Global brand – thương hiệu toàn cầu	Một sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty có tính cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu (thường là một sự nhầm lẫn khi phần lớn các thương hiệu, qua cách định nghĩa, khác biệt khá nhiều về mặt văn hóa).
Guerilla marketing – marketing du kích	Một chương trình marketing sử dụng các kênh phi truyền thống để bán hoặc quảng bá sản phẩm hoặc dịch vụ. (Đọc Guerilla Marketing, Jay Conrad Levinson)
Halo brand – thương hiệu lấp bóng	Một sự liên kết, ví dụ như một thương hiệu mẹ nổi tiếng với một thương hiệu con ít được biết đến hơn.
Harmonization – sự cân đối	Sự liên kết các yếu tố của một thương hiệu thông qua các dòng sản phẩm hoặc các khu vực địa lý.
Hawthorne effect – hiệu ứng Hawthorne	Xu hướng nghiên cứu các chủ thể để hành xử phù hợp. (Xem Observer effect)
Hollywood model – mô hình Hollywood	Một hệ thống cộng tác sáng tạo, trong đó các chuyên gia làm việc như một nhóm trong một khoảng thời gian của dự án. (Xem IMT, Metateam, Virtual agency)
House of brands – ngôi nhà đa thương hiệu	Công ty có một tên thương hiệu chính và một tập hợp các tên riêng biệt cho các đơn vị kinh doanh và sản phẩm của nó; còn được gọi là thương hiệu không đồng nhất hoặc thương hiệu đa nguyên; đối lập với ngôi nhà đơn thương hiệu.
Icon	Biểu tượng thuộc về thị giác của một thương hiệu; một nhãn hiệu. (Xem Trademark)
IMT (Intergrated Marketing Team) – nhóm marketing hợp nhất	Được hình thành từ các hãng cộng tác với nhau để xây dựng một thương hiệu; một siêu nhóm hoặc văn phòng ảo. (Xem Hollywood model, Metateam, Virtual agency)
Information architect – kiến trúc sư thông tin	Một người thiết kế các hệ thống thông tin phức hợp nhằm làm cho chúng dễ tích hợp hơn. (Đọc Information Architects, Richard Saul Wurman)
Information hierachy – sự phân cấp thông tin	Một người thiết kế các hệ thống thông tin phức hợp nhằm làm cho chúng dễ tích hợp hơn. (Đọc Information Architects, Richard Saul Wurman)
Information hierachy – sự	Trật tự về tầm quan trọng của các yếu tố trong một thông điệp

phân cấp thông tin	thương hiệu.
Innovation – sự đổi mới	Một sản phẩm, dịch vụ, trải nghiệm hoặc khái niệm làm thay đổi thị trường. (Đọc The Art of Innovation của Tom Kelley)
Intellectual property – sở hữu trí tuệ	Các tài sản vô hình được bảo vệ bởi bằng chứng nhận sáng chế hoặc bản quyền; nguyên tắc pháp lý bảo vệ các tài sản thương hiệu, bao gồm tên thương hiệu, nhãn hiệu, màu sắc, hình dạng, âm thanh và mùi vị.
Internal branding – xây dựng thương hiệu nội bộ	Một chương trình nội bộ để nhận thức thương hiệu thông qua sử dụng các quy chế về tiêu chuẩn, hội thảo định hướng, phê bình và đào tạo trực tuyến; một sự trau dồi thương hiệu.
Jamming	Xây dựng một thương hiệu hoặc công ty thông qua sự cộng tác ứng biến.
Junk brand – thương hiệu bỏ đi	Một thương hiệu dựa trên nét giả tạo bề ngoài mà không dựa vào giá trị đích thực. (Xem Value proposition)
Leveraging a brand – thúc đẩy một thương hiệu	Mượn tiếng tăm của thương hiệu này để tung ra một thương hiệu khác hoặc thương hiệu con, đồng thương hiệu; một sự mở rộng thương hiệu. (Xem Co-branding, Subbrand)
Line extension – mở rộng dòng sản phẩm (thương hiệu)	Sự gia tăng một hoặc nhiều thương hiệu con cho một thương hiệu mẹ; sự mở rộng một gia đình thương hiệu. (Xem Master brand, Subbrand)
Living brand – thương hiệu sống	Quá trình một thương hiệu lớn mạnh, thay đổi và duy trì bản thân nó; một thương hiệu mạnh.
LOGO	Từ viết tắt của một nhãn hiệu thương mại, hiện nay được áp dụng phổ biến (ngay cả khi không chính xác) đối với tất cả các nhãn hiệu. (Xem Logotype, Trademark)
Logotype – biểu tượng thương hiệu	Một cách để biểu đạt tên thương hiệu.
Look and feel – nhìn thấy và cảm nhận	Trải nghiệm thuộc cảm giác về một sản phẩm, môi trường hoặc truyền thông.
Mall intercept – một phương pháp kỹ thuật nghiên cứu thị trường	Trong đó các nhà nghiên cứu phỏng vấn khách hàng tại cửa hàng hoặc địa điểm công cộng; một cuộc phỏng vấn một đối một. (Xem One-on-one interview)
Marketing	Quá trình phát triển, quảng bá, bán hàng và phân phối sản

marketing	phẩm hoặc dịch vụ. (Độc The 22 Immutable Laws of Marketing, Al Ries)
Marketing aesthetics – mỹ học về marketing	Các nguyên tắc nhận thức được sử dụng để cải thiện cảm nhận hoặc trải nghiệm của khách hàng. (Độc Marketing Aesthetics, Bernd Schmidt và Alex Simonson)
Market penetration – thâm nhập thị trường	Thị phần của một sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty so với các sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty khác trong cùng hạng mục.
Market position – vị thế trên thị trường	Sự xếp loại một sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty trong cùng một hạng mục. (Xem Positioning)
Market share – thị phần	Tỷ lệ doanh số bán hàng của công ty so với tổng doanh số của thị trường, hoặc số sản phẩm bán ra của công ty so với tổng sản phẩm tiêu thụ của thị trường. (Xem Market position)
Master brand – thương hiệu chính	Thương hiệu chủ đạo trong một dòng sản phẩm hoặc xuyên suốt một ngành kinh doanh; thương hiệu mẹ. (Xem Brand architecture, Parent brand, Subbrand)
Media – phương tiện truyền thông	Các kênh truyền đạt thông điệp thương hiệu, như truyền hình, báo in, thư trực tiếp, Internet và tờ rơi quảng cáo.
Media advertising – quảng cáo trên phương tiện truyền thông	Các thông điệp một chiều được thiết kế để thuyết phục hoặc tạo dựng nhận thức về thương hiệu thông qua các kênh truyền thông đại chúng.
Meme	Quá trình tự nhân bản – một loại hình thông tin có tính năng tương tự như các gene trong cơ thể hoặc virus máy tính. Meme được sao chép từ người này sang người kia thông qua sự mô phỏng, bắt chước lẫn nhau của con người. Meme có thể là một cách thức làm (sự bắt tay chào nhau, ăn pizza phải uống Coca Cola, v.v...), một kỹ năng, sáng chế hay ý tưởng. (Độc The Selfish Gene, Richard Dawkins)
Mental model – mô hình tư duy	Hình ảnh khái niệm của một trải nghiệm, môi trường, quá trình hoặc hệ thống, cung cấp sự nhận thức tốt hơn hay giá trị tiên đoán.
Message architecture – kiến trúc thông điệp	Một mối quan hệ chính thức giữa các mối liên hệ thương hiệu.
Metateam	Siêu nhóm – một nhóm lớn được hình thành từ nhiều nhóm chuyên gia nhỏ hơn; một IMT hoặc văn phòng ảo.
Mission statement –	Một tuyên bố chính xác về mục đích hoặc động lực của công

tuyên bố sứ mệnh	ty.
Morpheme – hình vị	Một đơn vị nhỏ nhất trong ngôn ngữ mang ý nghĩa, các chuyên gia thường dùng để ghép thành các từ tự tạo, từ mới. (Xem Neologism)
Name brand – thương hiệu có tên tuổi	Một sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty được công nhận rộng rãi.
Natural reading sequence – chuỗi tư duy tự nhiên	Trật tự mà người đọc có thể dễ dàng sàng lọc các phần thông tin riêng rẽ.
Neologism – từ ngữ mới	Một từ hoặc cụm từ tự tạo có thể được dùng như tên thương hiệu. (Xem Morpheme)
New luxury – loại tiêu chuẩn cao cấp mới	Hàng hóa hoặc dịch vụ đem đến chất lượng cao hơn hoặc hình thức nổi trội hơn với mức giá cao hơn. (Đọc Trading up, Michael J. Silverstein và Neil Fiske)
No-logo movement – trào lưu không logo	Một nhóm các nhà hoạt động coi các thương hiệu toàn cầu là một hình thức văn hóa của chủ nghĩa đế quốc. (Đọc No Logo, Naomi Klein)
Nomenclature system – hệ thống danh pháp	Một cấu trúc chính thức để đặt tên các sản phẩm, dịch vụ, đặc tính hoặc lợi ích liên quan; phần đặt tên của kiến trúc thương hiệu công ty. (Xem Brand architecture)
Observer effect – hiệu ứng quan sát	Xu hướng sự hiện diện của một người quan sát để thay đổi những gì đang được quan sát. (Xem Hawthorne effect)
One-on-one interview – phỏng vấn một-đối-một	Một phương pháp nghiên cứu thị trường mà các đối tượng được phỏng vấn cùng thời điểm.
One-stop-shop – đầu mối cung cấp dịch vụ toàn diện	Một công ty riêng lẻ đưa ra một loạt dịch vụ về xây dựng thương hiệu, đối lập với IMT. (Xem IMT)
Opinion leader – người dẫn dắt dư luận	Người có quan điểm hay phẩm chất, tính cách có thể áp đặt sức ảnh hưởng lên toàn bộ các thành viên khác trong nhóm; còn được gọi là người định hướng/thích lèo lái dư luận
(opinion maker).	
Parallel execution – sự thực hiện song song	Quá trình mà các nhóm sáng tạo làm việc độc lập chứ không phải nối tiếp nhau.
Parent brand – thương hiệu mẹ	Thương hiệu chủ đạo trong một gia đình thương hiệu; còn gọi là thương hiệu chính. (Xem Brand architecture, Master brand)

Perception – sự nhận thức	Một ấn tượng được thấu nhận từ các cảm giác; một tập hợp các trải nghiệm của khách hàng. (Xem Marketing aesthetics)
Perceptual map – bản đồ nhận thức	Một biểu đồ về nhận thức của khách hàng cho thấy mối quan hệ giữa các sản phẩm, dịch vụ, công ty hoặc thương hiệu cạnh tranh.
Permanent media – phương tiện truyền thông cố định	Các thông điệp thương hiệu thuộc về môi trường tồn tại nhiều năm, như kiến trúc hoặc bảng ký hiệu.
Permission marketing – marketing được phép	Thực tiễn hoạt động quảng bá hàng hóa, dịch vụ với các thông điệp được dự đoán trước, mang tính cá nhân và có liên quan. (Đọc Permission Marketing, Seth Godin)
Positioning – sự định vị	Quá trình tạo nên sự khác biệt hóa sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty trong tâm trí khách hàng để đạt được lợi thế cạnh tranh chiến lược; bước đầu tiên trong quá trình xây dựng thương hiệu. (Đọc Positioning, Al Ries và Jack Trout)
Power law – quy luật quyền lực	Trong xây dựng thương hiệu, xu hướng thành công tiếp nối thành công; một quy luật lý giải tại sao “người giàu lại càng giàu hơn”. (Xem Virtuos circle)
Primacy effect – hiệu ứng đầu tiên	Quan sát cho thấy sự ấn tượng ban đầu có xu hướng mạnh hơn những ấn tượng sau đó, ngoại trừ những ấn tượng cuối cùng. (Xem Recency effect)
Private label – nhãn hiệu riêng	Một sản phẩm do cửa hàng riêng lẻ sở hữu, thường có giá rẻ hơn, có thể cạnh tranh nhờ mạng lưới phân phối rộng khắp; một thương hiệu bán lẻ đối lập với một thương hiệu có tên tuổi. (Xem Name brand, Store brand)
Product placement – đưa sản phẩm vào phim ảnh	Một hình thức quảng cáo, là cách sử dụng tích hợp giữa sản phẩm hay thương hiệu cần quảng cáo với các kênh truyền thông giải trí nhằm quảng bá sản phẩm, như phim truyện, chương trình truyền hình, âm nhạc và các môi trường công cộng khác.
Promise – lời hứa	Một cam kết được thông báo hoặc mang tính ám chỉ nhằm tạo ra sự kỳ vọng cho khách hàng và trách nhiệm của nhân viên, ví dụ như cam kết luôn đúng giờ của hãng chuyển phát nhanh FedEx.
Prosumer	Một chủng loại hàng hóa và dịch vụ kết hợp các đặc tính đẳng cấp chuyên nghiệp với tính công dụng và giá cả ở cấp độ khách hàng bình thường.
Prototype – nguyên mẫu	Một mô hình hoặc kế hoạch được sử dụng để đánh giá hoặc phát triển một sản phẩm, dịch vụ, môi trường, truyền thông hay trải nghiệm mới.
Provenance –	Mối liên hệ lịch sử dẫn đến tính xác thực hoặc sự tín nhiệm

nguồn gốc	đối với một thương hiệu.
Pure play – công ty chuyên doanh	Công ty chuyên kinh doanh một mặt hàng hoặc một loại hàng nhất định; một thương hiệu được tập trung cao độ.
Qualia	Những trải nghiệm chủ quan quyết định việc mỗi người tiếp nhận một thương hiệu như thế nào. (Xem Experience design)
Qualitative research – nghiên cứu định tính	Nghiên cứu đưa ra nhận định sâu sắc, chẳng hạn như các cuộc phỏng vấn một-đối-một hay các nhóm tập trung. (Xem Design research, Focus group, One-on-one interview)
Quantitative research – nghiên cứu định lượng	Nghiên cứu đưa ra sự đo lường, tính toán, chẳng hạn như việc thăm dò ý kiến hay các nghiên cứu trên diện rộng.
Radical differentiation – sự khác biệt cơ bản	Một vị thế vững chắc cho phép thương hiệu nổi bật trên thị trường; một zag. (Xem Positioning, Zag)
Rapid prototyping – quá trình tạo nguyên mẫu nhanh	Quá trình sản xuất nhanh các vòng mô hình hay khái niệm đánh giá và nhắc lại sau mỗi vòng để phát triển các sản phẩm, dịch vụ hoặc trải nghiệm hiệu quả hơn. (Đọc The Art of Innovation, Tom Kelley và cộng sự)
Recency effect – hiệu ứng mới đây	Sự quan sát kéo dài những ấn tượng mạnh hơn những ấn tượng trước đó, kể cả ấn tượng ban đầu. (Xem Primacy effect)
Reputation – danh tiếng	Quan điểm chung về một sản phẩm, dịch vụ hay công ty trong tất cả các khán thính giả của nó. (Xem Audience)
Sacrifice – bán lỗ	Việc loại bỏ, tống khứ bất kỳ sản phẩm, dịch vụ hoặc đặc tính nào không làm gia tăng vị thế trên thị trường hoặc sức mạnh thương hiệu.
Sales cycle – chu trình bán hàng (chu trình kinh doanh)	Đối với người mua là các bước để tạo nên việc mua hàng (thường là nhận thức, đánh giá, quyết định và sử dụng); đối với người bán là các bước để tạo nên việc bán (thường được xác định là tìm kiếm và phân loại khách hàng, định hình các sản phẩm và dịch vụ, chấp thuận đặt hàng).
Segment – phân khúc	Một nhóm người có khả năng phản ứng theo cùng một cách trước nỗ lực marketing. (Xem Audience)
Segmentation – sự phân khúc	Quá trình phân loại thị trường thành các hạng mục nhỏ có cùng giá trị và mục tiêu.
Shelf impact – tác động ngoài lề	Khả năng của một sản phẩm, bao bì hoặc thương hiệu có thể nổi bật nhờ ưu điểm thiết kế của nó.
Signature – ký	Mối quan hệ trực quan giữa logo và biểu tượng. (Xem

hiệu	Logotype, Symbol)
Silo	Những cản trở tiêu cực giữa các bộ phận trong một công ty – một bộ phận tách biệt với các bộ phận khác xét theo sản phẩm, dịch vụ, chức năng hay thị trường; một khái niệm nói về một bộ phận bất cộng tác.
Slogan – khẩu hiệu	Một câu nói thông dụng, một cụm từ.
Social network – mạng xã hội	Một mạng lưới gồm nhiều người, có thể được dùng để bày tỏ ý kiến hay thông điệp, sử dụng các kỹ thuật marketing virus. (Xem Viral marketing)
Sock-puppet marketing – marketing con rối bí mật	Một khái niệm mang tính châm biếm dành cho các thương hiệu “nhái” được xây dựng dựa trên các chiến dịch quảng bá phù phiếm, ví dụ như nhiều thứ trong kỷ nguyên dot.com
Specialization – sự chuyên môn hóa	Chiến lược tập trung và nhấn mạnh một lĩnh vực kinh doanh để cạnh tranh tốt hơn so với các công ty lớn hơn hoặc cộng tác đặc lực hơn với các chuyên gia khác.
Stakeholder – bên liên quan	Bất kỳ người nào hay công ty nào có lợi ích thiết thân trong công ty hay thương hiệu, bao gồm cổ đông, nhân viên, đối tác, nhà cung cấp, khách hàng và các thành viên cộng đồng.
Store brand – thương hiệu bán lẻ	Một sản phẩm có nhãn hiệu riêng có thể được bán với giá rẻ hơn hoặc lợi nhuận cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh được phân phối; có nhãn hiệu riêng. (Xem Generic brands, Private label)
Strategy – chiến lược	Kế hoạch sử dụng nhiều chiến thuật để đạt được mục tiêu kinh doanh, thường là để đánh bật đối thủ cạnh tranh. (Xem Brand strategy)
Subbrand – thương hiệu con	Một thương hiệu thứ cấp xây dựng dựa trên sự cộng tác với một thương hiệu mẹ. (Xem Master brand)
Sustaining innovation – sự đổi mới bền vững	Bước cải thiện dần lên đối với một sản phẩm, dịch vụ hoặc lĩnh vực kinh doanh hiện tại. (Xem Disruptive innovation)
SWOT	Một công cụ dựa trên các khái niệm, dùng để phân tích các yếu tố điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ.
Symbol – biểu tượng	Dấu hiệu hoặc nhãn hiệu được thiết kế để thể hiện một thương hiệu.
Tactic – chiến thuật	Một phương thức thích hợp được dùng để hỗ trợ một chiến lược.
Tagline	Một câu, cụm từ hay từ được dùng để tóm lược vị thế thị trường, ví dụ như “Let’s motor” (Hãy dùng mô-tô) của hãng Mini và “Think outside the bun” (Hãy suy nghĩ hơn hẳn mọi

	người) của Taco Bell. (Xem Positioning, Slogan)
Target market – thị trường mục tiêu	Nhóm khách hàng mà công ty xác định phục vụ. (Xem Segmentation)
Team dynamics – các động lực nhóm	Các yếu tố tâm lý ảnh hưởng đến sự cộng tác, bao gồm lòng tin, sự sợ hãi, sự tôn trọng và uy tín công ty. (Đọc Unstuck, Keith Yamashita và Sandra Spataro)
Thought leader – dẫn đầu tư duy	Một thương hiệu dẫn đầu thị trường bằng các ý tưởng có tính ảnh hưởng, dù không quan trọng trong thị phần, như hãng máy tính Apple.
Tipping point – điểm nhấn	Một điểm tác động trong sự tiến hóa của một thị trường hay xã hội, nơi mà một nỗ lực nhỏ có thể đem lại kết quả đáng kinh ngạc, giống như “một cành rom có thể quật gãy lưng chú lạc đà”. (Đọc The Tipping Point – Điểm bùng phát, Malcolm Gladwell, Alpha Books xuất bản)
Touchpoint – điểm tiếp xúc	Bất kỳ nơi nào mà mọi người đến và tiếp cận với một thương hiệu, trong đó bao gồm việc sử dụng sản phẩm, đóng gói bao bì, quảng bá, bài báo, phim ảnh, môi trường cửa hàng, nhân viên công ty và cuộc đối thoại ngẫu nhiên.
Trade dress – hình ảnh thương mại	Màu sắc, hình dạng, hệ thống kiểu chữ và các ưu tiên thuộc về thị giác khác có thể tạo ra một “bộ mặt” để nhận biết cho một thương hiệu. (Xem Brand identity)
Trademark – nhãn hiệu	Một cái tên hay biểu tượng chỉ ra nguồn hàng hóa hoặc dịch vụ, đồng thời ngăn ngừa sự rối loạn trên thị trường; một hình thức bảo hộ hợp pháp của sở hữu trí tuệ. (Đọc Designing Brand Identity, Alina Wheeler)
Tribal brand – thương hiệu bộ lạc	Thương hiệu có một nhóm người sùng bái, như hãng mô tô Harley-Davidson, hãng bán hàng trực tuyến eBay và cuộc thi âm nhạc American Idol.
Turfismo	Mỗi bộ phận đều muốn có mặt trên trang chủ.
Tv-industrial complex – tổ hợp công nghiệp truyền hình	Hệ thống có ảnh hưởng lớn trong việc triển khai và duy trì các thương hiệu quốc gia trong suốt nửa cuối thế kỷ XX, hiện nay có phần suy giảm do sự phát triển vượt bậc của các phương tiện truyền thông và thương hiệu bộ lạc mới. (Xem Tribal brand, đọc Purple Cow, Seth Godin)
USP (Unique Selling Proposition) – đề xuất bán hàng độc nhất	Đưa một sản phẩm, dịch vụ lên hàng đầu; do giám đốc phụ trách hoạt động quảng cáo Rosser Reeves đưa ra vào thập niên 1950; một loại hình của sự khác biệt. (Xem Differentiation)
Validation – sự công nhận có giá trị	Sự chấp thuận hoặc phản hồi của khách hàng đối với thông điệp, khái niệm hoặc nguyên mẫu được đưa ra. (Xem Prototype)

Value proposition – đề xuất giá trị	Một tập hợp các lợi ích cấu thành, bao gồm lợi ích về chức năng, cảm xúc hoặc sự tự biểu hiện.
Vicious circle – vòng tròn luẩn quẩn	Trong chiến lược thương hiệu, vòng xoáy chết người diễn ra theo đường xoắn ốc, từ thiếu sự khác biệt tới giá cả thấp, tới lợi nhuận ròng giảm, các nguồn lực giảm, ít sự đổi mới, thậm chí ít sự khác biệt hơn, và cuối cùng là phổ thông hóa sản phẩm; đối lập với vòng tròn đáng giá.
Viral marketing – marketing virus	Một kỹ thuật được các mạng xã hội sử dụng để truyền tải ý kiến và thông điệp, thông qua các chương trình cộng tác, hợp tác thương hiệu, thư điện tử, các đường link trên mạng, offline; hoặc ngoại tuyến, thông qua quảng cáo truyền miệng và quá trình tự nhân bản. (Xem Meme, đọc Unleashing the Ideavirus,
Seth Godin)	
Virtual agency – công ty ảo	Một nhóm các hãng chuyên nghiệp cùng làm việc để xây dựng thương hiệu, còn được gọi là IMT hoặc siêu nhóm. (Xem Hollywood model, IMT, Metateam)
Virtuos circle – vòng tròn đáng giá	Đối lập với vòng tròn luẩn quẩn; sự phát triển theo hình xoắn ốc bắt nguồn từ sự khác biệt, tới giá cả cao hơn, lợi nhuận ròng lớn hơn, nhiều nguồn lực hơn, đổi mới hơn, khác biệt hơn và cuối cùng là một lợi thế cạnh tranh bền vững.
Vision – tầm nhìn	Câu chuyện mà một nhà lãnh đạo kể về những gì công ty đã trải qua; nguồn cảm hứng để công ty dẫn dắt sự tăng trưởng tương lai.
Zag	Một chiến lược đi ngược lại xu thế chung, giúp mang lại lợi thế cạnh tranh; ý tưởng khác biệt dẫn tới một thương hiệu lôi cuốn. (Xem Charismatic Brand)

NGUỒN SÁCH THAM KHẢO

Những ý tưởng trong cuốn sách này hết sức phong phú, song nền tảng của chúng ẩn sâu dưới trang sách: Những cái bạn thấy chỉ là phần ngọn. Vì vậy, hãy đào sâu nghiên ngẫm để có thể thấm thấu vấn đề về thương hiệu cùng năm nguyên tắc của nó. Dưới đây là nội dung tóm lược những cuốn sách hữu ích mà bạn nên đọc.

VỀ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU	BRAND LEADERSHIP (LÃNH ĐẠO THƯƠNG HIỆU), David A. Aaker và Erich Joachimsthaler (Free Press, 2000). Để thành công, một thương hiệu cần có sự điều hành từ cấp cao nhất. Sự thay đổi từ cách tiếp cận chiến thuật sang cách tiếp cận chiến lược đòi hỏi một sự thay đổi cân bằng trong cơ cấu tổ chức, các hệ thống và nền văn hóa. Các tác giả đã chứng minh cho quan điểm của mình bằng hàng trăm
-------------------------	--

<p>NÓI CHUNG</p>	<p>ví dụ từ tập đoàn đa lĩnh vực Virgin đến hãng đồng hồ danh tiếng Swatch, từ hệ thống khách sạn xa xỉ Marriot tới hãng đồ ăn nhanh có thị phần lớn nhất thế giới McDonald's.</p>
	<p>BRAND PORTFOLIO STRATEGY (CHIẾN LƯỢC DANH MỤC THƯƠNG HIỆU), David A. Aaker (Free Press, 2004). Tác giả đã dành hơn một thập niên để xây dựng nguyên tắc phân loại cho học thuyết thương hiệu, giúp xác định và phân loại tất cả các yếu tố phụ thuộc cần có để quản lý thương hiệu. Ông đã chuyển sự tập trung từ thương hiệu riêng lẻ tới gia đình thương hiệu, chỉ ra cách mở rộng thương hiệu mà không xé lẻ nó.</p>
	<p>BRAND WARFARE (CUỘC CHIẾN THƯƠNG HIỆU), David D'Alessandro (McGraw Hill Trade, 2001), bản tiếng Việt của NXB Lao động – Xã hội. Tác giả kể lại kinh nghiệm áp dụng kỹ năng xây dựng thương hiệu vào vị trí giám đốc điều hành hãng John Hancock, giúp biến một công ty bảo hiểm trung bình thành một gã khổng lồ dẫn đầu về dịch vụ tài chính. Ông lý giải tại sao thương hiệu phải luôn được đặt ở vị trí ưu tiên trong các mối quan tâm của doanh nghiệp, trở thành kim chỉ nam cho mọi quyết sách.</p>
	<p>EMOTIONAL BRANDING (XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU DỰA TRÊN CẢM XÚC), Marc Gobé (Allworth Press, 2001). Tác giả đưa ra những tình huống thực tế đã xảy ra với khách hàng của mình, phân tích sự thay đổi về</p>
	<p>nhân khẩu học và hành vi trong dân số và kênh phân phối bán lẻ, từ đó xác định cách tận dụng tất cả năm giác quan như một công cụ marketing hiệu quả. Đồng thời, ông cũng chỉ rõ tính logic và sự huyền bí được thể hiện thế nào trong thực tiễn hoạt động thiết kế.</p>
	<p>MANAGING BRAND EQUITY (QUẢN LÝ TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU), David A. Aaker (Free Press, 1991). Tác giả phân tích về những thành công cũng như thất bại trong quá trình nỗ lực xây dựng tài sản thương hiệu ở một số công ty như Ivory, Nissan, Schlitz, Ford Taurus..., từ đó chỉ ra cách tránh được sự cảm dỗ của lợi nhuận ngắn hạn để có thể tạo dựng nền tảng vững chắc về thương hiệu thông qua các thành phần cấu thành nên tài sản thương hiệu, như tên thương hiệu, biểu tượng, slogan... – những tài sản mang tính chiến lược có thể đo lường và định giá.</p>
	<p>MARKETING AESTHETICS (MỸ HỌC MARKETING), Bernd H. Schmitt và Alex Simonson (Free Press, 1997). Các tác giả đưa ý tưởng của Aaker tiến xa hơn bằng cách chỉ rõ yếu tố mỹ học chính là điều kiện tạo nên cảm xúc. Trong cuốn sách tiếp theo – Experiential Marketing (Marketing trải nghiệm), Schmitt nghiên cứu sâu hơn ý tưởng này, tập trung vào tầm quan trọng của trải nghiệm khách hàng trong xây dựng thương hiệu.</p>
	<p>SELLING THE INVISIBLE (BÁN GIÁ TRỊ VÔ HÌNH), Harry Beckwith (Warner Books, 1997). Là người từng trải về lĩnh vực quảng cáo, Beckwith đã đưa ra một câu hỏi hóc búa, đó là làm thế nào tiếp</p>

	<p>thị những sản phẩm mà mọi người không thể nhìn thấy – hay nói cách khác là dịch vụ. Trong cuốn sách tiếp sau – The Invisible Touch (Cú chạm vô hình), tác giả đã đưa ra bốn vấn đề then chốt của marketing hiện đại là giá cả, xây dựng thương hiệu, đóng gói bao bì và các mối quan hệ. Các công ty bán sản phẩm hữu hình cũng có thể áp dụng nguyên tắc này: Nếu bạn có thể bán thứ vô hình, thì bạn cũng sẽ dễ dàng bán thứ hữu hình. Cả hai cuốn sách của ông đều rất tuyệt vời và đáng ghi nhận.</p>
VỀ SỰ KHÁC BIỆT HÓA	<p>BUILT TO LAST (XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN), James Collins và Jerry I. Porras (HarperBusiness Essentials, 1994), bản tiếng Việt của NXB Trẻ. Theo hai tác giả, các thương hiệu có thể không trường tồn, song các công ty thì có, bởi các công ty hàng đầu luôn có tầm nhìn xa, hoài bão lớn. Dựa trên một dự án nghiên cứu kéo dài sáu năm tại Trường Kinh doanh thuộc Đại học Stanford, các tác giả lập ra một danh sách gồm 18 công ty vĩ đại và trường tồn, sau đó nghiên cứu và so sánh các công ty với đối thủ cạnh tranh. Tác giả đặt ra câu hỏi: “Cái gì đã tạo ra sự khác biệt giữa những công ty vĩ đại và trường tồn này với những công ty khác?”, từ đó khám phá ra những phẩm chất bất biến theo thời gian tạo nên các công ty vĩ đại và trường tồn nhất trong thế giới kinh doanh.</p>
	<p>POSITIONING: THE BATTLE FOR YOUR MIND (ĐỊNH VỊ: TRẬN CHIẾN GIÀNH VỊ TRÍ TRONG TÂM TRÍ KHÁCH HÀNG), Al Ries và Jack Trout (McGraw-Hill Trade, 2000). Hai tác giả chính là những người đi tiên phong trong khái niệm định vị: “Định vị không phải là những gì bạn làm với sản phẩm của mình. Định vị là những gì bạn tạo ra trong suy nghĩ của khách hàng triển vọng, tức là bạn đặt sản phẩm đó trong tâm trí của họ.” Theo đó, chiến lược định vị phải rất rõ ràng. Khi tuyên bố định vị với khách hàng hiện tại và triển vọng, dù là ở dạng thức nói hay viết, bạn cần nhớ bạn đang định vị cái gì, đồng thời khuyến khích và tạo động lực để họ có nhu cầu biết thêm thông tin về những gì bạn có. Khách hàng chính là người quyết định thương hiệu chứ không phải chuyên gia marketing.</p>
	<p>PURPLE COW (CON BÒ TÍA), Seth Godin (Portfolio, 2003), bản tiếng Việt của NXB Giáo dục. Chắc hẳn khi ngắm những con bò nâu quen thuộc, bạn sẽ thấy nhàm chán. Còn một con bò tía thì khác, nó sẽ thật sự nổi bật. Bản chất của con bò tía – lý do khiến nó tỏa sáng giữa đám đông – là nó khác biệt. Marketing ấn tượng chính là nghệ thuật tạo nên những điểm đáng chú ý cho sản phẩm hoặc dịch vụ. Bạn phải luôn ý thức được rằng nếu sản phẩm hoặc dịch vụ chào hàng không tạo được ấn tượng đặc biệt, thì nó sẽ trở nên mờ nhạt và dễ bị lãng</p>
	<p>quên, cho dù chi phí quảng cáo có lớn đến đâu. Chủ đề của cuốn sách này bàn về cách tạo ra và bán những sản phẩm nổi bật. Đây cũng là bí quyết cho bất kỳ ai muốn tạo nên sự khác biệt trong tổ chức thông qua việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mà ai cũng muốn mua.</p>
VỀ SỰ	<p>NO MORE TEAMS (THỜI CỦA NHÓM ĐÃ HẾT), Michael Schrage (Crown/Doubleday, 1997). Các nhóm muốn đổi mới cách làm việc</p>

CỘNG TÁC	(Currency/Doubleplay, 1995). Các nhóm muốn duy trì các nhiệm vụ nhóm thì cần tới những không gian chung và các công cụ cộng tác đặc lực.
	ORGANIZING GENIUS (THIÊN TÀI TỔ CHỨC), Warren Bennis và Patricia Ward Biederman (Perseus, 1998). Là chuyên gia về các kỹ năng lãnh đạo, Bennis đã trình bày cách thức khai thác và phát huy năng lực sáng tạo của hoạt động làm việc nhóm trong tổ chức. Đây là một cuốn sách mang tính thảo luận về chủ đề này và đáng khích lệ.
	SIX THINKING HATS (SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY), Edward de Bono (Little, Brown and Company, 1985), bản tiếng Việt của NXB Trẻ. Tác giả đã đưa ra phương pháp tư duy “sáu chiếc mũ” hay “tư duy song song”, tức là xem xét một vấn đề trên mọi khía cạnh. Khi sử dụng phương pháp sáu chiếc mũ, tất cả mọi người đều tham gia vào một hoạt động sắm vai tại một thời điểm xác định. Mỗi người đội một mũ màu khác nhau và lần lượt chuyển sang các chiếc mũ màu khác. Phương pháp này giúp loại bỏ được rào cản lớn nhất đối với tư duy nhanh và hiệu quả – đó chính là cái tôi (hay bản ngã). Thay vì tấn công ý kiến của người khác để thể hiện mình là người thông minh, với phương pháp này, lối tư duy chống đối và đối đầu bị loại bỏ vì khả năng tư duy của bạn sẽ được thể hiện qua việc bạn sử dụng mỗi chiếc mũ hiệu quả như thế nào.
	UNSTUCK (KHÔNG GẮN KẾT), Keith Yamashita và Sandra Spataro (Portfolio, 2004). Chúng ta đã chuyển từ kỷ nguyên của làm việc cá nhân sang làm việc theo nhóm, vậy nên hoạt động kinh doanh đã nhanh chóng đạt đến độ phức tạp mới. Thành viên của nhóm thất bại (cảm thấy cô độc, kiệt sức, mất phương hướng và mệt mỏi?) có thể áp dụng những kinh nghiệm trong cuốn sách này để vượt qua bế tắc trong công việc.
VỀ SỰ ĐỔI MỚI	THE ART OF INNOVATION (NGHỆ THUẬT CỦA SỰ ĐỔI MỚI), Tom Kelly (Currency/Doubleplay, 2000). Tác giả đã dỡ bỏ tấm màn che phủ bên trong một hãng thiết kế sản phẩm ngày nay, đồng thời trình bày cách thức hãng này vận dụng trí tuệ tập thể và sử dụng sản phẩm dùng thử để thiết kế các sản phẩm thành công.
	DESIGNING BRAND IDENTITY (THIẾT KẾ BẢN SẮC THƯƠNG HIỆU), Alina Wheeler (Wiley, 2003). Đây là cuốn cẩm nang mới tạo dựng tầm nhìn và cảm nhận của một thương hiệu. Wheeler từng bước chỉ ra cách thức một chiến lược thương hiệu tạo nên trải nghiệm khách hàng hoàn hảo.
	EATING THE BIG FISH (ĂN CÁ LỚN), Adam Morgan (John Wiley & Sons, 1999). Theo tác giả, chỉ có một thương hiệu có thể trở thành số một, vì vậy các công ty khác phải nỗ lực hơn nữa. Ông đã trình bày chi tiết đặc tính chung của “các thương hiệu thách thức”, trong đó bao gồm lòng can đảm để trở nên khác biệt và trí thông minh để trở nên sáng tạo. Vô số ví dụ thực tế cho thấy các nguyên lý của Morgan đều dựa trên thực tiễn chứ không chỉ là lý luận đơn thuần.
	SERIOUS PLAY (CHƠI CHƠI NGHIÊM TÚC), Michael Sebregtse

	<p>SERIOUS PLAY (CUỘC CHƠI NGHIÊM TÚC), Michael Schrage (Harvard Business School Press, 1999). Với thái độ hết sức nghiêm túc, tác giả mong muốn bạn áp dụng mô hình cộng tác. Theo ông, cần thiết phải có không gian chung dành cho sự đổi mới. Độc giả sẽ được đưa đến thế giới tự do của những người não phải, nơi diễn ra cuộc chơi công bằng nghiêm túc và những người chơi nghiêm túc làm việc trong các nhóm vui vẻ.</p>
	<p>A SMILE IN THE MIND (NỤ CƯỜI TRONG TÂM TRÍ), Beryl McAlhone và David Stuart (Phaidon, 1996). Đây là một cuốn sách tuyệt vời về thiết kế đồ họa. Nhà thiết kế Stuart và tác giả McAlhone chứng minh rằng hài hước chính là linh hồn của sự đổi mới.</p>
VỀ SỰ CÔNG NHẬN	<p>BOTTOM-UP-MARKETING (MARKETING TỪ DƯỚI LÊN), Al Ries và Jack Trout (Plume, 1989). Khái niệm xây dựng thương hiệu từ dưới lên gây ấn tượng sâu sắc ngay trong sự đơn giản của nó. Các tác giả đưa ra lời khuyên nên bắt đầu ở cấp độ khách hàng để tìm ra chiến thuật hành động, sau đó xây dựng chiến thuật thành chiến lược – thay cho cách làm ngược lại, và từ đó nó sẽ giúp bạn đảo ngược tình thế.</p>
	<p>HITTING THE SWEET SPOT (ĐẠT TỚI ĐIỂM THÀNH CÔNG), Lisa Fortini-Campbell (Copy Workshop, 1992). Để đạt tới điểm thành công, bạn cần có những hiểu biết sâu sắc về thương hiệu và khách hàng. Kết hợp lý thuyết với thực tiễn, tác giả chỉ ra cách nghiên cứu thị trường từ dữ liệu, thông tin, sự hiểu biết, v.v...</p>
	<p>STATE OF THE ART MARKETING RESEARCH (TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU MARKETING BẬC CAO), Geogre Breen, Alan Dutka và A. B. Blankenship (McGraw-Hill, 1998). Các tác giả làm rõ các nghiên cứu về marketing, bao gồm phỏng vấn rộng, nhóm tập trung và thư thăm dò ý kiến.</p>
	<p>TRUTH, LIES AND ADVERTISING (SỰ THẬT, LỜI NÓI DỐI VÀ QUẢNG CÁO), Jon Steel (John Wiley & Sons, 1998). Steel từng là người lập kế hoạch quảng cáo của công ty Goodby, Silverstein & Partners,</p>
	<p>nổi tiếng với chiến dịch “Got milk?” và nhiều chiến dịch khác. Ông chỉ ra cách thức đi vào tâm trí khách hàng để khám phá họ có mối liên hệ thế nào với thương hiệu, sản phẩm và các chủng loại hàng hóa.</p>
VỀ SỰ TRAU DỒI	<p>THE AGENDA (CHƯƠNG TRÌNH NGHỊ SỰ), Michael Hammer (Crown Business, 2001). Theo bậc thầy về kinh doanh Hammer, tác giả cuốn Re-engineering the Corporation (Tái cấu trúc công ty), sự thực thi được duy trì liên tục là yếu tố quyết định đối với thành công dài hạn. Ông đưa ra một kế hoạch hành động 9 điểm, bao gồm: “hệ thống hóa sự sáng tạo”, “lợi nhuận từ sức mạnh của sự nhập nhằng”, và “cộng tác bất cứ lúc nào có thể”. Trong khi tập trung mạnh mẽ vào nghệ thuật lãnh đạo hơn là marketing, kế hoạch mà Hammer đưa ra hoàn toàn phù hợp với thực tiễn của hoạt động xây dựng thương hiệu.</p>

	<p>BUILDING THE BRAND-DRIVEN BUSINESS (XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU DẪN ĐẦU HOẠT ĐỘNG KINH DOANH), Scott M. Davis và Michael Dunn (Jossey-Bass, 2002). Cuốn sách chủ yếu bàn về việc kiểm soát các điểm tiếp xúc khách hàng – nơi khách hàng trải nghiệm về thương hiệu. Hai tác giả đã trình bày về cách phân khúc những trải nghiệm đó thành: trước khi mua, trong khi mua và sau khi mua, để mọi thành viên trong công ty nhận thức được vai trò của mình trong việc xây dựng thương hiệu.</p>
	<p>LIVING THE BRAND (SỐNG CÙNG THƯƠNG HIỆU), Nicholas Ind (Kogan Page, 2001). Theo tác giả, nguồn lực lao động của công ty là nhân tố có giá trị nhất. Ông trình bày ý nghĩa, mục đích và các giá trị có thể xây dựng mỗi nhân viên công ty trở thành đầu tàu trong xây dựng thương hiệu như thế nào.</p>
	<p>WILL AND VISION (Ý NGUYỆN VÀ TẦM NHÌN), Gerard Tellis và Peter Golder (McGraw-Hill Trade, 2001). Hai tác giả đã sử dụng nhiều dẫn chứng sinh động như Gillette, Microsoft và Xerox để đúc kết thành năm nguyên tắc chính trong việc xây dựng thương hiệu bền vững, đó là: tầm nhìn về thị trường rộng lớn, sự quản lý ổn định, sự đổi mới không ngừng, sự cam kết tài chính, và đòn bẩy tài sản.</p>

2. Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm... Luật buôn có

hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất căng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh

trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hắt cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe.

ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mì, nước sốt mì Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald’s đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ

20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bỏ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.

5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là một phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).

6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.

7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử

dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công ty thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, phô mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính... Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại

vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.

5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Joseph Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.

7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.

1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South

Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ).

Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia –

Bách khoa toàn thư mở.

4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.

1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.

2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyên nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm...

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tấu. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tấu, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tấu sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tấu để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tấu thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các

khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngọc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ

email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền

như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, không chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền không chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biên Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơ Kinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.

Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.

Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.

Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.

Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.

Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.

Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).

Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.

Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.

Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.

DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.

Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.

Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.

Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi nhiễm sắc thể.

Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.

Cách ly di truyền: genetic isolation.

Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.

Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.

Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic “averah b’ones (Hebrew: עבירה באונס)”, có nghĩa là “một sự vi phạm bắt buộc”.

Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.

Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.

Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.

Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế

kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa “Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người. Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.

Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).

Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.

Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.

The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.

Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là “Kohen”, “Cohen”, hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là “nhiễm sắc thể Y Aaron”, tương tự với “nhiễm sắc thể Y Adam”.

Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.

Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng để chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.

Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.

Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.

Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.

Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.

Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.

Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).

Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.

Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.

Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.

Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.

Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chất lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những “khoảng trống” được tìm thấy trong Kinh Torah.

Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.

Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.

Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.

Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.

Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.

Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18 “שמנה עשרה, lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.

Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.

Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.

Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.

Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.

Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.

Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi của văn minh” nhân loại.

Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.

Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.

Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đẩy ải hàng trăm nghìn người Do

Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ả-rập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20.

Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy Lạp cổ đại.

Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy Lạp cổ đại. Học trò của Plato.

Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)

Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tàu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.

Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.

Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.

Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ả-rập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.

Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).

Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.

Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.

Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.

Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.

Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.

Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xúc dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xúc dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xúc dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.

Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.

Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).

Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, “học”, từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.

Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15. Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ả rập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.

Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.

Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הלכה, Sephardic: (halacha); phiên âm như halacha hoặc halachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (halocho)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic, các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”).

Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.

Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.

Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sĩ.

Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.

Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga biểu thị một khu vực

phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).

Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.

Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.

Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái

Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.

Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.

(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.

Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.

Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng.

Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.

Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ

Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.

Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa

1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal* 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” *Organization Science* 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và “Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in,”

Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết “Discovery-Driven Planning” (*Harvard Business Review*, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư

Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Business* (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).

2. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 258.

3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược "đúng đắn". Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận "hoặc-hoặc" trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg ("từ dưới lên") và Igor Ansoff ("từ trên xuống") trong cuốn *Strategic Management Journal* (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).

4. Andrew Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Doubleday, 1996), 146.

5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press, 1986).

6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.

7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, "Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments," *Administrative Science Quarterly* 29 (1994): 24–56; và Grove, *Only the Paranoid Survive*.

8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, "Fading Memories".

9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là "bộ điều khiển công nghệ" và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.

10. Grove, *Only the Paranoid Survive*.

11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm

đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.

12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Businesses* (New York: Oxford University Press, 2000).

13. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 271.

14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., *Seeing Differently: Insights on Innovation* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J. S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong *Technological Innovation: Oversights and Foresights*, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, *The Social Life of Information* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15. Một quan điểm quan trọng được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn *The Innovator’s Dilemma* đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.

16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.

17. Clayton Christensen, “Materials Technology Corp.,” Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, “Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.,” Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).

18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.

19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” *Harvard Business Review*, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ “Lập kế hoạch dựa trên nền tảng”. Thay vào đó, chúng tôi gọi đây là “lập kế hoạch chiến lược thận trọng” để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.

20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cạnh tranh trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cạnh tranh ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cạnh tranh trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cạnh tranh ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, *Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing* (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và

Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi “con lốc” xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, *Inside the Tornado* (New York: HarperBusiness, 1995) và *Living on the Fault Line* (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó, Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, *Stall Points* (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức

khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần đề lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý “đâm đầu vào tường”. Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyên lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâm tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter “From Competitive Advantage to Competitive Strategy,” *Harvard Business Review* 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, “A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers,” in *Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts*, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A.

Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, “The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980,” *Journal of Economic Perspectives* 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, “The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence,” *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được “tuyển chọn” từ quan điểm chiến lược thông thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., “The Profitability of Mergers,” *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 101–116.

13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tính các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyên dữ liệu của Cisco đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyên mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, *Revival of the Fittest* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách đầu

tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.

16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.

17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn *The Innovator's Dilemma*. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, "Honda (B)," Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).

18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển *Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới* (New York: Harper & Row, 1985).

19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là "sự cứng nhắc đe dọa". Xem thêm chương 4.

20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, "Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)" Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).

21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.

22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí đầu tư mạnh trong một "danh mục", nhà đầu tư mắc chứng "thiên cận thị trường vốn" – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi "chạy đua". Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực

hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.

23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thử ví là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều này có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của

Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển của họ, *In Search of Excellence* (New York: Warner, 1982) nhằm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.

5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.

6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, *Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)*,” Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và “*Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)*,” Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).

7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.

8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lần dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.

10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.

11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New

Businesses,” MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy tăng trưởng có thể tạo ra.

12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, “Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process,” Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).

13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.

1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tương. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường “đích thực” cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường

là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: “Fatal Attraction (AT&T’s Failed Merger with NCR),” *The Economist*, 23 March 1996; “NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan,” *Bloomberg Business News*, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: *The Wall Street Journal*, 21 September 1994. “AT&T Splits Off AT&T Wireless,” AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: “AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services,” *The Wall Street Journal*, 10 March 1999; “The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed,” *Business Week*, 19 June 2000; “AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in \$72 Billion Transaction,” AT&T news release, 19 December 2001; “Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger,” *Associated Press Newswires*, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ánh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: “Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ”, *Journal of Finance* (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gạt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như *Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặt có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự

do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự “suy thoái” kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng. Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đóc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong

Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.

7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản

đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai = $[\text{Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)} - \text{Giá trị hiện tại của tài sản hiện có}] / [\text{Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)}]$.

8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).

9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để trống. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism

(Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a

Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyến khích các nhà quản lý cải cách “thất bại nhanh chóng” – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyến khích các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với “môi trường lựa chọn” – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyến khích các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một “môi trường lựa chọn” trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập “Thung lũng Silicon bên trong” – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, *Leading the Revolution* [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trừ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là “quy luật 15%” của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian “bê trễ” này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian “bê trễ” để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững

chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một “thoái lui vô hạn”. Bằng việc đưa thị trường “vào nội bộ”, thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.

12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, *Managing the Resources Allocation Process* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, *Strategy is Destiny* (New York, Free Press, 2002).

13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, “What’s the BIG idea?” Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).

14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như “tăng xác suất thành công” vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.

15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi

các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, *The Fifth Discipline* [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, “The Process of Theory Building” của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, *What Is History?* (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, “Building Theories from Case Study Research,” *Academy of Management Review* 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research* (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, “The Role for Empirical Research in Management Accounting,” *Accounting, Organizations and Society* 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, “Using Paradox to Build Management and Organization Theories,” *Academy of Management Review* 14, no. 4 (1989): 562–578; K. Popper, *The Logic of Scientific Discovery* (New York: Basic Books, 1959); F.

Roethlisberger, *The Elusive Phenomena* (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, “The Logic of Scientific Inference,” chapter 2 in *Constructing Social Theories* (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, “Professional Science for a Professional School,” in *Breaking the Code of Change*, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, “Theory Construction as Disciplined Imagination,” *Academy of Management Review* 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, *Case Study Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm “sự thật” theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, *Empiricism, Semantics and Ontology* (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, *Two Dogmas of Empiricism* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, *Epistemology Naturalized*. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là “lấy mẫu trên biến số lệ thuộc”. Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với “giá trị ngoại lệ” của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiếm câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết “kỳ cục” không sử dụng được – ví dụ như “Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?” hoặc “Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?” Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội

cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ như một kết luận quan trọng trong cuốn *Từ tốt đến vĩ đại* (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lỗi cuốn, mà là những con người khiêm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi “Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lỗi cuốn không?” Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, *The*

Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là “giả thuyết vững chắc” nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ “giả thuyết độc lập” của họ cũng giống như thuật ngữ “nhóm loại dựa vào thuộc tính” của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành “giả thuyết chính thức” mà chúng tôi gọi là “nhóm loại dựa vào tình huống”.

22. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator's Dilemma. Tất nhiên, mỗi bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator's Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các “điều kiện ranh giới” trong đó khám phá của họ có thể

tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các “điều kiện ranh giới” trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn *Creative Destruction* (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là *Profit from the Core* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, “Technological Discontinuities

and Organizational Environments,” *Administrative Science Quarterly* 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, “A Dynamic Model of Process and Product Innovation” *Omega* 33, no. 6 (1975): 639–656; và Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, “Strategies for Survival in Fast-Changing Industries,” *Management Science* 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách “lượng gia” của họ, và đánh đồng thuật ngữ công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn *The Innovator’s Dilemma* nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ

phận sản xuất máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laser. Từ khi cuốn *The Innovator's Dilemma* được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyến đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing New Product Development* (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," *Harvard Business Review*, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue,

AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phân cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys ‘R Us, Staples, Home Depot và Kitchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, “From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era”, Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laser của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp

của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter, *Competitive Strategy* [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, “Value Networks and the Impetus to Innovate,” chương 2 cuốn *The Innovator's Dilemma*. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một “thế cân bằng Nash”, được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim *A Beautiful Mind*). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, *The Slow Pace of Fast Change* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ

phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ, xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, “Responses to Disruptive Strategic Innovation,” MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuận thực. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, “Patterns of Disruption in Retailing,” Harvard Business Review, January–February 2000, 42–45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.

18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ.

Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và hấp dẫn hơn.

19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.

20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” *Foreign Affairs* 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” *MIT Sloan Management Review*, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu *Foreign Affairs* chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhật nhạn vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu *Foreign Affairs* chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trực cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có

thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.

22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.

23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.

24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine, trong cuốn sách kinh điển của mình là *Mass Customization* [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ “công việc cần thực hiện”. Anthony Ulwick của Lansana, Florida-based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cổ vấn của mình, đó là cụm từ “các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm”. Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm “Turn Customer Input into Innovation”, *Harvard Business Review*, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v... để công việc được thực hiện tốt.

6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.

7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về “tính năng”, một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là “công việc” hoặc “kết quả”. Theo Gibson, “Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu.” Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: “Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới.” Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không “thuê” mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, *The Ecological Approach to Visual Perception* (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.

8. Tìm ra một “ứng dụng mang tính triệt tiêu” là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.

12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều ngang nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng “Christensen và Raynor đã sai lầm.” Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập

trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tam ỏn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát

tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – “Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền” – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.

17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: “Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét”. Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.

18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, “Turn Customer Input into Innovation,” Harvard Business Review, January 2002, 91–98.

19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phân này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.

20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ “diệt trừ phân nhóm” – các công ty như Home Depot và Lowe’s – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.

21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi “thuê” thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.

1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ

tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.

2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continuum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.

3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viện nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.

4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.

5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” *Harvard Business Review*, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” *American Psychologist* 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.

7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, “Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action,” *Academy of Management Review* 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, “The Making of Organizational Opportunities—An Interpretive Pathway to Organizational Change,” *Research in Organizational Behavior* 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều

kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, “Social Structure and Organizations,” trong *Handbook of Organizations*, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, “Pandestic—The Challenges of a New Business Venture,” case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, *Living on the Fault Line* (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng “năng lực cốt lõi” vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 *The Theory of the Growth of the Firm* (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ “năng lực cốt lõi” đã trở nên đồng nghĩa với từ “tập trung”, nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái “ý nghĩa trên thực tế” này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, “Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in

the Semiconductor Industry,” *Management Science* 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, “The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm,” *Research Policy* 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design,” *Strategic Management Journal* 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, *Design Rules: The Power of Modularity* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks* (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm “đột phá” và “phá vỡ”. Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các “đột phá” công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó, họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.

6. Cuốn *The Visible Hand* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.

7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm

cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.

8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.

9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.

10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dùng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.

11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, *The Soul of a New Machine* (New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: *Clockspeed* (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ “Xoắn kép”. Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị

trường cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.

14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn *Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology* (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.

Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ “thông tin đầy đủ” cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna

và Krishna G. Palepu, “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets,” *Harvard Business Review*, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, “Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets”, *Strategic Management Journal* 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, “The Nature of the Firm” *Econometrica* 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là “quá đắt” để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên “độc lập”. Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975), “Transaction Cost Economics”, trong *The Economic Institutions of Capitalism*, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, in *Organizational Economics*, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., “Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms,” *Organization Science* 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, “Economics of Scope and the Scope of the Enterprise,” *Journal of Economic Behavior and Organization* 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, “Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm,” *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, *The Limits of Organization* [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., “Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics* 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, “Vertical Integration and Corporate Strategy,” *Academy of Management Journal* 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” *Strategic Management Journal* 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường

trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng công kênh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, *The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected* (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, *The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet* (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem “Integrate to Innovate”, một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập <http://www.dc.com/vcd>, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang “chiến đấu” với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá

thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng “bên gọi trả tiền” đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là “bên nghe trả tiền”. Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, “Nghiên cứu bên gọi trả tiền”; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông” và ITU Website: <<http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>>. Kể đến tác động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc “hóa đơn nguyên liệu” đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng “lặp lại” – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành

phần ấy đều có trình tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980) và *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.

4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện

5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương 2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những

thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry,' Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, *The Consilient Observer*, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thích.

11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, “Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability,” *Industrial and Corporate Change* 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.

12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi

nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.

13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, “Skate to Where the Money Will Be,” Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên “A House of Brands or a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh

chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tụ giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể “lưu trú” trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tẩy trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.

16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc dù thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.

17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dây cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó được khám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên “Digital Loyalty Networks”, được cung cấp tại <http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.

18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bị kích náo trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.

19. Chúng tôi nói “thường” ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết,

nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal* 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là “quan điểm dựa trên nguồn lực” (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal* 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, “The Resource-Based Theory of the Firm,” *Organization Science* 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa “nguồn lực” với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” *Industrial and Corporate Change* 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review* 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Management Review* 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một

chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn *The Innovator's Dilemma*. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review*, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (*Globe & Mail*, 1 April 2003, B1).

4. Tom Wolfe, *The Right Stuff* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).

5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.

6. Morgan McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.

7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.

8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," *Sloan Management Review*, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất

cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.

9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm “quy trình” là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến “thói quen” mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, “The Population Ecology of Organizations,” *American Journal of Sociology* 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, “A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry,” *Strategic Management Journal* 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” *Industrial and Corporate Change* 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của “quy trình” để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, “Resources, Capabilities, and Competencies,” in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.

10. Đọc Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities”.

11. Đọc C. Wickham Skinner, “The Focused Factory,” *Harvard Business Review*, May–June 1974.

12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: “Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt.”

Clayton M. Christensen and Erik Roth, “OnStar: Not Your Father’s General Motors (A),” Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.

13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm “bối cảnh cấu trúc” và “bối cảnh chiến lược” đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” *Management Science* 29, no. 12 (1983): 1349–1364.

14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.

15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gọi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.

16. Đọc Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.

17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là “các tổ chức thuận cả hai mặt”. Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ

quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh. Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa có

gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.

21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, “The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking,” working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những “siêu sao”, những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thêm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.

23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, “Organizing and Leading Heavyweight Development Teams,” *California Management Review* 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.

24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn

này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn *The Innovator’s Dilemma*, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là “câu trả lời” của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).

27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến.

Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.

28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.

(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là “Người Bắc Mỹ Bản Địa”. Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là “Người Da Đỏ”. Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.

(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)

1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).

* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản

hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.

1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.

Second best: gần tối ưu.

Thí dụ xin xem thêm sách “Đánh thức con Rồng ngủ quên”, Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay “Kinh Tế tế Việt Nam Trên trên đường hóa Rồng”, Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài “Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại” của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.

Không kê các chi tiêu ngoài ngân sách

Kê cả các chi tiêu ngoài ngân sách

Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ

Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương “Đã qua rồi một thời Đổi mới”, trong sách “Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian” (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.

Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.

Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu “Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia” (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.

Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.

Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19. Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.

Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Trần Trần Quang Khai Khai, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.

Tổng cục Thống kê.

Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011

có thể là 9,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.

Theo số liệu của CECI, tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.

IMF (2010).

IMF (2010), đã dẫn.

Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.

Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.

Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.

IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.

http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_Account_Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.

Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không phải là không đúng, nhưng theo lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.

Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.

Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.

Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010, giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.

Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?

Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kết kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều

Bùi Trinh (2010), *Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach*, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload/pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf

Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.

Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.

Dựa trên số liệu từ

<http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?>

Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.

Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.

Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.

Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bút phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực. Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].

Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.

Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.

Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.

Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại

<http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html>.

Ví dụ, xem bài “Lạm phát tăng là do tỷ giá” trả lời phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress:

<http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/>. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại:

<http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm>.

Xem bài “Lãi suất tiết kiệm vượt 16%”, của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: <http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/>.

Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html>

Ví dụ, xem bài “Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng”, của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: <http://vneconomy.vn/2010120308305783P0C6/thong-doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm>.

Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến

khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.

Xem bài “Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla”, của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ:

<http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp>.

Xem bài “Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD”, của Anh Quân đăng tại VnEconomy:

<http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm>.

Xem bài “Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm”, đăng tại báo Thị trường Nước ngoài:

<http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx>.

Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html>

Xem bài “Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá” của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy: <http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm>.

Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.

Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài “Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?” do Nguyễn Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: <http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html>.

“Lạm phát đình đốn” là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh “stagflation” ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.

Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tùy Sóng. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.

Xem lưu tại: <http://vneconomy.vn/2010120711364697P0C6/can-that-chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm>.

Xem lưu tại: <http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn>.

Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6,

issue 1, p. 55-69.

Xem bài “Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR” đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại: <http://tuenvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor->

Tiếng Anh là “Credit Rationing”, xem Stiglitz and Weiss (1981) “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.

Hoài (2010), Ngụy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỹ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.

Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.

Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.

Tim Johnston, “Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền”, Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup

Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup
Lê Xuân Nghĩa, “Thị trường Vàng đi về đâu”, báo Lao Động, 30/10/2010.

.sup

Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.

Khánh Linh, Lê Đức Thúy : “bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ”, CafeF, 25/2/2011.

Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%. Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong Eviews5 User’s Guide, 1994—2004 Quantitative Micro Software, LLC.

Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, $MV = PY$, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y .

Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.

Gill và Kharas (2007: 104).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người “biết trước” cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này không có gì gọi là “thần kỳ”.

Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).

Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010]. Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].

Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là “cực kỳ thấp” và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].

Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền

kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đãi cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.

Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].

Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.

Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.

Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài này cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.

Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).

Về sự phân loại loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.

Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, ... lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.

So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.

Bao nhiêu năm thì được gọi là “quá lâu”? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là “quá lâu”.

Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.

Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm

Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..

Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.

Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyên nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.

Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.

Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL

Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005), International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.

Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường...

Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,... thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường... hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.

Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thế và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.

Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.

Chuyên giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên “thua lỗ” để không đóng thuế. Hoặc chuyên giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.

Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.

Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup

(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%

(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.

Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.

Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).

Giá gạo 5% tằm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.

Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008) <<http://www.tapchithoidai.org/>> và Vallely & Wilkinson (2008).

Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm “giáo dục vị học thuật” xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như “không bao giờ nghĩ đến việc dùng học — vấn đề mưu sinh” (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).

Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí

dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.

Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.

Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v.... Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.

Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.

Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.

Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiên tuất.

Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.

Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.

Xem Dương Minh Đức (2011).

Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsich (2008).

Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).

Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).

VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.

Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công

nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi... Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đây phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.

Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.

(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.

(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).

3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lý người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.

(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.

(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.

(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kỳ cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H. Porter

1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng lập từ năm 1985.

2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.