

CAO KIẾN HOA
Giáp Văn Hoàng (dịch)



KHÔNG ĐÁNH MÀ THẮNG

Trong muôn nẻo đường dẫn đến thành công,
nhất định có con đường ngắn nhất.

Có phải bạn luôn hy vọng đạt được bốn quyền:

**Quyền chủ động, quyền chỉ đạo,
quyền đối thoại, quyền định giá**

Bạn phải làm sao để đạt được bốn quyền này?

Tìm đúng người, hỏi đúng chuyện, làm đúng việc

NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ



PLAY TO WIN

作品：不战而胜:以小博大的竞争战略作品：不战而
胜:以小博大的竞争战略
作者：高建华

Copyright © by China machine press
Vietnamese copyright © by MINHLONG-TDV CO.,LTD

*Bản quyền tác phẩm đã được bảo hộ. Mọi hình thức
xuất bản, sao chụp, phân phối dưới dạng in ấn hoặc
văn bản điện tử mà không có sự cho phép bằng văn
bản của công ty TNHH Một thành viên TM & DV Văn
hóa Minh Long là bất hợp pháp.*

Lời giới thiệu

MỘT MÌNH MỘT QUẢ NÚI

Nguru Căn Sinh

Binh pháp Tôn Tử cho rằng “hòa để thắng” cao hơn “đánh để thắng”. *Không đánh mà thắng* do Cao Kiến Hoa sáng tạo và kế thừa trên cơ sở đó, kết hợp với thực tế trên thương trường, có thể coi đây là “chiến lược đại dương xanh” phiên bản 2.

Người làm tư vấn vừa thông thạo lý luận, vừa thông thạo thực tiễn quả thực không nhiều; hơn nữa, những người vừa có hiểu biết về phương Đông, vừa có hiểu biết về phương Tây lại càng hiếm hơn; còn những người hiểu biết rộng rãi cả bốn lĩnh vực trên thì có lẽ chỉ đếm trên đầu ngón tay. Điều đáng quý là Cao Kiến Hoa lại nằm trong số ít những người như thế.

1. Đột phá, phá vây, bộc phát

Cốt lõi lớn đầu tiên của cuốn sách *Không đánh mà thắng* chính là tạo ra kim chỉ nam cho các doanh nghiệp mới thành lập hoặc các doanh nghiệp “kế cận”: Từ bỏ thị trường chính, đi thẳng vào thị trường ngách – từ bỏ đường lớn, lựa chọn đường nhỏ, đi vào lĩnh vực không có đối thủ cạnh tranh! Đây là sự “đột phá” dành cho các doanh nghiệp khởi sự.

Top 500 doanh nghiệp mạnh nhất thế giới hiện nay cũng đều khởi sự, trưởng thành từ “những doanh nghiệp trẻ”. Tuy nhiên, trên thị trường đều là những “ông lớn”, vậy làm sao để “những doanh nghiệp trẻ” có thể chiến đấu được với những “ông lớn” đây? Câu hỏi này đang làm khó hàng ngàn hàng vạn doanh nghiệp. Khi mới thành

lập, Tập đoàn Monmilk phải đối mặt với vấn đề tương tự trên thị trường sữa: Hàng cao cấp thì có vỏ hộp có giá cao, đảm bảo chất lượng lâu dài; hàng cấp thấp hơn thì vỏ nilon giá thấp, bảo đảm chất lượng trong thời gian ngắn, vậy họ sẽ làm cái nào? Cuối cùng, họ đã đi theo “con đường ở giữa”, là doanh nghiệp đầu tiên cho ra vỏ túi với mức giá trung bình và đảm bảo chất lượng trong thời gian trung bình, và đã bước đầu có hiệu quả, trở thành doanh nghiệp dẫn đầu trong dòng sản phẩm này: “các ông lớn” mặc dù cũng đi theo hướng đó, nhưng ở thị trường Bắc Kinh, lượng tiêu thụ của hãng Monmilk bằng với tổng lượng tiêu thụ của chín hãng sản phẩm lớn khác. Monmilk đã “phá vây” một cách thành công. Bây giờ nhìn lại quá khứ, có thể thấy rằng điều này rất phù hợp với “thị trường ngách” mà Cao Kiến Hoa đã nhấn mạnh.

Cốt lõi lớn thứ hai của *Không đánh mà thắng* là xây dựng một mô hình khung, sắp xếp thành một hệ thống và triển khai hướng đi chắc chắn giành thắng lợi. Liệu có thể chắc thắng hay không, điều đó không quan trọng, ở đây chúng ta chưa cần bàn tới, nhưng với sự logic chặt chẽ, nội dung rõ ràng dễ hiểu thì chắc chắn sẽ không để người khác phải thất vọng.

2. Mượn được, rút được, hiểu được

Trong cuốn sách này, Cao Kiến Hoa đã tổng kết “Tam tự kinh mới”: Tìm đúng người, hỏi đúng chuyện, làm đúng việc!

Điều này nhấn mạnh việc mượn kế, mượn lực, mượn thực tiễn và mượn kinh nghiệm.

Trong lĩnh vực này, bản thân tôi đã có những trải nghiệm sâu sắc, khoảng cách giữa “học vẹt” và “hiểu biết” không chỉ đơn thuần là sự khác biệt của mặt chữ mà có sự khác nhau rất lớn. Ví dụ tôi thường nói là “nếu muốn hiểu biết thì hãy đảo ngược vị trí để suy xét”, nhưng nếu cái mông của bạn cứ ngồi ì một chỗ thì bộ não của bạn cũng không thể nào tự động đảo ngược vị trí mà suy xét, bởi vì, căn bệnh ung thư của người khác sẽ không biểu hiện một cách rõ ràng,

chân thực giống như bệnh cảm cúm chỉ với “nước mắt nước mũi” của bạn. Thêm nữa, giống như khi bơi lội, chuẩn bị trước bao nhiêu yếu lĩnh, nhưng lần đầu tiên xuống nước vẫn bị chìm xuống.

Trong cuộc sống, không phải việc gì chúng ta cũng có thể làm được, cho nên tìm được một người hiểu biết và đã từng làm, “mượn” kiến thức của họ, kinh nghiệm của họ để chỉ đường thì hiệu quả không chỉ là vấn đề rút ngắn quãng đường vòng vèo, mà còn là vấn đề chiếm lĩnh “trận địa”, tranh thủ được thời cơ.

Tuy nhiên, “không ai tắm hai lần trên cùng một dòng sông” (Heraclitus), thực tiễn của người khác và thực tiễn của bạn luôn luôn là hai thứ hoàn toàn khác nhau, khi mượn lực, cần tâm niệm một điều rằng “ba toong” của người khác không thể nào thay thế “đôi chân” của bạn được.

3. Lấy được, bỏ được, nghĩ được

Trong cuộc đời con người có ba cảnh giới: Đánh để thắng, không đánh mà thắng và vượt qua thắng thua.

Những người kiên trì đi theo quan niệm “đánh để thắng” có thể sẽ đánh bại rất nhiều người, nhưng oan oan tương báo, cuối cùng bản thân cũng sẽ bị người khác hạ gục dưới đất, rồi giẫm đạp lên, “đánh để thắng” thường dẫn tới “thắng nhưng bại”.

Những người kiên trì đi theo cảnh giới “không đánh mà thắng” thì về cơ bản sẽ không bao giờ cùng bạn đứng trên một ngọn núi và chém giết lẫn nhau, họ sẽ né mình trên một quả núi, gióng lên một hồi trống, dựng lên một ngọn cờ, và đó gọi là “lấy được”.

Núi đã lấy được, sứ mệnh hoàn thành, vinh dự gác lại, ngọn cờ tiếp tục được giương cao, rồi tự mình rời đi, đó gọi là “bỏ được”. Trên thế giới, có không ít người có thể lấy được, nhưng những người có thể bỏ được lại không nhiều. Thứ mà mình nắm trong tay càng “nặng”, thì lại càng khó khăn để từ bỏ, dù là dân chúng, hoàng đế

quân vương cũng đều không phải là ngoại lệ. “Bỏ được” thực ra vừa có thể đem lại sự tiến bộ cho xã hội, vừa có thể đem lại cuộc sống mới cho chính bản thân mình, bởi vì ý nghĩa của cuộc sống đang ở phía trước, nếu không bỏ đi được gánh nặng bùn đất thì sẽ không thể nào khoác lên “chiếc làn vàng” được, không từ bỏ căn nhà cũ thì sẽ không thể nào đến được tòa nhà mới, nếu không lột bỏ cái vỏ bọc cứng nhắc thì sẽ không thể đổi lấy đôi cánh mềm.

Trong ba thứ quyền, tiền và vinh, thứ khó từ bỏ nhất luôn là tiền. Cổ nhân có câu: “Người chết vì tiền, chim chết vì ăn”. Cho nên, nếu một người có thể thay đổi, chuyển từ việc tích góp tài sản sang phân tán tài sản, hay là từ nhà kinh doanh chuyển thành nhà từ thiện, thì có thể nói người đó đã hiểu được bản chất của tài sản là gì – Sống không mang đến, chết chẳng mang đi, có nhiều thì sẽ mất nhiều, mất nhiều tức là có nhiều, đó gọi là “nghĩ được”.

Vừa có thể “lấy được”, vừa có thể “bỏ được” lại vừa có thể “nghĩ được”, có thể làm được cả ba điều trên chính là đã vượt qua ranh giới “thắng bại” rồi đó.

Lời mở đầu

Có người nói tôi giống như một cây cầu, mười bảy năm trước giúp đỡ các công ty đa quốc gia thâm nhập vào nội địa, mười bảy năm sau giúp đỡ các doanh nghiệp nội địa đi ra thế giới. Sau khi nghe những lời đó, tôi thấy rất xúc động. Cho dù đây có phải là sự nghiệp được sắp đặt trước hay không thì cũng là một sự phản ánh thực tế một cách chân thực. Những năm gần đây, tôi luôn cố gắng chia sẻ với các nhà quản trị và những người làm kinh doanh ở trong nước về những kỹ năng chuyên nghiệp và hệ thống quản trị kinh doanh mà tôi đã học được từ các công ty đa quốc gia. Hy vọng với sự nỗ lực của mình, tôi có thể giúp họ ít phải đi vào đường vòng, tốn ít học phí, rút ngắn khoảng cách với các công ty đa quốc gia trong lĩnh vực quản trị kinh doanh một cách nhanh nhất có thể, từ đó đạt được hiệu quả trong tương lai cũng như những thành quả mong muốn mà không cần tốn nhiều công sức. Thực ra, học hỏi những “bộ não” của công ty nước ngoài, thì doanh nghiệp hoàn toàn có thể đạt được nhiều mục tiêu cùng lúc, biến những việc tưởng chừng không thể thành việc trong tầm tay mình.

Tôi rất thích quan niệm sống của Steve Jobs – Tổng giám đốc điều hành (CEO) của Tập đoàn Apple: Sống để thay đổi thế giới! Đương nhiên, có những người thay đổi thế giới, thay đổi cuộc sống của mọi người dựa vào những sản phẩm ưu việt; có những người thay đổi thế giới, thay đổi trải nghiệm của mọi người bằng những dịch vụ chất lượng; còn tôi, tôi gián tiếp thay đổi cách thức tư duy cũng như hành vi của mọi người thông qua bồi dưỡng quản lý, tư vấn quản lý và những học thuyết mà mình viết ra. Thông qua đó, sẽ có nhiều người hơn nữa hiểu được, nắm vững được và chi phối các luật chơi của thị trường, và cũng từ đó để nhiều hơn nữa các doanh nghiệp có thể đi ra thế giới, chinh phục thế giới. Tôi tin rằng, trên con đường thành công, nhất định sẽ có đường tắt!

Vài năm trước, cuốn sách *Không đánh mà thắng* được ra mắt, và ngay sau đó đã trở thành cuốn sách bán rất chạy trong số rất nhiều các quyển sách thuộc lĩnh vực quản trị lúc bấy giờ. Nó cũng được các nhà kinh doanh và các nhà quản trị có tầm nhìn coi là một trong những cuốn sách giáo khoa có giá trị vượt trội trong lĩnh vực chiến lược marketing. Rất nhiều nhà kinh doanh và nhà quản trị đều đọc đi đọc lại cuốn sách này, trong số đó, những nhà kinh doanh đã đọc hiểu nó và biết vận dụng vào thực tiễn đều đạt được những thành công to lớn. Mỗi khi họ nói với tôi lời cảm ơn với sự cảm kích của mình, tôi đều cảm thấy đó thực sự là nguồn động viên tinh thần rất lớn, bởi vì kết quả mà tôi mong muốn và quan tâm tới nhất, chính là có thể dùng phần sức lực nhỏ bé của mình để giúp đỡ họ đi tới thành công. Tôi thực sự hy vọng rằng, với sự nỗ lực trong khoảng mười năm tiếp theo, các doanh nghiệp có thể có được quyền chủ động, quyền chỉ đạo, quyền đối thoại và quyền định giá trên thị trường thế giới.

Những người thường xuyên đọc sách của tôi chắc chắn có thể hiểu được phong cách viết của tôi, không hề có những từ ngữ, câu cú văn hoa, không có sự tài hoa nhiều màu sắc, mà chỉ có ngôn ngữ đơn giản bình dị, những quan niệm và phương pháp rất thẳng thắn, rõ ràng, rất phổ thông và thực tế. Làm việc mười bảy năm trong công ty đa quốc gia, từ những kinh nghiệm cơ bản nhất cho tới những trải nghiệm lớn nhất ở thị trường, dần dần đã nuôi dưỡng thói quen tư duy ôn hòa, lý tính và những chuẩn tắc hành vi đối đãi bình đẳng trong con người của tôi. Cho nên tôi thích sự giao lưu trong cách nói năng, mọi người đối xử bình đẳng với nhau, tôn trọng lẫn nhau, nhẹ nhàng tự nhiên thì sẽ giống như những người bạn tốt vậy.

Mọi người có lẽ không xa lạ gì hai bộ phim *Titanic* và *Avatar* của đạo diễn điện ảnh nổi tiếng người Mỹ James Cameron, cả hai đều lập nên kì tích về doanh thu, nguyên nhân là do đạo diễn này luôn theo đuổi những tác phẩm điện ảnh thuần túy, làm việc vất vả trong suốt nhiều năm trời. Khi viết sách, tôi cũng luôn kiên trì quan niệm đó, mong muốn những tác phẩm tôi viết ra cho mọi người đọc đều là những tác phẩm kinh điển. Vẫn nhớ, trong một diễn đàn quản

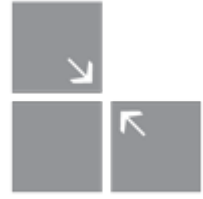
trị lớn, tôi và một doanh nhân nổi tiếng trong nước tới dự với tư cách là khách mời, cùng thảo luận về vấn đề quản trị, khi có khán giả yêu cầu doanh nhân này giới thiệu đôi nét về mười cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất tới cuộc đời của ông, ông đã không hề do dự nhắc tới cuốn *Không đánh mà thắng*, khiến tôi hết sức cảm động, và điều đó cũng làm cho tôi cảm nhận được niềm vinh hạnh to lớn.

Không đánh mà thắng đã được phát hành trong nhiều năm rồi, nhưng vì trên thị trường rất khó mua kể cả là sách cũ đã qua sử dụng, cho nên có rất nhiều người luôn thúc giục tôi tái bản nó. Những tác phẩm viết cách đây vài năm đều đã lỗi thời, ngoài ra, những năm gần đây, trong quá trình cung cấp dịch vụ tư vấn quản trị cho các doanh nghiệp, có rất nhiều kiến thức và kinh nghiệm mới tôi muốn chia sẻ, cho nên cuối cùng tôi đã quyết định thay đổi một số nội dung trong cuốn sách. Ngoài việc nâng cấp và thay đổi những nội dung cũ trước đó, tôi còn thêm vào hai phần lớn trên cơ sở bộ khung cũ, đó là phần ví dụ và phần giải đáp để nâng cao tính tương tác và tính thực tiễn.

Không đánh mà thắng nghe có vẻ rất hay, nhưng liệu khả năng đó có hay không? Có rất nhiều người coi đó là sai lầm, bởi vì theo họ nghĩ, suốt ngày đánh trận còn không thể thắng được, làm sao có thể không đánh mà thắng? Thực ra, đó chính là tư duy sai lầm của rất nhiều người, bởi vì cảnh giới cao nhất của chiến tranh chính là “không đánh mà có thể khuất phục”. Nếu như một người làm kinh doanh ngày nào cũng nghĩ tới “đánh trận” thì thực ra rất khó thắng, mà cho dù có thắng thì cũng chỉ là tạm thời; nhưng nếu như người đó luôn nghĩ tới “không đánh mà thắng” thì anh ta sẽ có thể tìm được đường tắt, chiến thắng đó mới duy trì được lâu.

Triết lý của tôi là “thay đổi phương hướng chính là bước đầu tiên”. Khi đa số mọi người đều đi theo trào lưu, liệu bạn có thể tỉnh táo để đưa ra quyết định và đi theo con đường riêng của mình hay không? Tôi tin tưởng ở câu nói: “Sự lựa chọn quan trọng hơn cả sự nỗ lực!”. Nếu như bạn lựa chọn con đường “không đánh mà thắng” thì tôi xin chúc mừng bạn, bởi vì con đường phía trước của bạn sẽ

ngày càng rộng mở. Cách thức tư duy thay đổi rồi, thì vận mệnh sẽ thay đổi theo đó, và rồi rất nhiều những việc tưởng chừng không thể sẽ có thể biến thành những việc trong tầm tay của bạn.



ĐIỂM LẠI **KHÁI QUÁT VỀ KINH TẾ THỊ TRƯỜNG VÀ** **MARKETING**



Chương 1

GIẢI PHÓNG TƯ TƯỞNG, NHÌN THẲNG VÀO ĐỘNG LỰC LỢI ÍCH



1. BIẾT SỬ DỤNG ĐỘNG LỰC LỢI ÍCH ĐỂ GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ CỦA DOANH NGHIỆP

Mặc dù đã bước vào nền kinh tế thị trường được hơn hai mươi năm, nhưng để thực sự hiểu đúng nội hàm khái niệm “Kinh tế thị trường” quả không phải là điều dễ dàng. Muốn nắm được quy tắc vận hành của kinh tế thị trường để trở thành người vượt trội hơn, thì chắc chắn chúng ta cần phải có một thái độ khiêm tốn. Cũng cần biết rằng, do sống và làm việc mấy chục năm dưới chế độ kinh tế kế hoạch hóa (bao cấp), nên cách thức tư duy của một bộ phận người

dân sẽ khó mà thích ứng ngay được với môi trường kinh tế thị trường, và do đó cũng xuất hiện rất nhiều hành vi vi phạm quy tắc của kinh tế thị trường. Do vậy, muốn vượt lên chính mình thì chúng ta cần phải “quay lại con số không”, bắt đầu từ những khái niệm cơ bản nhất tìm hiểu kỹ rốt cuộc kinh tế thị trường là như thế nào, như vậy mới có thể bớt phải đi đường vòng, tốn ít học phí hơn.

Một số quốc gia có nền kinh tế thị trường khá phát triển trên thế giới thừa nhận rằng, mỗi người đều có quyền theo đuổi lợi ích cá nhân, nhưng để tránh làm ảnh hưởng xấu đến lợi ích của người khác trong khi theo đuổi lợi ích cá nhân mình, thì cần có hệ thống quy tắc và hệ thống luật pháp nghiêm khắc để ràng buộc mọi người. Cùng với việc chủ quan vị kỷ, còn cần phải xem xét lợi ích của người khác và lợi ích của xã hội một cách khách quan, không được làm những việc gây tổn hại tới lợi ích của người khác. Ví dụ, người hút thuốc có quyền hút thuốc, nhưng không được hút thuốc ở những khu vực có biển cấm hút thuốc, bởi vì sẽ gây tổn hại lợi ích của người không hút thuốc.

Tôi cho rằng, đây là một lần “giải phóng tư tưởng” quan trọng nữa mà chúng ta phải đối mặt sau gần ba mươi năm cải cách mở cửa. Chỉ có thực hiện đột phá trong vấn đề cơ bản đó thì mới có thể dễ dàng thích ứng với xu thế lớn của kinh tế thị trường, giải quyết một cách căn bản những vấn đề đã làm chúng ta phải đau đầu suốt nhiều năm qua. Thừa nhận “động lực lợi ích hợp pháp” là sự chuyển biến lớn trong quan niệm giá trị.

2. ĐẶT MÌNH VÀO ĐỊA VỊ ĐỐI PHƯƠNG ĐỂ SUY NGHĨ, THAY THẾ “NGĂN CHẶN” BẰNG “KHAI THÔNG”

Khi đối mặt với những vấn đề thường gặp trong doanh nghiệp, có rất nhiều người thích sử dụng phương pháp ngăn chặn để giải quyết, nhưng kết quả là những vấn đề tương tự vẫn tiếp tục tái diễn và trở thành vấn nạn. Nguyên nhân sâu xa dẫn đến tình trạng này là vẫn còn rất nhiều người không hiểu được đạo lý “động lực lợi ích”.

Còn nhớ những ngày đầu mới làm việc ở công ty đa quốc gia, cấp trên của tôi có nói như thế này: “Nếu như một nơi nào đó thường xuyên xảy ra tai nạn giao thông, thì đó không phải là lỗi của người điều khiển phương tiện giao thông, mà chính là vấn đề của người thiết kế đường.” Đạo lý rất đơn giản là: Thứ nhất, khi xem xét một vấn đề nào đó, cần phải đi từ nguồn gốc của nó, không nên đau đầu chữa đậy, mà cần phải xem xét những nguyên nhân đằng sau nó; thứ hai, nhà quản trị cần phải dũng cảm gánh vác trách nhiệm, không được tìm cách trốn tránh khi xảy ra vấn đề; thứ ba, khi đối mặt với những vấn đề khó lòng giải quyết thì cần phải bắt tay từ góc độ “động lực lợi ích”, tìm kiếm những phương pháp giải quyết căn bản.

Mấy năm trước, khi đi công tác ở Chiết Giang, tôi phát hiện ra một điểm thú vị ở Hàng Châu và một số thành phố lớn khác, đó là ở các ngã tư có rất nhiều nơi dừng đỗ xe để trú mưa, tránh nắng, phân bố đều ở cả bốn làn đường cho xe máy và xe thô sơ. Những người đi xe máy và xe thô sơ khi đến gần vạch dừng đỗ đều tự giác dừng lại, hầu như không có ai lấn vạch, phải chăng ý thức người dân đã được nâng cao hơn nhiều? Có khả năng là như vậy, nhưng tôi tin rằng nguyên nhân quan trọng hơn cả vẫn là những nơi dừng đỗ xe ấy đã phát huy tác dụng. Mọi người đều biết là tại các thành phố ở miền Nam thường hay có mưa, những lúc không mưa thì trời lại nắng rất gay gắt, có nơi dừng đỗ xe “tiện lợi” như vậy, những người đi xe máy và xe thô sơ sẽ không phải dầm mưa dãi nắng, muốn dừng đỗ xe bên trong nơi dừng đỗ một cách tự nhiên, cho nên vấn đề những người đi xe lấn vạch dừng đỗ về cơ bản sẽ được giải quyết.

Đó là một phương pháp giải quyết vấn đề mà các nhà quản trị doanh nghiệp có thể học tập. Có rất nhiều lãnh đạo thích ra lệnh cho cấp dưới, khi thấy một vấn đề nảy sinh liền tìm mọi cách để bít lỗ thủng, với hy vọng ngăn chặn những hệ lụy của nó. Tuy nhiên kết quả lại không được như mong muốn, dẫn tới việc “trên có chính sách, dưới có đối sách”. Nhiều người đổ lỗi rằng, mọi chuyện là do ý thức yếu kém của con người, thực ra không phải như vậy, một khi đã có quy tắc và những cơ chế đánh trúng động lực lợi ích, thì ngay cả người có ý thức kém cũng sẽ suy nghĩ cho chính bản thân mình. Cho

nên không nên ép buộc người khác bằng những suy nghĩ chủ quan của mình, không nên cố ý “bung bít” nhằm đạt được một mục đích nào đó, nếu không sẽ rất dễ dẫn tới sự phản kháng. Nhưng nếu như chúng ta đặt mình vào vị trí của người khác và suy nghĩ, thì vấn đề lại trở nên rất đơn giản, bởi vì chẳng ai lại tự gây khó dễ với chính mình, mà đều đưa ra những phán đoán chuẩn xác để bảo vệ lợi ích của bản thân. Một nhà quản trị cũng cần phải tìm được những điểm lợi ích phổ biến mà mọi người cùng quan tâm, từ đó có thể dễ dàng giải quyết triệt để những vấn đề nan giải trong thời gian dài.

Hãy cùng xem xét tiếp một hiện tượng thú vị khác, năm ngoái tôi đọc được một bài viết trên báo, trên đó nói rằng “8X” đến vườn bách thú để làm “tình nguyện viên”, nhiệm vụ chủ yếu là khuyên mọi người không nên tùy tiện cho những con thú ở đó ăn, để tránh việc thú ăn phải những thức ăn không nên ăn gây ra đau bụng. Theo giới truyền thông, những hành vi đó rất đáng để biểu dương, đáng để ca ngợi là “người tốt việc tốt”, dần dần mọi người cũng quen với lối tư duy như thế. Chúng ta nên suy nghĩ một chút về lí do tại sao mọi người lại thích cho thú ăn, đó là vì muốn được tiếp cận với những con thú, đặc biệt là trẻ em, chúng là nhóm khách hàng mục tiêu số một của vườn bách thú. Vậy thì những vườn bách thú ở nước ngoài sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào? Đáp án rất đơn giản, bạn muốn cho thú ăn thì họ sẽ đồng ý cho bạn làm điều đó, nhưng cần phải tuân theo quy định riêng mà họ đặt ra.

Thứ nhất, quản lý công viên dán thông báo để mọi người biết những con thú nào có thể cho ăn, thức ăn mà chúng thường ăn. Nếu như trẻ em muốn cho thú ăn thì có thể cho chúng ăn vào đúng giờ quy định; thứ hai, công viên sẽ chuẩn bị những thức ăn theo tiêu chuẩn để trẻ em có thể cho thú ăn, như vậy vừa giúp đảm bảo an toàn cho thú nuôi lại vừa đáp ứng được nhu cầu của khách tham quan, hơn nữa còn mang nhiều lợi nhuận về cho công viên, bởi vì nếu như công viên tự mua thức ăn cho thú nuôi thì chi phí sẽ tăng lên, nhưng nếu bán những thức ăn đã chuẩn bị sẵn cho khách tham quan để họ cho thú ăn thì có thể kiếm được lợi nhuận. Ví dụ, một túi cá nhỏ có giá một đồng, nếu bán cho khách tham quan giá năm đồng,

thì mỗi lần khách tham quan cho thú nuôi ăn một túi cá nhỏ, công viên sẽ kiếm được bốn đồng.

Có thể thấy rằng, chỉ cần thay đổi cách thức tư duy thì sẽ có rất nhiều vấn đề có thể được giải quyết dễ dàng. Điều này còn liên quan tới một vấn đề sâu xa hơn, đó là tại sao các công viên trong nước khó kiếm tiền, hơn nữa mùi trong công viên rất khó ngửi? Còn các công viên ở nước ngoài lại có thể kiếm tiền dễ dàng, hơn nữa lại không có những mùi khó ngửi như vậy? Đó là, bởi vì phương thức kinh doanh và quản lý khác nhau. Các công viên ở nước ngoài có thể cho phép doanh nghiệp tài trợ các khu công viên, có thể sản xuất đồ cho trẻ em và quảng cáo tại công viên; có thể bố trí các tiết mục biểu diễn xiếc thú để hấp dẫn nhiều khách tham quan hơn; có thể sắp xếp các hoạt động giải trí để trẻ em và những thú nuôi nhỏ có thể tiếp xúc với nhau một cách thân mật... Cho nên chỉ cần một doanh nghiệp đứng trên cương vị là khách hàng để xem xét vấn đề thì sẽ nghĩ ra được các loại biện pháp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Chúng ta chỉ quen dùng các phương thức truyền thống để quản lý doanh nghiệp, chứ không quen động não suy nghĩ tìm ra phương án tốt hơn để giải quyết tận gốc vấn đề và nâng cao hiệu quả. Đương nhiên, những nguyên nhân gây nên các vấn đề chính là “động lực lợi ích” mà tôi muốn nhấn mạnh một lần nữa. Không hiểu được “động lực lợi ích” thì sẽ không thể “đặt mình vào vị trí người khác và suy nghĩ”, cũng như “coi trọng yếu tố con người”, tất cả đều phải đứng trên lập trường của khách hàng để nhìn nhận vấn đề, tìm kiếm đáp án từ góc độ giúp đỡ khách hàng.

3. BIẾT CÁCH MƯỢN SỨC THÌ MỚI ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU ĐỀ RA

Trải qua mấy chục năm thăng trầm, nền kinh tế thị trường ở các nước phát triển đã trở thành một hệ thống quy phạm khoa học; sáng tạo sản phẩm từ lâu đã trở thành quá trình tiêu chuẩn hóa, chúng ta không cần phải bắt đầu từ đầu, càng không cần phải dò dẫm trong bóng tối, mà hoàn toàn có thể “đứng trên đôi vai của người khổng lồ

để leo lên”, học hỏi một cách khiêm tốn chứ không phải mãi miết chạy theo những “chiêu thức” kinh doanh, dốc sức vào sáng tạo sản phẩm chứ không chạy theo tuyên truyền quảng bá tầm phào. Nếu chỉ biết làm việc quần quật mà không có trí thông minh thì kết cục của chúng ta vẫn chỉ là “nhọc nhằn mà chẳng nên công cán gì”.

Thực ra, phần lớn những vấn đề mà các doanh nghiệp Trung Quốc hiện nay đang gặp phải cũng chính là vấn đề mà doanh nghiệp tại các nước đang phát triển đã sớm phải đối mặt và cũng đã có những đối sách tương ứng từ lâu, chỉ là chúng ta chưa bỏ công tìm kiếm đáp án mà thôi. Chúng ta đã quen với “cắm đầu lái xe” mà xem nhẹ “ngẩng đầu nhìn đường”. Trước đây, khi tham gia giảng dạy quản trị chất lượng, có một câu nói đã gây ấn tượng mạnh mẽ cho tôi: “Khi bạn gặp phải khó khăn, không nên đóng cửa suy nghĩ mà hãy hỏi bản thân mình, ở đâu không có vấn đề như vậy?” Thông qua phương pháp mở cửa học hỏi này, bạn sẽ có thể biết được ở đâu không gặp phải vấn đề như vậy, và tại sao lại không xảy ra vấn đề đó, hoặc là mọi người đã dùng tuyệt chiêu gì để giải quyết vấn đề đó. Một khi đã hiểu người khác làm như thế nào, thì có nghĩa là bạn cũng đã tìm được đáp án cho vấn đề của mình. Ví dụ: Khi nào doanh nghiệp của bạn có hiện tượng mất cắp sản phẩm thì bạn cần tìm doanh nghiệp không bị mất cắp sản phẩm trong quá trình sản xuất, kinh doanh để tìm hiểu cách thức quản lý của họ và rút ra bài học cho mình.

Tôi cho rằng, về mặt quản trị kinh doanh, các doanh nghiệp hoàn toàn có thể học hỏi, hoặc thậm chí là làm theo những phương pháp của các doanh nghiệp đã có tiếng tăm ở nước ngoài, và về mặt quản lý thì có thể học hỏi hoặc làm theo các doanh nghiệp xuất sắc, chứ không nhất thiết phải mất nhiều công mài mò tìm kiếm trong thực tiễn. Những người khác đã mất hàng chục năm để tổng kết lại một số kinh nghiệm thành công, chúng ta chỉ cần có chút điều chỉnh nhỏ theo đặc trưng của ngành, của doanh nghiệp là có thể áp dụng được. Cho nên, các nhà quản trị của các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải xây dựng cho mình một quan niệm: cố gắng đúc kết những kinh nghiệm thành công của người khác về cơ chế, quản trị, sáng tạo

trong phát triển sản phẩm... để từ đó hình thành sức cạnh tranh cốt lõi. Bởi vì các doanh nghiệp vừa và nhỏ không thể có được hiệu quả từ quy mô kinh tế, cho nên nếu dựa vào việc đồng hóa sản phẩm để cạnh tranh là “hạ hạ sách”, chỉ có chú tâm vào việc khác biệt hóa sản phẩm cũng như hình thành cá tính và bản sắc của riêng mình thì mới có thể tránh được việc đối đầu trực tiếp với các doanh nghiệp lớn. Mô phỏng hệ thống quản trị và hình thái là một cách làm thông minh, vừa không vi phạm vấn đề sở hữu trí tuệ, lại vừa có thể hạn chế phải đi đường vòng.

Có thể nói tập đoàn Vanke là một ví dụ điển hình về việc mô phỏng thành công như vậy. Họ rất biết tiếp thu những kinh nghiệm thành công của các công ty đa quốc gia xuất sắc, học hỏi một cách khiêm tốn, không ngừng vươn lên, đặc biệt coi trọng việc đào tạo lãnh đạo, thông qua việc đào tạo một cách hệ thống để nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý. Trải qua hơn mười năm nỗ lực không ngừng, Vanke đã xây dựng nên đội ngũ những nhà quản trị doanh nghiệp hàng đầu Trung Quốc, trình độ quản lý có thể coi là vượt trội so với các doanh nghiệp trong nước, và hơn nữa đã tiến gần tới trình độ của các doanh nghiệp đa quốc gia xuất sắc khác.

Một ví dụ điển hình nữa là Công ty Huawei, họ cũng đã nhanh chóng nâng cao trình độ quản lý của mình thông qua việc học hỏi kinh nghiệm. Huawei không ngần ngại bỏ ra một số tiền lớn để mời các chuyên gia nước ngoài làm tư vấn, triển khai bồi dưỡng cho những khâu đã trở nên lạc hậu trong công ty, coi dự án này là một phương pháp đào tạo nhân lực. Cho dù chi phí tư vấn rất cao, nhưng thông qua dự án đó, Huawei đã đào tạo được đội ngũ nhân tài nắm bắt tốt chuyên môn, quá trình làm việc, phương thức làm việc và kỹ năng làm việc, về tổng thể đã nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp. Theo tôi được biết, khi tham gia các khóa đào tạo quản lý hoặc kỹ thuật, tham quan phân xưởng thực tế tại các công ty đa quốc gia khác, nhân viên của Huawei không bao giờ cưỡi ngựa xem hoa, mà luôn tìm mọi cách nắm bắt được những kinh nghiệm quản lý tiên tiến cũng như những phương pháp phát triển kỹ thuật hiện đại của họ. Tinh thần học hỏi như vậy không thể không khiến người khác

phải khâm phục, và đó cũng là những gì mà các doanh nghiệp khác đang thiếu.

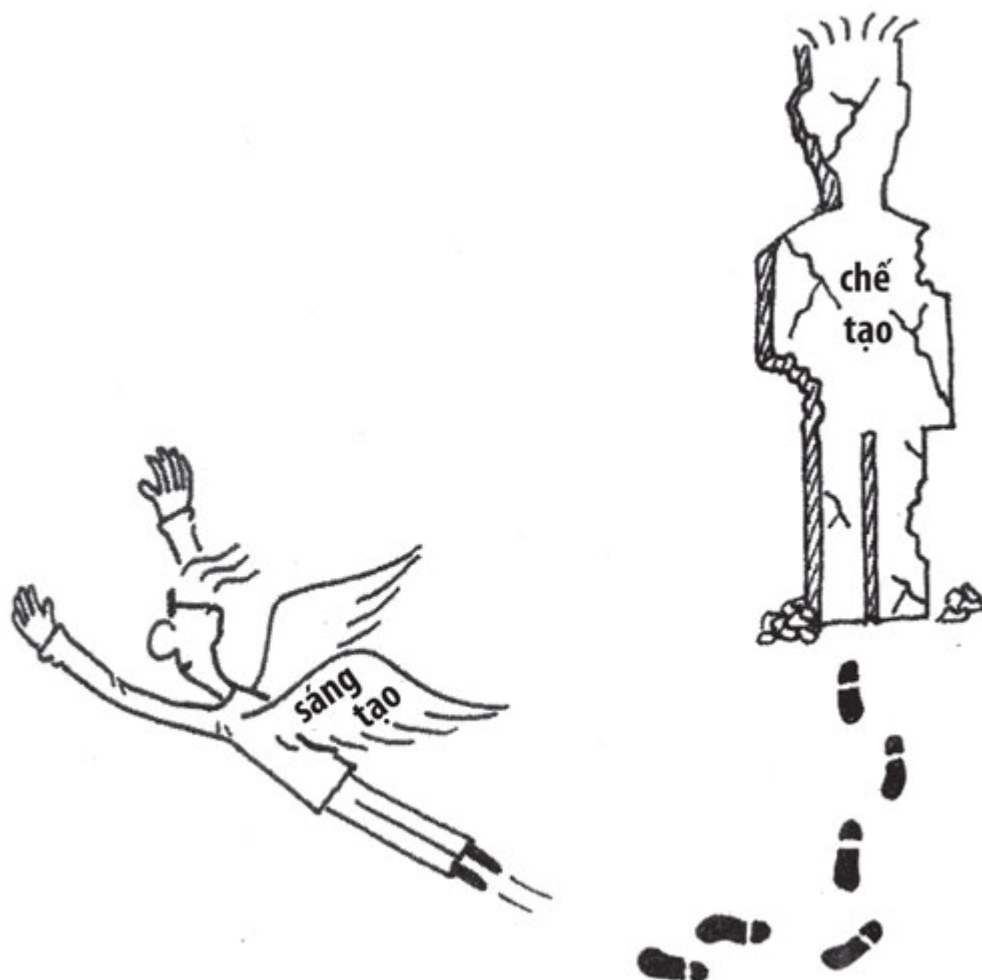
Mấy năm trước, nhận lời mời của Công ty Cổ phần Alcatel Lucent Thượng Hải, tôi đã giúp đào tạo lớp quản lý cấp cao của họ. Lúc đó, Công ty Alcatel muốn hợp nhất với Công ty Lucent Technologies, họ mời tôi đến để giới thiệu một chút về việc sau khi Công ty HP và Công ty Compaq hợp nhất với nhau thì đã được điều chỉnh và tổ chức như thế nào (Dù sao thì những người đã từng làm những dự án hợp nhất và tổ chức lại những công ty lớn ở Trung Quốc quả thực không nhiều). Có những yếu tố thành công nào? Có những kinh nghiệm đào tạo nào? Làm thế nào để giải quyết những vấn đề khó khăn trong việc điều chỉnh và tổ chức, ví dụ điều chỉnh và tổ chức văn hóa công ty, điều chỉnh và tổ chức hệ thống?... Giải quyết được những vấn đề đó thì có thể ít phải đi đường vòng, không mò mẫm tìm đường cũng không tùy tiện làm việc. Trải qua một ngày đào tạo và giao lưu, tôi tin rằng họ đã hiểu được nhiều hơn về quá trình thực tế, phương pháp, công cụ cũng như làm thế nào để tránh những tình huống chưa từng xảy ra trong quá trình điều chỉnh và tổ chức công ty. Có thể coi đây là một việc làm thông minh so với việc “ra trận” một cách vội vã và mơ hồ. Cụ thể hơn là: Một số doanh nghiệp Trung Quốc gấp gáp thực hiện quốc tế hóa, vượt quá khả năng của mình (khinh thường đối thủ) nên đã phải trả cái giá rất đắt, phải bồi thường mấy tỉ thậm chí là mười mấy tỉ Nhân dân tệ. Nếu như ban đầu, các doanh nghiệp đó tham khảo ý kiến của các chuyên gia có kinh nghiệm thì có lẽ chỉ phải bỏ ra vài trăm nghìn Nhân dân tệ là đủ, vừa có thể tiết kiệm tiền, lại có thể tiết kiệm thời gian.

Tóm lại, chỉ cần cách thức tư duy thay đổi thì việc “mượn lực” là điều hết sức đơn giản, và cũng là một cách làm tốn ít tiền nhưng lại rất được việc. Tôi tin rằng, đúc kết lại kinh nghiệm quản lý, học hỏi các hình thái doanh nghiệp, mô phỏng các phương pháp, sáng tạo sản phẩm... đó mới là sự lựa chọn đúng đắn của các doanh nghiệp Trung Quốc. Bởi vì học hỏi kinh nghiệm quản lý và xây dựng mô hình doanh nghiệp của các doanh nghiệp xuất sắc nhất trên thế giới sẽ giúp chúng ta nhanh chóng rút ngắn khoảng cách với các doanh

nghiệp xuất sắc và dần dần vượt lên, một khi những công việc có tính nền móng này đã được làm xong thì doanh nghiệp sẽ có thể bước vào con đường phát triển lành mạnh. Ở đây tôi có ba “nguyên tắc vàng” muốn gửi đến mọi người, đó là: Tìm đúng người, hỏi đúng chuyện, làm đúng việc!

Chương 2

VƯỢT LÊN CHÍNH MÌNH, VƯƠN RA THẾ GIỚI



1. BẢN CHẤT VÀ LUẬT CHƠI CỦA NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

Nền kinh tế thị trường có thể vận hành tốt đẹp là nhờ có ba yếu tố sau: Động lực lợi ích, cạnh tranh sinh tồn và thỏa ước chân thành.

Nếu không hiểu được nội hàm của ba yếu tố đó thì sẽ không hiểu được kinh tế thị trường. Rất nhiều đặc điểm kinh tế thị trường hoàn toàn trái ngược với kinh tế kế hoạch hóa tập trung, cho nên phần lớn người dân có những hiểu biết không đầy đủ về kinh tế thị trường, vì thế mới thường xảy ra chuyện sai sót, phạm phải quy luật phát triển của kinh tế thị trường.

Yếu tố cơ bản đầu tiên của kinh tế thị trường là “Động lực lợi ích”. Cho đến bây giờ vẫn có rất nhiều người không dám nhìn thẳng vào nó, thường cho rằng “động lực lợi ích” là một khái niệm không mang tính tích cực, chỉ khi có ai đó phạm vào sai lầm hoặc xảy ra vấn đề gì đó (như tham ô hối lộ) thì mới sử dụng từ này. Thực ra, cội nguồn của rất nhiều vấn đề xảy ra trong doanh nghiệp đều có liên quan đến sự trao đổi bình đẳng về lợi ích, một khi doanh nghiệp quay lưng lại với nguyên tắc “động lực lợi ích” cơ bản này thì chắc chắn sẽ xảy ra trục trặc. Cho nên mới nói “động lực lợi ích” không phải là thứ gì xấu xa, nó là sự đảm bảo cơ bản để kinh tế thị trường có thể được vận hành bình thường. Chính khẩu hiệu “khách hàng là Thượng đế” là phát ngôn sai lầm của những người không có chút hiểu biết nào về kinh tế thị trường, nó đã vi phạm quy luật kinh tế thị trường, và sự thịnh hành quá mức của khẩu hiệu này đã dẫn tới sự hiểu nhầm của hàng loạt doanh nghiệp Trung Quốc, khiến họ không thể nhìn nhận đúng vị trí của doanh nghiệp và khách hàng, không thể thiết kế mô hình tăng trưởng theo nguyên tắc trao đổi bình đẳng lợi ích của kinh tế thị trường, từ đó nảy sinh muôn vàn sự “đau đầu” mới. Có thể nói, muốn giải quyết vấn đề “động lực lợi ích” thì chắc chắn phải áp dụng phương pháp “động lực lợi ích”.

Yếu tố cơ bản thứ hai của kinh tế thị trường là cơ chế. “Cạnh tranh sinh tồn”, ai thích ứng được thì người đó tồn tại, kinh tế thị trường không chấp nhận “kẻ yếu”. Đó là một thực tế mà hiện nay không phải ai cũng có thể chấp nhận được. Nhưng trong môi trường kinh tế thị trường, “kẻ yếu” bị thị trường đào thải là một hiện tượng hết sức bình thường, chỉ có như vậy thì mới có thể thực hiện sự tương tác tốt giúp những “kẻ mạnh” ngày càng mạnh hơn, từ đó thúc đẩy kinh tế xã hội không ngừng phát triển. Tuy nhiên, chủ nghĩa bảo

hộ địa phương ngày càng mãnh liệt (xét cho cùng vẫn là do nguyên nhân “động lực lợi ích”) cản trở việc xây dựng hệ thống kinh tế thị trường, ảnh hưởng tới sự vận hành tốt của phần lớn các doanh nghiệp, thậm chí còn dẫn tới hiện tượng “đào thải ngược” ở một số địa phương, đồng tiền yếu át đồng tiền mạnh, các doanh nghiệp tốt gặp khó khăn để tồn tại, còn các doanh nghiệp yếu lại duy trì rất thoải mái nhờ sự bảo hộ. Tôi cho rằng, bất cứ một doanh nghiệp nào nếu muốn thực hiện phát triển bền vững thì chắc chắn là phải cạnh tranh bằng thực lực của mình, nếu không sẽ không bao giờ thoát ra khỏi lũy tre làng, thậm chí sẽ dẫn đến cục diện càng bảo hộ càng lạc hậu.

Yếu tố cơ bản thứ ba của kinh tế thị trường đó là “Thỏa ước chân thành”. Kinh tế thị trường có thể vận hành bình thường là nhờ vào tiền đề “Thỏa ước chân thành”, mọi người cam kết và kí kết với nhau thông qua hợp đồng. Nếu như không thể kí kết, thỏa thuận bằng hợp đồng thì lòng tin giữa các doanh nghiệp với nhau sẽ bị giảm sút nhiều. Để phòng ngừa rủi ro kinh doanh, con người đã phải tìm tòi trăm phương nghìn kế, từ đó mà chi phí kinh doanh tăng lên, việc kinh doanh cũng gặp vô vàn khó khăn, kết quả là sẽ xảy ra tình trạng “làm mãi mà vẫn nghèo”, bởi vì quá nhiều công sức đã bỏ ra vô ích, tức là không đạt được hiệu quả kinh tế. Biện pháp để giải quyết vấn đề này là tăng mức phạt khi vi phạm nguyên tắc, giải quyết mọi chuyện bằng phương pháp “động lực lợi ích”, nếu như giá phải trả cho một lần vi phạm là cái giá mà doanh nghiệp không thể trả được thì tự khắc doanh nghiệp sẽ không dám phạm quy nữa; còn nếu như giá phải trả cho vi phạm mà thấp, thậm chí không phạt thì tự nhiên lại khuyến khích vi phạm nguyên tắc, người đòi nợ chẳng khác nào “con cháu”, còn người phải trả nợ lại là “ông nội”. Nếu như chế độ của chúng ta khuyến khích kiện tụng, mà chi phí kiện tụng thấp và mức được đền bù cao thì mọi người sẽ tận dụng pháp luật để bảo vệ chính bản thân mình, giành lấy chính nghĩa, đồng thời được đền bù xứng đáng. Nếu chi phí kiện tụng cao mà được đền bù ít, lợi ích của mọi người bị xâm hại thì chẳng ai muốn đi kiện tụng làm gì, mà chỉ có thể cam chịu, đây cũng là lựa chọn của phần lớn doanh nghiệp hiện nay, trừ phi không thể nhẫn nhịn được nữa thì mới lên tiếng và

đậm đơn kiện. Trong cái vòng luẩn quẩn này, càng ngày càng có nhiều kẻ lừa dối một cách trắng trợn chẳng kiêng dè gì.

2. BỐN GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

Muốn nắm bắt được tương lai, chúng ta cần tìm hiểu xu hướng thay đổi của cả nền kinh tế thị trường, như vậy mới không đi ngược với quy luật của nó cũng như phạm phải những sai lầm không đáng có. Nói một cách đơn giản, kinh tế thị trường có thể phân thành bốn giai đoạn phát triển:

Giai đoạn thứ nhất của kinh tế thị trường là Kinh tế thương phẩm. Tại sao lại là giai đoạn kinh tế thương phẩm? Đó là vì sản phẩm được sản xuất bởi các doanh nghiệp khác nhau về nhưng cơ bản là giống nhau, hoàn toàn có thể thay thế cho nhau, chúng ta gọi đó là thương phẩm. Thời đại kinh tế thương phẩm là giai đoạn sơ cấp của kinh tế thị trường.

Giai đoạn thứ hai của kinh tế thị trường là Kinh tế sản phẩm. Đến giai đoạn kinh tế sản phẩm thì sản phẩm của các doanh nghiệp khác nhau, các hãng khác nhau sẽ có đặc điểm, cá tính, định vị và sự khác biệt riêng, như vậy mức độ cạnh tranh sẽ không tăng lên mà là giảm xuống. Đây là điểm mấu chốt để các doanh nghiệp phá vòng vây, tức là nhanh chóng chuyển từ kinh tế thương phẩm sang kinh tế sản phẩm.

Giai đoạn thứ ba của kinh tế thị trường là Kinh tế dịch vụ. Khái niệm kinh tế dịch vụ không dùng để chỉ việc cung cấp dịch vụ tối ưu, hoặc theo đuổi sự hài lòng của khách hàng mà là để chỉ dịch vụ trở thành một nguồn mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, hay có thể nói rằng dịch vụ mới là nguồn gốc của lợi nhuận. Tôi tin rằng trong tương lai không xa, sẽ ngày càng nhiều doanh nghiệp Trung Quốc bước vào giai đoạn kinh tế dịch vụ.

Giai đoạn cao nhất của kinh tế thị trường đó là Kinh tế trải nghiệm. Vậy như thế nào gọi là kinh tế trải nghiệm? Đó chính là đứng trên lập trường của khách hàng để tạo ra sự trải nghiệm, giúp khách hàng có thể đạt được niềm vui và sự hài lòng thông qua trải nghiệm. Đã có rất nhiều doanh nghiệp xuất sắc bắt đầu con đường thiết kế sản phẩm và dịch vụ mang tính trải nghiệm với mục đích cá biệt hóa sản phẩm của mình trong thời đại đồng hóa sản phẩm ngày càng nghiêm trọng như hiện nay.

Kinh tế Trung Quốc trong vòng hơn hai mươi năm qua đã đạt được những thành tựu đáng nể, khiến thế giới phải để mắt đến, chỉ cần mười lăm năm mà đã vượt qua được thời kì kinh tế thiếu thốn. Nhưng trong niềm vui mới đó, mọi người lại phải đối mặt với một nỗi lo mới, bởi vì thị trường sẽ nhanh chóng bước vào thời kì dư thừa. Có thể nói rằng đây là kết quả tất yếu khi nền kinh tế thương phẩm đã phát triển tới một giai đoạn nhất định. Tuy nhiên, cùng với việc hình thành thị trường bên mua đầy cạnh tranh, cũng như sự phân nhóm tiêu dùng đa dạng, thị trường Trung Quốc chắc chắn sẽ bước vào thời kì kinh tế màu mỡ. Môi trường kinh tế đã thay đổi, cục diện cạnh tranh đã thay đổi, nhóm tiêu dùng chủ đạo cũng đã thay đổi, sự vận hành của doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những chuyển biến mang tính cách mạng, vì thế cần phải tìm kiếm logic trong quản trị kinh doanh dưới hình thức mới, nhanh chóng quá độ chuyển từ kinh tế thương phẩm sang kinh tế sản phẩm, và tạo nền tảng cho việc bước vào giai đoạn kinh tế dịch vụ sau này.

Trong thời kì kinh tế sản phẩm, doanh nghiệp cần phải xây dựng quan niệm “phục vụ cho một bộ phận khách hàng”, đáp ứng nhu cầu của nhóm nhỏ khách hàng ngày càng cá tính hóa, đa dạng hóa và khác biệt hóa bằng việc sử dụng các sản phẩm với định vị khác nhau, chào đón sự có mặt của “thời kì tiêu dùng phân nhóm”. Đó là con đường tất yếu trong thời kì tầng lớp trung lưu trở thành nhóm tiêu dùng chủ yếu, cũng là con đường cách mạng kinh doanh mà các nước phát triển đã đi qua được hơn ba mươi năm, là bước chuyển ngoặt từ “thời kì giới thiệu sản phẩm” sang “thời kì bán sản phẩm”. Có thể nói hiện nay, nhiều doanh nghiệp thành công lớn đều là

những doanh nghiệp nổi trội trong thời kì kinh tế thương phẩm, nhưng chưa bước vào giai đoạn kinh tế sản phẩm, những doanh nghiệp như vậy mặc dù có thị trường, có sức ảnh hưởng tại Trung Quốc nhưng lại không thể vươn lên tầm quốc tế vì không có định vị, không có cá tính, thương hiệu không có chiều sâu.

Trong thời kì kinh tế sản phẩm, doanh nghiệp cần phải biết rõ ràng khách hàng mục tiêu của mình là ai, so với những người khác, họ có những yêu cầu gì khác biệt, từ đó dựa vào lực lượng này và những phương pháp khoa học để triển khai những dự định thật tinh tế, đặt trọng điểm công tác marketing vào việc tìm kiếm “nguồn sáng tạo mới cho sản phẩm”, hoàn toàn thoát khỏi “sân khấu biểu diễn”, kiếm tiền bằng lao động trí óc chứ không phải dùng chân tay. Trong thời kì kinh tế sản phẩm, cái mà doanh nghiệp theo đuổi đó là khiến cho người tiêu dùng có thu nhập khá tốt có một cuộc sống phong phú đầy màu sắc, hình thành nhóm khách hàng mục tiêu phụ thuộc và trung thành, các doanh nghiệp dựa vào việc sáng tạo sản phẩm và định vị thị trường để phát hiện ra nhóm khách hàng của mình, và từ đó đạt được lợi ích ổn định.

Khi kinh tế sản phẩm phát triển tới một giai đoạn nhất định thì sẽ bước vào giai đoạn kinh tế dịch vụ và kinh tế trải nghiệm, doanh nghiệp không chỉ “bán sản phẩm, tặng dịch vụ” mà sẽ biến dịch vụ và trải nghiệm trở thành nguồn chủ yếu mang lại lợi nhuận, vị trí của bản thân sản phẩm đã trở thành thứ yếu. Tóm lại, thời kì tiêu dùng đại chúng là giai đoạn kinh tế thương phẩm, thời kì tiêu dùng phân nhóm là giai đoạn kinh tế sản phẩm và kinh tế dịch vụ, còn thời kì tiêu dùng cá tính hóa là giai đoạn kinh tế trải nghiệm. Về cơ bản, các nước phát triển đã bước vào giai đoạn kinh tế dịch vụ và kinh tế trải nghiệm, còn phần lớn các doanh nghiệp Trung Quốc vẫn dừng lại ở giai đoạn kinh tế thương phẩm, chỉ có một số ít các doanh nghiệp vừa mới bước vào giai đoạn kinh tế sản phẩm.

Trong giai đoạn kinh tế thương phẩm, yếu tố cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là chất lượng và giá cả sản phẩm, sản phẩm tốt và giá cả hợp lý là xu hướng lớn nhất.

Trong giai đoạn kinh tế sản phẩm, yếu tố cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là khác biệt hóa sản phẩm hoàn chỉnh và khả năng sáng tạo sản phẩm.

Trong giai đoạn kinh tế dịch vụ, sản phẩm quan trọng nhất là dịch vụ vô hình, phần cứng chỉ là một bộ phận tạo nên dịch vụ, chất lượng dịch vụ bị đòi hỏi gắt gao hơn, và vì vậy mức độ hài lòng của khách hàng là tiêu chuẩn đánh giá quan trọng nhất trong thời kì này.

Trong giai đoạn kinh tế trải nghiệm, điều mà khách hàng quan tâm nhất đó là quá trình trải nghiệm và tiêu dùng của cá nhân, và mức độ thỏa mãn của khách hàng là tiêu chí đánh giá giá trị quan trọng nhất trong thời kì này.

Có thể thấy sự cạnh tranh giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp trong các giai đoạn khác nhau là không giống nhau. Trong giai đoạn kinh tế thương phẩm, yếu tố cạnh tranh là giá thành thấp, chất lượng cao, cho nên chỉ cần sản phẩm của chúng ta tốt, giá cả hợp lí là được. Nhưng thời kì kinh tế sản phẩm thì không chỉ yêu cầu giá cả thấp, chất lượng cao mà còn đòi hỏi có sự đặc sắc, sự khác biệt.

Đến thời kì kinh tế dịch vụ, yêu cầu được đặt ra cao hơn nữa là dựa vào dịch vụ để giành lấy người tiêu dùng, khiến cho người tiêu dùng nghĩ rằng họ không hề phải lo lắng sau khi đã mua sản phẩm đó, đồng thời muốn chi tiền để tận hưởng các loại hình dịch vụ. Ở Trung Quốc hiện nay, mọi người thích những dịch vụ miễn phí hơn, ví dụ như bảo hành miễn phí, đổi linh kiện, bảo dưỡng, sửa chữa miễn phí, thậm chí là bảo hành và sửa chữa trong suốt quá trình sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. Về ngắn hạn thì loại hình phục vụ đó có thể thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm, nhưng trong dài hạn thì lại có vấn đề. Cùng với số lượng khách hàng ngày càng tăng lên, chi phí phục vụ ngày càng cao thì áp lực đặt lên vai các doanh nghiệp sẽ ngày càng lớn, khiến cho doanh nghiệp không thể gánh vác nổi. Cho nên có thể nói, đến giai đoạn kinh tế dịch vụ, doanh nghiệp cần phải chuyển đổi để dịch vụ trở thành nguồn sinh lời cho công ty.

Trong thời kì kinh tế trải nghiệm yêu cầu cao hơn, đó là tạo ra sự trải nghiệm tốt cho khách hàng, giống như Starbucks, McDonald's, KFC, Disney hay Hollywood... thực ra các doanh nghiệp này đều thiết kế mô hình doanh nghiệp dựa vào đặc điểm kinh tế trải nghiệm. Cho nên, các sản phẩm của Trung Quốc nếu muốn cạnh tranh với họ thì không thể cạnh tranh ở tầng sản phẩm, cũng không phải cạnh tranh ở tầng dịch vụ mà phải đứng trên tầm cao hơn, tức là cạnh tranh với họ trong phương diện trải nghiệm, nếu không, sản phẩm của bạn dù có làm tốt hơn của họ thì cũng không thể thắng được, bởi vì tầng cạnh tranh không giống nhau. Sở dĩ người tiêu dùng sử dụng các sản phẩm nổi tiếng là do những sản phẩm đó đem lại cho họ sự trải nghiệm khá hoàn hảo.

Đối chiếu với bốn giai đoạn phát triển của kinh tế thị trường, chúng ta có thể phân thị trường Trung Quốc thành bốn giai đoạn phát triển như sau:

Giai đoạn thứ nhất là giai đoạn “cung không đáp ứng đủ cầu”. Tôi tin rằng những người trên bốn mươi tuổi có thể vẫn còn nhớ, hơn hai mươi năm trước có rất nhiều sản phẩm được coi là khan hiếm, ví dụ như tivi màu, máy giặt đều phải mua nhờ tem phiếu, trong giai đoạn này, do lượng cung không đủ nên dẫn tới sự mâu thuẫn rõ nét giữa cung và cầu.

Giai đoạn thứ hai là giai đoạn “tiêu dùng đại chúng hóa”. Đặc điểm của giai đoạn này là có rất nhiều doanh nghiệp sản xuất đã giảm được chi phí thông qua xã hội hóa, giúp chất lượng sản phẩm được đảm bảo, giá thành hợp lí, đưa rất nhiều sản phẩm len lỏi vào từng hộ gia đình, giúp đại đa số người tiêu dùng có thể mua được sản phẩm, cho nên giai đoạn này chúng ta gọi nó là giai đoạn tiêu dùng đại chúng hóa. Giống như khi hãng ô tô Ford đi vào thị trường, tại sao một loại kiểu dáng, một loại màu sắc lại bán được trên toàn nước Mỹ? Đó là nhờ hiệu ứng quy mô kinh tế, cho nên đó là giai đoạn thứ hai của thị trường Trung Quốc.

Giai đoạn thứ ba là giai đoạn “tiêu dùng phân nhóm”, cũng là giai đoạn mà các tầng lớp khá giả, tầng lớp có thu nhập trung bình xuất

hiện. Có người có thể đã từng đọc cuốn sách *Chiến lược đại dương xanh*, nhưng nói về chiến lược đại dương xanh thì trước hết phải hiểu được khái niệm thị trường phân nhóm, nếu không sẽ có thể cảm thấy khó hiểu. Trong thị trường đại chúng hóa, chiến lược đại dương xanh không có chỗ đứng, sở dĩ chiến lược đại dương xanh có thể được thực thi là bởi vì chỗ đứng của nó chính là thị trường phân nhóm. Nói cách khác, thị trường Trung Quốc đang đứng trước một bước ngoặt, đó là chuyển từ phục vụ đại chúng sang phục vụ một nhóm khách hàng, trong quá khứ phục vụ cho nhân dân, còn hiện tại là phục vụ cho một bộ phận người dân, đó là một nhóm khách hàng đặc thù mà các doanh nghiệp nhắm đến. Đến giai đoạn thị trường tiêu dùng phân nhóm, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau chủ yếu là xem ai có thể hiểu và nắm bắt được nhu cầu đặc biệt của nhóm khách hàng nào đó, từ đó phát triển sản phẩm và dịch vụ tương ứng với nhu cầu đặc biệt ấy. Cho nên thị trường phân nhóm là một lĩnh vực quan trọng mà các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng cần phải chuyển đổi trong thời gian vài năm tới.

Giai đoạn thứ tư là giai đoạn “tiêu dùng cá tính hóa”. Khi giai đoạn phân nhóm phát triển tới một mức độ nhất định, một số người sẽ đưa ra những yêu cầu rất đặc biệt, lúc đó các nhóm sẽ dần dần phân hóa thành cá thể. Ví dụ như bây giờ tôi nhận được một số bì a tạp chí trên đó có in tên của tôi, trên trang phục của tôi có thể thêu tên của mình, rất nhiều sản phẩm có thể đáp ứng được những đặc trưng cá tính của người tiêu dùng, đó chính là giai đoạn tiêu dùng cá tính hóa.

3. MARKETING KIỂU TRUNG QUỐC KHÔNG THỂ VƯƠN RA THẾ GIỚI

Có rất nhiều nhà hoạch định chính sách đều đang ngợi ca “marketing kiểu Trung Quốc”, cho rằng thị trường Trung Quốc có những đặc điểm độc đáo của nó, phải áp dụng biện pháp marketing kiểu Trung Quốc để “chinh phục thiên hạ”. Về bề ngoài thì cách hiểu

đó có vẻ hợp lí, nhưng thực chất nó tồn tại một số hiểu lầm nghiêm trọng như sau:

Hiểu nhầm đầu tiên đó là: sự hiểu biết về marketing kiểu Trung Quốc có sự lệch lạc, chúng ta có thể nhìn thấy điều này từ những khẩu hiệu hết sức phổ biến của giới doanh nghiệp Trung Quốc kiểu như: “Để giành thắng lợi trong công tác marketing thì kênh marketing là yếu tố hàng đầu”, tư tưởng chỉ đạo đã được làm rõ, những việc khác sẽ được giải quyết theo đó. Đầu tiên, câu nói này không phù hợp với logic, bởi vì kênh marketing là một bộ phận của marketing chứ không phải là một khái niệm song song với marketing (giống như hoa quả và quả táo vậy); do nhiều người tưởng nhầm rằng marketing chính là tuyên truyền thị trường, mà tuyên truyền thị trường tức là làm quảng cáo, cho nên mới xếp marketing và kênh marketing song song với nhau, đương nhiên nếu như coi marketing và tuyên truyền thị trường là tương đương nhau, khi kết hợp hai câu nói này với nhau thì sẽ hợp logic (giống như quả táo với quả quýt); coi marketing và tuyên truyền thị trường là như nhau, như vậy cách nói “Để giành thắng lợi trong công tác marketing thì kênh marketing là yếu tố hàng đầu” sẽ bộc lộ tính hạn chế của nó, đó là nó chỉ thích hợp với các doanh nghiệp lớn của thị trường phổ biến (tức thị trường đại chúng). Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc thị trường không phổ biến hay thị trường ngách, nếu như làm theo nguyên tắc này thì sẽ đi vào ngõ cụt, bởi vì các doanh nghiệp vừa và nhỏ chắc chắn không thể thành công nhờ vào quảng cáo hoặc kênh marketing.

Vậy thì marketing rất cuộc là gì? Bắt đầu từ khi các nước phát triển bước vào thời kì kinh tế phát triển nhanh hơn ba mươi năm trước, cả xã hội đã bước vào thời kì tiêu dùng phân nhóm, trong thời kì này, công tác marketing hiện đại luôn xoay quanh bốn trọng điểm sau: Phân khúc thị trường là tiền đề, sáng tạo sản phẩm là hạt nhân, thiết kế chiến lược là con đường chính, giám sát chiến lược là mấu chốt. Tại sao lại nói như vậy?

Thứ nhất, phân khúc thị trường là tiền đề: Trong thời kì tiêu dùng phân nhóm, nếu như không tiến hành phân khúc thị trường thì doanh nghiệp không biết phục vụ cho bộ phận nào, sản phẩm không thể định vị chính xác được, kết quả là doanh nghiệp chỉ có thể xem trên thị trường sản phẩm nào bán chạy thì sản xuất sản phẩm đó, lại quay về con đường tiêu dùng đại chúng hóa. Một khi triển vọng thị trường của một sản phẩm nào đó không tốt thì lượng tiêu thụ sản phẩm của tất cả các doanh nghiệp tham gia vào cũng đều giảm sút, cho nên mô hình này chỉ có thể tạo nên thành công cho chủ nghĩa cơ hội.

Thứ hai, sáng tạo sản phẩm là hạt nhân: Nếu như sản phẩm của một doanh nghiệp không hề có chút sáng tạo nào, chỉ dựa vào việc bắt chước công nghệ thì liệu họ sẽ mang đến cho khách hàng những giá trị gì? Về cơ bản không hề có giá trị gì, chỉ cho người tiêu dùng có thêm một cơ hội mà thôi (đôi khi quá nhiều lựa chọn còn tạo thêm gánh nặng hoặc sự mơ hồ), thực ra những doanh nghiệp đó không hề có đóng góp được gì cho khách hàng, thậm chí những sản phẩm mà họ cung cấp có thể nói là những sản phẩm vô giá trị (đương nhiên sẽ là ngoại lệ đối với thời kì khan hiếm trước thời đại tiêu dùng đại chúng hóa). Có thể nói, khi nghiên cứu chế tạo sản phẩm mới, đại đa số các doanh nghiệp đều không có “định nghĩa sản phẩm”, marketing thị trường đã biến thành “sản phẩm phụ thuộc” vào khâu “tiêu thụ”, bộ phận thị trường đã trở thành lực lượng hậu cần “làm tạp vụ” cho bộ phận tiêu thụ.

Thứ ba, thiết kế chiến lược là hướng chính. Thiết kế chiến lược là hướng chính trong công tác marketing, là bộ phận phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp. Nếu như một doanh nghiệp không có chiến lược marketing rõ ràng thì mỗi bộ phận trong doanh nghiệp đều sẽ tự cho mình quyền quyết định, công tác marketing sẽ mất phương hướng, mục tiêu của doanh nghiệp sẽ chỉ dừng lại ở giai đoạn “ý tưởng” và “giấc mơ”. Cho nên bộ phận marketing phải đảm nhận nhiệm vụ thiết kế chiến lược doanh nghiệp, phụ trách hoàn thành thiết kế chiến lược mà hạt nhân là chiến lược marketing, và thông qua điều tra nghiên cứu số liệu thị

trường, phân tích một cách tỉ mỉ chính xác các tư liệu, đi sâu vào việc phỏng vấn khách hàng để đưa ra những phán đoán lí tính, tạo nền tảng cho việc thiết kế chiến lược công ty, từ đó tránh việc đưa ra quyết sách một cách chủ quan. Chỉ khi làm được như vậy thì giá trị chiến lược và vị thế chủ chốt của bộ phận marketing trong doanh nghiệp mới được thể hiện đầy đủ.

Thứ tư, giám sát chiến lược là mấu chốt. Một chiến lược có hoàn hảo thế nào đi chăng nữa mà không được hiện thực hóa thì cũng không hề có ý nghĩa gì cả, muốn thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp thì chắc chắn cần phải từng bước thực hiện chiến lược, để nó trở thành “động tác” cụ thể, cái gọi là “động tác” nghĩa là phải có hành động trên thực tế, ví dụ “giao nộp ...”, “kiểm tra ...”, “hoàn thành ...”, ... Ngoài ra, mỗi hành động còn có thời gian hoàn thành, người phụ trách, tiêu chuẩn kiểm tra và người kiểm tra... Những vấn đề trên có vẻ như rất đơn giản, nhưng chúng ta lại nhận thấy một điều là trong những tài liệu chiến lược của rất nhiều các doanh nghiệp không có động từ mà là những “khẩu hiệu”, không có thao tác cụ thể, vì vậy không biết phải làm thế nào, cũng không chỉ ra rõ ràng do ai phụ trách, kết quả là sau đó không lâu sẽ bị vứt xó.

Không khó phát hiện ra rằng marketing kiểu Trung Quốc vẫn chỉ dừng lại ở “giai đoạn sơ cấp” của marketing, chỉ có thể đáp ứng nhu cầu của thời kì tiêu dùng đại chúng hóa chứ chưa thể cảm nhận được hơi hướng thời đại kinh tế màu mỡ đã sắp đến. Bởi vì phần lớn các doanh nghiệp Trung Quốc đều không phân khúc thị trường (có một số doanh nghiệp thậm chí còn không hiểu được khái niệm phân khúc thị trường là gì), và cũng rất ít doanh nghiệp đưa phạm trù marketing vào việc sáng tạo sản phẩm, thiết kế chiến lược lại càng không phải là công tác chính của bộ phận thị trường. Thực ra, công tác marketing mà chúng ta có thể nhìn thấy chỉ là một phương diện, tức là thực hiện chiến thuật (thúc đẩy tiêu dùng sản phẩm) mà thôi. Mô hình marketing sơ cấp đó đã dẫn tới kết quả tất yếu là: Tình trạng đồng hóa sản phẩm trên thị trường Trung Quốc cực kì nghiêm trọng, giữa các doanh nghiệp hầu như không có định vị khác biệt, các doanh nghiệp chỉ có thể dựa vào quảng cáo hoặc các kênh khác nhau

để giành giật thị trường. Hơn nữa chiêu thức mà các doanh nghiệp sử dụng là như nhau, biện pháp chắc thắng duy nhất đó là dựa vào “thể lực”, tức là xem ai có thể kiên trì đến cùng. Đương nhiên, trong thời kì tiêu dùng đại chúng hóa mà người tiêu dùng chỉ yêu cầu ăn no mặc ấm thì nhược điểm này không lộ rõ ra, nhưng cùng với sự bước vào thời kì tiêu dùng phân nhóm mà trong đó tầng lớp thu nhập trung bình chiếm vị trí chủ đạo thì vấn đề bắt đầu xuất hiện.

Hiểu nhầm thứ hai tồn tại trong marketing kiểu Trung Quốc, đó là nặng về chiến thuật, nhẹ về chiến lược; các doanh nghiệp đều dốc sức vào “chiêu” và “thuật” mà coi nhẹ việc nắm bắt chiến lược; thiếu hụt chiến lược là vấn đề căn bản tồn tại phổ biến, nhưng lại không bị phát giác trong rất nhiều các doanh nghiệp thành công của Trung Quốc hiện nay.

Khi Jack Welch - Chủ tịch Công ty General Electric đến Trung Quốc nói chuyện, các doanh nhân Trung Quốc ngồi dưới sân khấu nghe xong bài diễn thuyết của ông đã cảm thấy có chút thất vọng, có lẽ không có kinh nghiệm gì tốt đẹp, cũng chẳng có ý tưởng gì mới, vì thế có người đứng lên nói với Jack Welch rằng: “Những nguyên tắc mà ông vừa nói đều chỉ là những kiến thức hàng ngày mà chúng tôi đã biết thôi!” Jack Welch trả lời: “Anh nói như vậy là đúng, những nguyên tắc này mọi người đều biết, nhưng chỉ có tôi là làm được.”

Có thể nói, tìm kiếm chiến lược là vấn đề mang tính dài hạn của doanh nghiệp, chứ không phải là vấn đề chỉ tồn tại trong thời gian ngắn; là tìm kiếm sự khác biệt hóa dưới góc độ sản phẩm hoàn chỉnh chứ không phải là sản xuất các sản phẩm đồng hóa một cách giản đơn; là nhấn mạnh đặc sắc và cá tính của thương hiệu chứ không phải là nhấn mạnh công dụng và giá cả của sản phẩm; là thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm thông qua âm thầm tìm kiếm nguồn sáng tạo chứ không phải bằng những chiêu trò phô trương. Sau khi đã xác định rõ ràng chiến lược doanh nghiệp, cần phải tốn một khoảng thời gian khá dài để tiến hành các công việc như điều tra nghiên cứu thị trường, định nghĩa sản phẩm mới, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới... cho nên lộ trình phát triển sản phẩm cần phải xét tới quy

hoạch tổng thể trong hai đến ba năm. Tôi cho rằng, sau khi hoàn thành thiết kế chiến lược, các công ty đa quốc gia chú trọng đến việc thực thi là hành động hoàn toàn hợp lý, nhưng đối với các doanh nghiệp Trung Quốc – về cơ bản không hề có quy hoạch chiến lược – thì bàn đến “thực thi” hiện tại còn quá sớm, bởi vì vấn đề hàng đầu kiềm chế sự phát triển các doanh nghiệp trong nước chính là thiết kế chiến lược, có điều rất nhiều người đang hiểu lệch lạc về chiến lược, coi cách nghĩ và sự theo đuổi là chiến lược, cho nên nhầm tưởng rằng doanh nghiệp của mình có chiến lược.

Hiểu nhầm thứ ba của marketing kiểu Trung Quốc, đó là kinh doanh chạy trước, quản trị theo sau, có rất nhiều doanh nghiệp làm kinh doanh rất tốt, nhưng lại không bền vững. Cho dù là những doanh nghiệp lớn tương đối xuất sắc của Trung Quốc thì trình độ quản trị ít nhất cũng phải tụt hậu so với các công ty đa quốc gia khoảng hai mươi năm, điều đáng tiếc là các doanh nghiệp đều không nhìn thấy điều đó, hoặc là tự cảm thấy thỏa mãn. Kết quả thì sao? Các ông chủ doanh nghiệp phải lăn lộn cả ngày, luôn trong tình trạng lo lắng, không biết khi nào sẽ nảy sinh vấn đề.

Vậy thì sự khác biệt giữa “kinh doanh” và “quản trị” là như thế nào? Giữa chúng có quan hệ ra sao? Thông thường những vấn đề mà kinh doanh quan tâm là làm thế nào để vực dậy việc làm ăn, thông qua mô hình vận hành nào để phục vụ thị trường và khách hàng riêng, làm thế nào để có thể giúp doanh nghiệp thể hiện được bản lĩnh của mình trong cạnh tranh... Còn những vấn đề mà quản trị quan tâm là làm sao trong quá trình kinh doanh đảm bảo được tính hiệu quả, ổn định, bền vững, cho nên quản trị liên quan đến mọi mặt của vận hành doanh nghiệp, ví dụ như quản trị giám sát giá thành, quản trị sáng tạo sản phẩm, quản trị nguồn nhân lực, quản trị chiến lược doanh nghiệp... Lấy ví dụ như sau: Được mất trong kinh doanh giống như việc xem một người có tiền hay không, còn được mất của quản trị chính là xem một người có khỏe mạnh hay không, có bao nhiêu người đồng ý hy sinh sức khỏe, thậm chí là sinh mạng của mình vì tiền? Nói cách khác, hiếm ai cho rằng chỉ cần sức khỏe là đủ, chắc chắn những ngày tháng không có tiền thì cuộc sống sẽ không

mấy sáng sửa, cho nên “tiền” và “sức khỏe” đều không thể thiếu được. Chúng ta chỉ cần đổi từ “người” sang “doanh nghiệp” là có thể thấy không khó để hiểu, kinh doanh tốt thì có thể có tiền (thành tích doanh nghiệp được nâng cao), quản trị tốt thì có thể phát triển lớn mạnh. Vì vậy, “kinh doanh” và “quản trị” là hai thành phần bổ trợ cho nhau, không thể thiếu bất cứ cái nào, không thể chỉ chú tâm tới một cái mà phải cùng phát triển song song.

Tuy nhiên, việc các doanh nghiệp vừa và nhỏ coi trọng công tác kinh doanh hơn cũng là điều không thể trách cứ được, thậm chí đó là sự lựa chọn tối ưu nhất, bởi vì, điều cần làm trước tiên của bất cứ một doanh nghiệp nào cũng là đi qua “cửa sinh tồn”, chỉ khi những vấn đề về sự tồn tại của doanh nghiệp được giải quyết, doanh nghiệp không cần phải nơm nớp lo lắng về việc bảo vệ cho “nồi cơm” của doanh nghiệp mình thì mới có thể đi lên theo kiểu hình “Kim tự tháp”, theo đuổi thành công ở ranh giới cao hơn. Nếu như vấn đề tồn tại của doanh nghiệp đã được giải quyết, vậy thì bước tiếp theo cần phải chú trọng vào đâu? Nếu tiếp tục chú trọng vào kinh doanh thì thành tích của doanh nghiệp có lẽ sẽ tiếp tục không ngừng nâng cao, tốc độ phát triển của doanh nghiệp sẽ nhanh hơn, nhưng sẽ ngày càng có nhiều vấn đề nảy sinh. Bởi vì, cùng với việc mở rộng về quy mô, tăng lên về số lượng nhân viên, độ khó và độ phức tạp của việc quản trị cũng sẽ theo đó mà tăng lên gấp bội, nếu như sau khi bước vào giai đoạn phát triển, các doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn hoàn toàn chú trọng vào kinh doanh mà không xét đến việc phối hợp xây dựng hệ thống quản trị, hoặc không nhận thức được tầm quan trọng của việc quản trị, không hiểu được quan hệ tương tác giữa quản trị và kinh doanh thì có thể sẽ xảy ra nhiều vấn đề về quản trị, ví dụ như chảy máu chất xám, ăn bớt, tham ô, người nhiều hơn việc, mâu thuẫn giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, thất bại trong giám sát vận hành... Cho nên, đối với các doanh nghiệp quy mô vừa và lớn, với tiền đề là chú trọng tới kinh doanh thì cũng phải từng bước bắt tay vào tăng cường xây dựng hệ thống quản trị, cho dù có phải hy sinh một chút về tốc độ phát triển thì cũng không cần phải quá lo lắng, bởi người xưa đã dạy: “dục tốc bất đạt”. Nếu phương diện quản

trị không được coi trọng thì việc doanh nghiệp nảy sinh nhiều vấn đề chỉ là điều sớm muộn mà thôi.

Hiểu nhầm thứ tư của marketing kiểu Trung Quốc là mô hình kinh doanh quá đơn lẻ. Dù là quy mô lớn hay nhỏ, dù là doanh nghiệp đang ở trong giai đoạn phát triển nào chẳng nữa, thì các doanh nghiệp dường như đều vận hành theo mô hình kinh doanh tương đồng hoặc giống nhau. Một hiện tượng hết sức phổ biến là mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ không có sự khác biệt gì so với các doanh nghiệp lớn, thường muốn “theo đuôi” các doanh nghiệp lớn, thị trường tiêu thụ cái gì nhiều thì sản xuất cái đó. Phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn chưa chuyển từ việc copy sang học hỏi, càng không có mấy doanh nghiệp chuyển từ học hỏi sang sáng tạo, rất nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn chỉ dừng lại ở thời kì tiêu dùng đại chúng hóa.

Doanh nghiệp vừa và nhỏ nếu muốn mở rộng quy mô thì cần phải đi trước các doanh nghiệp lớn một bước trong việc tìm hiểu đặc trưng của thời kì tiêu dùng phân nhóm, cũng như sớm nâng cấp công tác marketing. Một khi chuyển tầm nhìn từ thị trường đại chúng hóa sang thị trường phân nhóm, có thể hiểu được những đặc trưng của thời kì kinh tế phát triển mạnh thì sẽ dễ dàng tìm được “đại dương xanh” của riêng mình. Hãy tránh xung đột với các doanh nghiệp lớn, bình tĩnh phục vụ cho một nhóm người tiêu dùng quy mô tương đối nhỏ, xây dựng căn cứ địa thuộc về mình, từ đó trở thành ông chủ lớn trên thị trường nhỏ.

Chúng ta phân vòng đời của doanh nghiệp thành ba giai đoạn khác nhau: giai đoạn Tồn tại, giai đoạn Ổn định và giai đoạn Phát triển. Trong giai đoạn tồn tại, trọng điểm của marketing là giúp cho doanh nghiệp có thể hoạt động được. Lúc này công tác marketing rất đơn thuần, chỉ cần tiêu thụ sản phẩm giản đơn và quan hệ khách hàng, bởi vì đó là thời gian đầu doanh nghiệp mới thành lập, chưa có cơ sở thị trường, cũng chưa có khách hàng cố định, muốn chiếm được lòng tin của khách hàng mới thì cần phải dựa vào đội ngũ

marketing thuyết phục khách hàng, thậm chí là dựa vào các mối quan hệ khác nhau để nâng cao độ tin cậy.

Đến khi doanh nghiệp đã đạt được lượng tiêu thụ nhất định thì cần phải nhanh chóng đi vào giai đoạn ổn định, trọng điểm của công tác marketing lúc này là tìm kiếm mô hình kinh doanh phù hợp, cố định hóa đường lối và phương pháp kinh doanh. Cần phải tổng kết những kinh nghiệm thành công, ví dụ như khách hàng mục tiêu là ai, tại sao họ lại yêu cầu loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó, doanh nghiệp có lợi thế về mảng nào so với đối thủ cạnh tranh của mình, những biện pháp tiêu thụ nào là tốt... khiến chúng trở thành một hệ thống có thể tái hiện, đào tạo đội ngũ tiêu thụ sản phẩm bằng kinh nghiệm của những bậc tiền bối, triển khai công tác dựa theo những mô hình tiêu chuẩn hóa, những công cụ tiêu chuẩn hóa và quá trình tiêu chuẩn hóa mà bộ phận marketing đã tổng kết, từ đó đạt được thành công mà không cần phải tốn nhiều công sức.

Đến giai đoạn phát triển, doanh nghiệp đã bước đầu có quy mô, mô hình kinh doanh và mô hình tăng trưởng trải qua quá trình mài giũa đã được cố định hóa, nhưng muốn giúp doanh nghiệp lớn mạnh hơn thì cần phải vượt lên chính mình, thậm chí phủ nhận quá khứ của chính mình, thực hiện bước chuyển biến từ thành công ngẫu nhiên sang thành công tất yếu. Lúc này trọng điểm công tác marketing là quy hoạch chiến lược, thông qua quy hoạch chiến lược mang tính hệ thống, khoa học, hiểu rõ đường hướng quản trị của doanh nghiệp, đưa ra chiến lược phát triển ba đến năm năm tới của doanh nghiệp, xác định rõ những việc nào cần làm trước, những việc nào cần làm sau, giữa chúng có quan hệ như thế nào với nhau. Khi đã có quy hoạch chiến lược rõ ràng, các doanh nghiệp sẽ biết mình nên đi theo hướng nào, sau vài năm doanh nghiệp sẽ phát triển như thế nào, các bộ phận của doanh nghiệp trong chiến lược doanh nghiệp đóng vai trò gì... Sự phối hợp giữa các bộ phận như vậy sẽ hệ thống hơn, mỗi người ai cũng có thể biết được tương lai mình có thể sẽ như thế nào, từ đó kích thích tính tích cực và tính chủ động trong công việc của mọi người, khiến mỗi nhân viên nỗ lực cố gắng làm việc vì tương lai của doanh nghiệp.

Sau khi bước vào giai đoạn trưởng thành, khuyết điểm chung của các doanh nghiệp lớn bắt đầu xuất hiện: Hiệu quả kinh doanh giảm sút, giá thành tăng lên, tình trạng thoái thác trách nhiệm ngày càng nghiêm trọng, vấn đề phối hợp giữa các bộ phận làm hao tổn nhiều công sức của mọi người, doanh nghiệp dần trở nên “hướng nội”, ngày càng mất sự nhạy cảm đối với những biến đổi của thị trường bên ngoài, ngày càng xem nhẹ yêu cầu của khách hàng, và ngày càng hứng thú với đấu đá nội bộ, hiện tượng không cần thăng tiến, chỉ cần an phận bắt đầu xuất hiện. Trong giai đoạn này, trọng điểm của công tác marketing là kích thích tinh thần sáng tạo trong doanh nghiệp, để mọi người một lần nữa tập trung công sức vào thị trường và khách hàng bên ngoài, và thông qua các kiểu chế độ, quá trình và kiểm tra giám sát để tăng sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, thông qua quản trị tri thức để nâng cao khả năng hài hòa giữa các dòng sản phẩm, các bộ phận và các khu vực, để mọi người cùng được trải nghiệm thành công, giúp đỡ lẫn nhau, hình thành văn hóa doanh nghiệp “giúp người khác chính là giúp bản thân mình”, từ đó nâng cao sự nhanh nhạy của toàn doanh nghiệp, giảm thiểu lao động lặp lại.

Hiểu nhầm thứ năm trong marketing kiểu Trung Quốc là đối đãi với khách hàng theo tiêu chí “coi khách hàng là Thượng đế”. Bởi vì, sản phẩm không hề có giá trị khác biệt nên chỉ luôn “nhân nhượng khách hàng, cầu cứu khách hàng”, điều đó vi phạm nguyên tắc cơ bản trong trao đổi bình đẳng về lợi ích. Thực ra, coi khách hàng là “Thượng đế” sẽ làm nảy sinh hai vấn đề sau: Thứ nhất là quan niệm sai lầm; thứ hai là không thể thao tác. Trước hết, xin nói về vấn đề quan niệm, như ở trên chúng ta đã nói đến, trong môi trường kinh tế thị trường, doanh nghiệp và khách hàng là đối tác hợp tác bình đẳng, hai bên cần phải có sự trao đổi bình đẳng về lợi ích; còn mục đích của marketing là tạo giá trị cho khách hàng, chứ không phải là bán sản phẩm cho khách hàng. Chỉ cần sản phẩm của bạn có giá trị độc đáo, có thể giải quyết vấn đề của khách hàng thì sẽ không cần phải “cầu xin” khách hàng, bởi vì địa vị của hai bên là bình đẳng. Nhưng nếu như sản phẩm của bạn không hề có giá trị độc đáo, hoặc là không tỏ rõ được sự khác biệt với sản phẩm cùng loại thì sẽ phải

“cầu xin sự bố thí” của khách hàng, hình thành một quan hệ giao dịch không bình đẳng. Bởi vậy thay vì quá chú trọng quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng (cùng ăn, cùng uống, cùng chơi), chỉ bằng hãy tập trung vào sáng tạo sản phẩm, đó mới là cốt lõi của marketing.

Nói cách khác, khách hàng là đối tác, nếu doanh nghiệp muốn tiến đến gần hơn nữa với khách hàng thì có thể đối đãi với khách hàng trên tiêu chí coi họ là “người tình”, chỉ cần doanh nghiệp thực sự nghĩ cho khách hàng, tìm hiểu những nhu cầu mà “người tình” không nói ra, tạo cho khách hàng những giá trị thực tế thì khách hàng chắc chắn sẽ tin tưởng bạn, thích bạn và trở thành đối tác trung thành với doanh nghiệp bạn.

4. TỪ SẢN XUẤT SANG SÁNG TẠO LIỆU CÓ ĐƯỜNG TẮT HAY KHÔNG

Giá cả thấp mà Trung Quốc tạo ra được đánh đổi bằng môi trường sống và lợi ích của giai cấp công nông, mô hình kinh doanh không tính toán đến giá phải trả và mô hình quản trị kiểu “quảng canh” đã bị tận dụng triệt để, chúng ta không thể tiếp tục đi theo con đường già cỗi này nữa.

Khủng hoảng tài chính bắt nguồn từ Mỹ dần dần trở thành khủng hoảng kinh tế mang tính toàn cầu. Ở Trung Quốc, ảnh hưởng mạnh mẽ nhất là đối với các doanh nghiệp gia công xuất khẩu tại tam giác kinh tế Châu Giang, rất nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa, rất nhiều doanh nghiệp phải giảm lượng sản xuất, cắt giảm nhân công, xuất hiện tình trạng tiêu điều hiếm thấy kể từ khi cải cách mở cửa tới nay. Trước cuộc khủng hoảng bất ngờ như vậy, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp xem xét vấn đề chuyển đổi doanh nghiệp, bắt đầu xem xét làm thế nào để chuyển đổi từ “doanh nghiệp tiêu thụ ngoài nước” thành “doanh nghiệp tiêu thụ trong nước”, cho dù bây giờ có làm như vậy thì cũng đã quá muộn, có thể coi như “mất bò mới lo làm

chuồng”, nhưng dù sao bưng tỉnh sau khi vấp ngã vẫn còn tốt hơn nhiều so với việc tiếp tục mơ hồ.

Vậy phải bắt tay chuyển đổi từ đâu? Những cơ hội và thách thức mà các xí nghiệp gia công phải đối mặt là gì? Đối với những doanh nghiệp có tầm nhìn, cơ hội thường lớn hơn so với thách thức, nhưng tuyệt đại đa số chúng ta đều không hiểu được triết lý này, còn một số ít người hiểu được thì lại chưa dám hành động, cho nên các doanh nghiệp hành động một cách đúng đắn sẽ trở thành những doanh nghiệp nổi trội trong thị trường tương lai. Đối với những xí nghiệp gia công, cần phải chuyển đổi theo các hướng dưới đây:

Thứ nhất, tư duy chiến lược: Từ OEM⁽¹⁾ sang ODM⁽²⁾

Cần phải chuyển đổi ở tầm chiến lược: Doanh nghiệp không thể dừng lại ở mức độ gia công chế tạo OEM, cho dù làm như vậy sẽ giảm thiểu tối đa sức ép công việc, không cần quan tâm thị trường, không cần quan tâm đến thiết kế, không cần quan tâm tới tiêu thụ, cũng không cần quan tâm tới dịch vụ, nhưng chính bởi vì “bốn không cần” đó nên đã khiến cho các doanh nghiệp Trung Quốc dần dần mất đi độ nhạy cảm và khả năng kiểm soát thị trường, rơi vào tình cảnh trở thành “xưởng gia công” – một phân xưởng hiện đại hóa. Có thể nói rằng, các doanh nghiệp Trung Quốc cần phải nhận thức được OEM chỉ là bước phát triển đầu tiên của doanh nghiệp, bước thứ hai chính là chuyển từ OEM sang ODM, nâng cao năng lực thiết kế sản phẩm của doanh nghiệp, mà việc nâng cao khả năng thiết kế sản phẩm chắc chắn có liên quan đến công tác marketing của doanh nghiệp, hay việc nắm bắt thị trường, hiểu biết nhu cầu khách hàng, kiểm soát cục diện cạnh tranh có thể coi là những cơ sở cho việc sáng tạo sản phẩm. Về mặt này, Tập đoàn Foxconn (Đài Loan) đã tìm ra một con đường rất thành công: Trước tiên, đối với thương hiệu đẳng cấp như Apple thì chỉ có Foxconn mới có khả năng hợp tác sản xuất, các doanh nghiệp khác muốn sản xuất đều không có khả năng. Tiếp theo, họ không phải hợp tác sản xuất đơn thuần mà là không ngừng vươn lên, thiết kế sản phẩm cho ngày càng nhiều các hãng sản xuất, chuyển từ OEM sang ODM, trang bị năng lực sáng tạo

sản phẩm và khả năng thiết kế phụ kiện đi kèm. Hơn nữa, cùng với việc không ngừng nâng cao khả năng sản xuất, tiếng nói của Foxconn cũng không ngừng được nâng cao, vốn góp cùng với các nhà cung ứng lớn và các xí nghiệp gia công ngày càng nhiều.

Như chúng ta đã biết, các doanh nghiệp theo hướng xuất khẩu truyền thống chỉ có một chức năng duy nhất, đó là gia công sản xuất, cho nên hầu như không có khả năng kiểm soát thị trường, cũng không hề có sự ràng buộc và khả năng kiểm soát đối với các doanh nghiệp khác. “Gia công Trung Quốc” đã nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường thế giới, trở thành “công xưởng của thế giới”, nhưng đáng tiếc là “công xưởng thế giới” này chỉ có thể cho ra các sản phẩm hạng thấp giá cả phải chăng, không những không nhận được sự tôn trọng mà có lúc thậm chí còn trở thành vật hy sinh của chính sách bảo hộ mậu dịch của các quốc gia khác. Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng đó, nhưng mấu chốt nhất vẫn là các doanh nghiệp không có khả năng sáng tạo sản phẩm, không có quyền định giá sản phẩm. Cho dù bạn có thể cho rằng điều này là không công bằng, nhưng không thể không đối mặt với hiện thực này, bởi vì, chúng ta không thể thay đổi cách nghĩ và hiểu biết của người khác, cũng rất khó thay đổi môi trường thế giới, chúng ta chỉ có thể thay đổi chính bản thân mình.

Thứ hai, thực hiện chiến thuật: Hoàn thiện chuỗi giá trị của doanh nghiệp

Nếu như doanh nghiệp đã xác định rõ chiến lược là muốn chuyển đổi từ OEM sang ODM, vậy thì tiếp theo sẽ phải tiến hành thay đổi về thao tác, bởi vì, tất cả cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực và tái tạo lộ trình đều nhằm phục vụ cho chiến lược. Để chuyển một “công xưởng sản xuất gia công” thành “công ty đa chức năng” thì doanh nghiệp phải hoàn thiện chuỗi giá trị của mình, hình thành “hệ thống năm yếu tố” gồm marketing, thiết kế nghiên cứu phát triển, gia công sản xuất, kênh tiêu thụ và dịch vụ hậu mãi, chỉ có như vậy mới có thể vươn cao hơn được.

“Thương hiệu Trung Quốc” không hề vươn ra thế giới cùng với “sản xuất kiểu Trung Quốc”, sở dĩ có tình trạng như vậy là bởi vì rất nhiều người muốn giảm thiểu công việc, không muốn làm công việc marketing gian khổ, không muốn đầu tư nhân lực, tài sản để thiết kế, càng không muốn làm những công việc có liên quan đến quản trị kênh và dịch vụ hậu mãi. Rất nhiều người nghĩ rằng, làm gia công có thể giảm thiểu tối đa sức lao động, chỉ cần làm tốt những sản phẩm theo tiêu chuẩn và yêu cầu chất lượng của người khác là đã thành công rồi, kết quả là “sản xuất kiểu Trung Quốc” không mang lại giá trị gia tăng cho các doanh nghiệp Trung Quốc, mà ngược lại luôn nằm ở vị trí thấp nhất, không hề có khả năng kiểm soát thị trường, các đối tác khác đều có thể đưa ra những yêu cầu không hợp lý đối với doanh nghiệp, doanh nghiệp luôn nằm ở vị trí bị bóc lột, bị áp lực.

Trong khi trao đổi với một chủ doanh nghiệp tại tam giác kinh tế Châu Giang, tôi hỏi ông ấy tại sao các doanh nghiệp lại không tập trung vào sáng tạo sản phẩm mà lại sản xuất những sản phẩm đồng nhất. Chủ doanh nghiệp đó nói rằng: Muốn sáng tạo thì phải sử dụng một đội ngũ nhân công có sức sáng tạo và có tri thức, mà những người như vậy lại rất khó quản lý, rất phiền phức, cần đến nhiều thời gian và công sức. Tôi lại hỏi ông ấy: Nếu như chỉ sản xuất những sản phẩm đồng nhất thì làm sao đảm bảo được lợi nhuận? Ông nói: Lợi nhuận đang dần hạ thấp qua từng năm, đó là sự thật, nhưng chỉ cần ông ta suy nghĩ rõ ràng về con đường phát triển của doanh nghiệp, làm tốt kế hoạch sản xuất trong một năm tiếp theo là có thể điều khiển được đội ngũ công nhân làm việc rồi, cùng lắm sản xuất nhiều hơn một chút là được. Để kiếm được 1 tỷ thì trước kia, mỗi năm phải bán ra vài triệu sản phẩm, còn bây giờ mỗi năm phải bán được vài chục triệu sản phẩm. Tuy tỉ suất lợi nhuận đang giảm xuống, nhưng do quy mô đang không ngừng mở rộng nên doanh nghiệp vẫn có thể kiếm được tiền. Tôi rất hiểu tâm thái của doanh nhân này, bởi con người thường thích được ở khu vực mình cảm thấy tương đối quen thuộc chứ không muốn đến những môi trường lạ lẫm, như vậy có vẻ là an toàn nhất, bởi vì doanh nghiệp chỉ cần mở rộng quy mô mà

không cần thay đổi về bản chất, cho nên một mình ông chủ vẫn có thể kiểm soát được.

Vì vậy, nếu doanh nghiệp muốn thực hiện chuyển đổi, trước hết phải chuyển đổi về tư tưởng, chuyển từ gia công đơn thuần trước kia sang vận hành đa năng. Vậy thì phải bắt đầu từ đâu? Chắc chắn phải bắt tay từ việc xây dựng hệ thống marketing và hệ thống thiết kế sáng tạo, hay chính là đưa việc vận hành của doanh nghiệp lên một tầm vóc mới. Bước thứ hai là xây dựng kênh tiêu thụ và dịch vụ hậu mãi. Có thể nói, đối với các doanh nghiệp theo hướng xuất khẩu, ngoài hệ thống sản xuất gia công thì bốn hệ thống như trên còn tương đối lạ lẫm, mà sự lạ lẫm sẽ dễ dàng làm nảy sinh nỗi lo sợ. Lối thoát cho việc giải quyết vấn đề chính là bắt tay gạt bỏ lo nghĩ, gạt bỏ sợ hãi, chỉ cần doanh nghiệp tuân thủ nguyên tắc “mở cửa, học hỏi” thì nhất định có thể có được bản lĩnh mà mình mong muốn trong thời gian ngắn nhất với cái giá thấp nhất. Nhưng doanh nghiệp chắc chắn phải học cách mượn lực chứ không nên “lần mò tìm kiếm”, nếu không sẽ thường xuyên phải “nộp học phí”.

Có ba cách giúp doanh nghiệp tiến hành chuyển đổi: Cách thứ nhất là tự lực cánh sinh, đó là cách gian khổ nhất, khó khăn nhất, tốn tiền nhất, cũng là cách mà mọi người sử dụng phổ biến nhất; cách thứ hai là mượn khả năng mà ODM khác có, mượn các cơ quan như Phòng nghiệp vụ thiết kế nước ngoài đưa ra những phương án thiết kế khác nhau, tuy quyền sở hữu trí tuệ là của họ, nhưng có thể nhanh chóng thay đổi tình trạng đồng nhất hóa sản phẩm, nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm; cách thứ ba là sử dụng “nhân công nước ngoài”, giống như giới thể dục thể thao mời “huấn luyện viên nước ngoài” vậy, để các chuyên gia nước ngoài có năng lực thiên phú về thiết kế giúp đỡ chúng ta. Về mặt này, rất nhiều doanh nghiệp phía Bắc đã đạt được thành công. Họ nhờ những nhà thiết kế nổi tiếng châu Âu để làm các thiết kế gốc, tất cả quyền sở hữu trí tuệ của sản phẩm đều thuộc các doanh nghiệp Trung Quốc, như vậy vừa có được những thiết kế gốc với đẳng cấp số một thế giới, lại vừa bảo đảm sự phát triển bền vững của mình, hơn nữa còn kéo theo sự nâng cao chất lượng đội ngũ thiết kế trong doanh nghiệp, có thể coi như

một công đôi việc. Trải qua một quá trình thực tiễn, các doanh nghiệp Trung Quốc đó sẽ dần dần có thể cải thiện năng lực thiết kế sáng tạo.

5. TRÚNG THẦU GIÁ THẤP LÀ MỘT TRÒ BỊP BỌM LỪA MÌNH LỪA NGƯỜI

Ở Trung Quốc có một hiện tượng rất thú vị gọi là “trúng thầu giá thấp”. Hiện nay, rất nhiều doanh nghiệp hoặc chính phủ áp dụng phương thức đấu giá công khai trong mua bán, cho dù đấu giá công khai không hề sai, nhưng trúng thầu giá thấp là có vấn đề. Vấn đề cốt lõi là rất nhiều người không muốn gánh vác trách nhiệm nên đã chọn cách đánh đồng tất cả, cách làm này chẳng đắc tội với ai. Bởi vì mua về với giá thấp nhất, bạn không bắt lỗi được tôi, trúng thầu giá thấp là một cách làm không có trách nhiệm, dẫn tới sự cạnh tranh không lành mạnh và tạo ra vòng tuần hoàn xấu cho các doanh nghiệp Trung Quốc. Rất nhiều khách hàng của tôi đều oán trách rằng: Trong ngành này, tôi làm việc hết sức chăm chỉ và rất cẩn trọng, nhưng khi chúng tôi tham gia đấu thầu, khách hàng áp dụng tiêu chí trúng thầu giá thấp, mà cuối cùng sản phẩm trúng thầu lại được làm từ những nguyên liệu kém chất lượng, làm sao tôi có thể cạnh tranh được với họ? Lúc này các doanh nghiệp nếu muốn đấu thầu thì chỉ còn cách lựa chọn giống như họ, sử dụng các loại nguyên liệu không đúng tiêu chuẩn. Nhưng về mặt đạo đức thì điều này khó mà chấp nhận được, bởi vì họ xem thường các doanh nghiệp như vậy. Nếu tình trạng này cứ liên tục kéo dài thì sẽ làm tổn hại tới lợi ích của người tiêu dùng. Nhưng nếu không làm như vậy thì lại không giành được các gói thầu, ở vào tình cảnh lưỡng nan như vậy có một số doanh nghiệp đã vội vã lựa chọn theo trào lưu.

Trúng thầu giá thấp là một tiêu chuẩn không hợp lí, nhưng nó lại trở thành nguyên tắc chọn mua cơ bản mà hầu hết các doanh nghiệp hiện nay áp dụng. Nếu như bạn không mua được những thứ rẻ nhất thì ông chủ sẽ mắng mỏ bạn. Còn đối với các công ty đa quốc gia, trên phương diện này, họ có một hệ thống rất khoa học. Các công ty

đa quốc gia đánh giá sản phẩm theo nguyên tắc sáu chữ, đó là TQRDEC. T (Technology) tức là kỹ thuật, để xem xét những mặt tốt và mặt xấu của nhà cung ứng, trước tiên phải xem kỹ thuật của họ có phải là tiên tiến, hiện đại hay không, có phải đại diện cho xu hướng phát triển trong tương lai hay không. Thứ hai là Q (Quality), tức là chất lượng. Cần phải sử dụng nguyên liệu chất lượng cao. Thứ ba là R (Responsiveness), tức là thời gian phản hồi. Tôi gửi cho bạn thư hỏi giá, sản phẩm mẫu, nhưng bạn không hề để ý đến tôi trong thời gian dài. Thời gian phản hồi quá chậm, đối với tôi đó là tính thiếu chắc chắn, bởi vì không biết là khi nào bạn sẽ chuyển hàng cho tôi, nên điều đó sẽ ảnh hưởng tới việc sản xuất của tôi. Thứ tư là D (Delivery), tức là thời gian giao hàng, hay chính là có phải lần nào bạn cũng giao hàng theo đúng thời gian đã cam kết hay không. Thứ năm là bảo vệ môi trường, chính là chữ cái E (Environment). Doanh nghiệp không thể vì mục tiêu giảm giá thành mà phá hoại môi trường, cũng không thể nhập hàng từ những doanh nghiệp đang phá hoại môi trường, như vậy mới có thể hình thành một vòng tuần hoàn tốt, cũng như giữ lại cho chúng ta một môi trường có thể tồn tại lâu dài. Còn chữ cái cuối cùng là C (Cost), chính là giá thành.

Việc đấu thầu dự án của chúng ta coi giá thấp là yếu tố quyết định, còn các công ty đa quốc gia lại đặt nó ở vị trí cuối cùng trong số sáu chữ cái trên, hay nói cách khác khi năm yếu tố trước đó đạt điểm tương đương thì mới quyết định thành bại bằng giá cả. Chỉ cần có thể so sánh được bằng các yếu tố phía trước thì họ sẽ không màng tới giá cả. Thông thường, khi các doanh nghiệp đa quốc gia lựa chọn nhà cung ứng, họ thường không chọn giá đắt nhất, cũng không chọn giá rẻ nhất mà chọn ở mức trung bình. Tại sao họ lại làm như vậy? Suy nghĩ đơn giản một chút về sự logic này thì sẽ có thể tìm ra đáp án. Nếu như trong ba doanh nghiệp đứng ra đấu thầu, doanh nghiệp có mức giá thấp nhất trúng thầu thì hai doanh nghiệp còn lại sẽ cho rằng mình không kí được hợp đồng là do giá cả quá cao. Muốn giá cả rẻ hơn các doanh nghiệp khác trong cuộc đấu thầu lần sau thì phải nghĩ mọi cách cắt giảm nhân công, nguyên liệu. Cuộc đấu thầu lần sau, nếu doanh nghiệp trúng thầu với mức giá thấp nhất, hai doanh nghiệp còn lại sẽ lại nhìn vào: “Ồ, sao hãng này lại hạ xuống rẻ như

vậy, không được, công ty chúng ta phải xem xét lại, phải làm giá rẻ hơn họ”. Anh cắt giảm nhân công, bớt xén nguyên liệu như vậy, tôi cũng cắt giảm nhân công, bớt xén nguyên liệu, trong cái vòng luẩn quẩn ấy, không cần nghĩ nhiều chắc các bạn cũng có thể đoán được chất lượng sản phẩm sẽ ở mức độ nào.

Chúng ta lại xem xét tiếp một vòng tuần hoàn nữa. Nếu như lựa chọn giá ở giữa, không cao cũng không thấp, các doanh nghiệp không trúng thầu sẽ suy nghĩ tại sao họ lại không được chọn? Những doanh nghiệp đưa giá cao sẽ cho rằng có thể một số chỉ tiêu mình đưa ra quá cao, cũng có thể là vấn đề định vị cho sản phẩm, cần phải điều chỉnh sao cho phù hợp. Còn những doanh nghiệp đưa ra giá thấp sẽ phát hiện ra, có thể là sản phẩm do mình sản xuất không đủ đẳng cấp, chất lượng không cao, kĩ thuật không đủ tiên tiến, cần phải cải thiện. Bên có giá thành thấp thì nâng lên, bên giá thành cao thì hạ xuống tương ứng, qua một vòng tuần hoàn sau, lại một doanh nghiệp đứng giữa giành phần thắng về mình. Vòng tuần hoàn như vậy sẽ dẫn đến kết quả là đẳng cấp sản phẩm không ngừng được nâng cao và sẽ ngày càng tốt hơn.

Cho nên tôi cho rằng, đấu thầu giá thấp không phải là một tiêu chí tốt. Khi đánh giá phải đánh giá một cách tổng hợp, nhưng đánh giá tổng hợp đòi hỏi phải có người chịu trách nhiệm, bởi vì, mỗi loại đánh giá tổng hợp đều phải cho điểm. Lúc đó, để tránh vấn đề này, cần phải lập một hội đồng đánh giá giống như các công ty đa quốc gia đã và đang làm. Nếu một người cho điểm thì sẽ rất dễ nhận hối lộ, còn nếu thành lập một hội đồng thì sẽ tiến hành đánh giá lần lượt các chỉ tiêu của các nhà cung ứng, cuối cùng người kí tên phải chịu trách nhiệm. Cho nên nói về đấu thầu giá thấp, cá nhân tôi cho rằng đó là một biểu hiện cụ thể của sự thiếu trách nhiệm. Tôi nghĩ, xét ở một góc độ nào đó, khủng hoảng tài chính cũng là một việc tốt. Nó sẽ giúp chúng ta dừng lại và suy nghĩ, quá khứ là một con đường cần nhiều công sức để đi, trước giờ không hề nghĩ con đường đó là đúng hay sai, con đường đó đi đến khi nào thì không đi tiếp được nữa... Hiện tại chính là khúc quanh giúp chúng ta có thể bình tĩnh suy nghĩ lại.

Tôi cho rằng, đại đa số các doanh nghiệp đều sẽ dần dần từ bỏ chiến lược giá cả thấp. Từ bỏ chiến lược này sẽ mang lại điểm tốt nào? Cùng với việc nâng cao chất lượng sản phẩm, thì giá trị cũng được nâng cao. Cho dù là tiêu dùng trong nước hay tiêu dùng tại nước ngoài, thì khi chất lượng sản phẩm của bạn đã được nâng cao rồi, bạn sẽ có thể nói cho khách hàng biết, hãy xem những nguyên liệu mà chúng tôi sử dụng, hãy xem kỹ thuật sản xuất của chúng tôi, hãy xem công nghệ sản xuất của chúng tôi, hãy xem việc bảo vệ môi trường của chúng tôi, thực ra đó đều là ngôn ngữ quốc tế hóa thông dụng. Khi bạn đã vượt qua đối thủ cạnh tranh của mình trong cả sáu mặt TQRDEC, thì khách hàng sẽ đồng ý mua sản phẩm của bạn với giá thành cao. Hiện tại, không có mấy doanh nghiệp làm được điều này, cho nên đối với các thương gia nước ngoài, chỉ có thể lựa chọn giá thấp, bởi vì không ai có thể nói ra sản phẩm của mình tốt hơn sản phẩm của người khác ở chỗ nào. Nếu như các doanh nghiệp Trung Quốc có thể học được sáu nguyên tắc TQRDEC, xem xét lại định vị của mình thì tôi tin rằng các doanh nghiệp Trung Quốc sẽ phát hiện ra rất nhiều “đại dương xanh” trên thị trường thế giới. Đồng thời, tỉ suất lợi nhuận cho chúng ta sẽ tăng lên, việc bảo vệ môi trường cũng được nâng cao. Đối với Trung Quốc cũng như các dân tộc khác, đó là một việc có tác động tích cực đối với môi trường sinh tồn của chúng ta. Đối với sự phát triển lành mạnh của các doanh nghiệp, đó chắc chắn là một việc làm tốt.

6. NGUYÊN LÝ KHI LẠC ĐƯỜNG: “HÃY QUAY VỀ ĐIỂM XUẤT PHÁT” TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người Trung Quốc thường thích làm việc theo “lẽ đương nhiên”, điều đó có liên quan tới nền giáo dục của Trung Quốc, bởi vì họ rất ít khi tự hỏi mình tại sao. Luôn nghe và tin những điều người khác nói, lại càng thích phỏng đoán người khác theo logic của mình và không bao giờ suy nghĩ từ góc độ của đối phương (tức là đặt mình vào vị trí người khác và suy nghĩ). Lâu dần, chúng ta sẽ trở thành những người theo chủ nghĩa kinh nghiệm, quá khứ làm thế nào thì tương

lai cứ tiếp tục làm thế ấy. Nhưng trong bối cảnh môi trường kinh doanh đang nhanh chóng thay đổi từng ngày như hiện nay thì yếu tố mang lại thành công cho doanh nghiệp trong quá khứ lại có thể trở thành nguyên nhân thất bại của doanh nghiệp trong tương lai, doanh nghiệp càng thành công bao nhiêu thì thường sẽ càng cố chấp bấy nhiêu, rốt cuộc mới phát hiện ra “miếng pho–mát” của mình đã đi đâu mất. Cho nên, một doanh nghiệp trưởng thành chắc chắn phải biết “quay về số không”, tức là đặt mình vào vị trí của một kẻ chưa có gì, năm nào cũng phải tự hỏi mình năm vấn đề dưới đây (4W1H):

Tôi là ai (Who)? Tức là xác định rõ địa vị của bản thân doanh nghiệp, so với các doanh nghiệp cùng loại thì bản thân có những điểm gì đặc biệt, đó là điều mà các doanh nghiệp Trung Quốc lâu nay vẫn xem nhẹ. Phần lớn các doanh nghiệp thường chỉ chú ý xem người khác làm thế nào thì mình cũng bắt chước y như vậy, kết quả là một khi tình hình thị trường diễn biến không tốt đẹp thì tất cả các doanh nghiệp sẽ cùng bị sụp đổ.

Tôi phải làm gì (What)? Là một doanh nghiệp, cần phải có lý tưởng và mục tiêu theo đuổi, thông qua sự nỗ lực của mình, doanh nghiệp phải đạt được đến một giới hạn nào đó. Những doanh nghiệp chỉ biết lao vào kiếm tiền thì sẽ không thể tồn tại bền vững, bởi vì những doanh nghiệp không có ước mơ, không có mục tiêu theo đuổi thì sẽ không thể thu hút nhân tài ưu tú, chỉ dựa vào năng lực của một ông chủ thì doanh nghiệp sẽ không thể tiến xa được.

Tại sao lại là tôi (Why)? Bất cứ một doanh nghiệp nào muốn thành công cũng phải hội tụ đầy đủ các lí do thỏa mãn điều kiện thành công, bản thân mình có sở trường gì, ưu thế đến từ đâu. Một đứa trẻ yêu thích học nhạc được sinh ra và lớn lên trong một gia đình có truyền thống âm nhạc tất sẽ có lợi thế di truyền và môi trường phát triển thuận lợi hơn những đứa trẻ khác.

Tôi kiếm tiền ở đâu (Where)? Vị trí của doanh nghiệp trong cả “chuỗi thức ăn” là gì? Chúng ta tạo ra chuỗi giá trị hay cố gắng giết độ độc đáo? Đối với các doanh nghiệp khác, nó có giá trị cộng thêm

nào? Chúng ta nên bắt đầu từ đâu để dễ dàng thể hiện giá trị của doanh nghiệp nhất, dễ dàng xây dựng ưu thế cạnh tranh nhất.

Làm thế nào để làm được (How)? Ngoài 4W cần tìm kiếm ở trên, quan trọng hơn nữa là làm thế nào mới có thể thực hiện mục tiêu của mình, hay nói cách khác, đã biết mục tiêu của mình là gì, thì việc biết được làm thế nào để đạt được điều đó mới là điều khó khăn nhất, bởi vì có rất nhiều doanh nghiệp không lập nên được những kế hoạch tỉ mỉ, vì vậy mới dẫn tới mô hình quản trị kinh doanh theo kiểu “quảng canh”, khi kiếm được tiền thì không biết là tại sao kiếm được tiền, mất tiền cũng không biết tại sao lại mất.

Nếu các doanh nghiệp biết tự hỏi mình các vấn đề như trên từ 5 hoặc 10 năm trước thì có lẽ họ đã có thể bình thản đối mặt với cuộc khủng hoảng kinh tế hiện nay, bởi vì sự lựa chọn ngày hôm qua sẽ quyết định kết quả của ngày hôm nay, còn sự lựa chọn của ngày hôm nay sẽ quyết định kết quả của nhiều năm sau. Giống như hai doanh nghiệp NVC và Opplé thuộc tam giác kinh tế Châu Giang, 6 năm trước họ đã sớm nhận thức được những vấn đề như vậy và chấp nhận bỏ thời gian, công sức để hoàn thiện hệ thống quản trị kinh doanh của mình, giải quyết những vấn đề cơ bản nhất trong quản trị kinh doanh, tôi biết họ chính là từ khi đó, sau đó giúp đỡ họ xây dựng hệ thống kinh doanh và chiến lược phát triển lâu dài cho doanh nghiệp, giúp họ bước vào con đường phát triển lành mạnh, cho nên hai doanh nghiệp có tầm nhìn xa này hiện tại đã lần lượt trở thành những hãng sản xuất đứng hàng đầu trên thị trường chiếu sáng Trung Quốc. Nhờ sự đề cử của tôi, Opplé còn trở thành một trong mười doanh nghiệp xuất sắc nhất Trung Quốc năm 2007 trong hoạt động bình chọn thường niên của CCTV. Nói cách khác, khi một người muốn đạt được sự phát triển siêu tốc “ngắn, vững, nhanh”, anh ta phải lựa chọn con đường khác với số đông các doanh nghiệp khác, con đường đó chính là “khó trước dễ sau”. Sở dĩ khó trước là bởi vì xây dựng nền móng là một công việc rất khô khan, trong một thời gian ngắn không thể nào thấy hết kết quả, nhưng chỉ có những doanh nghiệp có nền móng tốt thì mới có thể đi sâu hơn, xa hơn, mới có thể phát triển lành mạnh và bền vững.

Để biết một người có trí tuệ hay không, thì không phải chỉ xét xem anh ta có sở trường làm Toán hay không, suy nghĩ có nhanh nhạy hay không hay qua những trắc nghiệm IQ, những điều đó cùng lắm chỉ chứng minh được một người có chút thông minh, còn trí tuệ thực thụ thì phải xem người đó có thể “nhìn” bao xa, bởi vì tầm nhìn càng xa thì thời gian chuẩn bị càng nhiều, khả năng thành công càng lớn. Cần phải biết rằng trong hơn mười năm, “sản xuất kiểu Trung Quốc” không có một ưu thế cạnh tranh nào ngoài giá thành thấp, mà giá thành thấp ấy lại phải đánh đổi bằng môi trường sống của con người và phần lớn lợi ích của giai cấp công nông, cái giá phải trả cho sự phát triển và mô hình quản trị “quảng canh” không tính toán đã tới điểm tận cùng, không thể tiếp tục kéo dài hơn nữa, các doanh nghiệp cần phải chú ý tới việc phát triển bền vững, chứ không thể mãi tiếp tục làm công việc “chịu lỗ để khuếch trương danh tiếng” này.

7. TRỞ THÀNH “QUÁN QUÂN TÀNG HÌNH” CÓ THỰC LỰC

Hiện nay, các doanh nghiệp của ta đang ở vào giai đoạn bứt phá vươn lên, nhưng chúng ta cần phải nhận thức rõ rằng, các doanh nghiệp lớn ở các nước phát triển đã đi trước các doanh nghiệp của ta ít nhất là hai mươi năm về mặt quản lý. Có hai loại hình chúng ta nên tham khảo, học hỏi: Đối với những doanh nghiệp vừa và lớn thì đối tượng học hỏi là những công ty đa quốc gia nổi tiếng từ 20 năm trở lại đây, còn đối với những doanh nghiệp vừa và nhỏ thì là “những quán quân tàng hình” mà tên tuổi ít được biết đến. Tóm lại, đối với phần lớn những doanh nghiệp vừa và nhỏ của Trung Quốc, không nên đi theo các công ty đẳng cấp nổi tiếng hàng đầu thế giới như GM, Microsoft, Cocacola... bởi vì họ thuộc một giai đoạn lịch sử khác, hơn nữa, các doanh nghiệp Trung Quốc vẫn chưa có đủ điều kiện như họ.

Trong vòng 10 năm qua, rất nhiều công ty của Trung Quốc đều dốc sức theo đuổi “cái lớn”, mà quên đi “cái mạnh”, họ đã hiểu sai về quan hệ biện chứng giữa “lớn” và “mạnh”, coi “lớn” và “mạnh” là

tương đương nhau, nhưng kết quả thì sao? Hầu hết các doanh nghiệp lớn đều rơi vào tình trạng khốn đốn là “lớn nhưng không mạnh”. Tuy nhiên, “trọng tải quyết định tới địa vị” là một sự thực ở Trung Quốc, chỉ cần một doanh nghiệp làm ăn quy mô lớn là có ngay địa vị, nhận được sự quan tâm của mọi người và được giới truyền thông theo sát. Đó là tình hình thực tế tại Trung Quốc mà có lẽ ai cũng biết, chúng ta hoàn toàn có thể hiểu được. Nhưng bất cứ một sự việc nào cũng có hai mặt, khi doanh nghiệp mở rộng thì sẽ dễ nhận được những ưu đãi từ chính sách, nhưng cũng phải chấp nhận những sự lựa chọn khắt khe của người tiêu dùng. Người xưa có câu: “Giờ đầu chịu bóng”, nhiều các doanh nghiệp nổi tiếng của Trung Quốc hay rêu rao khi mà bản thân vẫn chưa đủ mạnh, nên đã trở thành cái bia đỡ đạn, thậm chí trở thành đối tượng “lợi dụng” của người khác.

Một doanh nghiệp muốn phát triển lâu dài thì ban đầu cần phải nhún nhường, tập trung xây dựng lực lượng, đến khi có thực lực rồi thì hãy ra mặt. Việc sớm để lộ ra ý đồ của mình và tỏ ra tự cao tự đại không phải là một cách làm khôn ngoan. Tôi tin rằng, có thực lực mới có địa vị. Vậy thì thực lực được thể hiện cụ thể qua cái gì? Tôi cho rằng thực lực được thể hiện ở ba phương diện sau: Quyền chủ động, quyền chỉ đạo, quyền quyết định. Quyền chủ động thể hiện ở chỗ doanh nghiệp có thể chủ động dẫn dắt xu hướng tiêu dùng trên thị trường, chứ không phải là bị động chạy theo xu hướng tiêu dùng, là tạo ra thị trường chứ không phải đi theo thị trường. Quyền chỉ đạo là khả năng khống chế thị trường, có thể tham gia việc đưa ra luật chơi, có thể đứng trên đỉnh cao của cạnh tranh. Quyền quyết định là quyền định giá, nghĩa là quyền bá chủ thị trường. Nhiệm vụ cấp thiết nhất của các doanh nghiệp Trung Quốc hiện tại, đó là thoát khỏi tình trạng “giá thấp chất lượng thấp”, chuyển từ hướng giá cả sang hướng giá trị, dần dần giành được quyền định giá, từ đó giành lấy sự tôn trọng của thị trường thế giới.

Tôi nghĩ những doanh nghiệp Trung Quốc – với tư cách là bên bán – mà không có ba quyền này thì là điều dễ hiểu, nhưng nếu là những người mua hàng mà lại không có ba quyền trên thì tức là có

vấn đề. Kết quả mà mọi người không muốn thấy đó là: Trên thị trường thế giới, phàm là những sản phẩm với lượng xuất khẩu lớn của các doanh nghiệp Trung Quốc thì giá cả đều thấp, còn những sản phẩm mà các doanh nghiệp Trung Quốc mua vào số lượng lớn thì giá cả lại rất cao.

Vậy thì thế nào là “Quán quân tàng hình”? Thứ nhất, thị phần rất cao, tức là đứng vị trí thứ nhất hoặc thứ hai trên thị trường phân khúc. Thứ hai, đó là những doanh nghiệp vừa và nhỏ, quy mô hoạt động ở mức dưới 1 tỷ đô la Mỹ (7 tỷ Nhân dân tệ), phần lớn các doanh nghiệp đều ở mức khoảng 1 tỷ Nhân dân tệ. Thứ ba, đó là những “doanh nghiệp tàng hình”, không mấy nổi tiếng trong công chúng, không được nhiều người biết tới. Thứ tư, phần lớn tuân theo nguyên tắc: chất lượng tốt, giá cả hợp lý, tỉ suất lợi nhuận cao.

Ngoài ra, quán quân tàng hình có một số đặc điểm sau: Có điểm độc đáo, trải qua quá trình tìm hiểu và tích lũy thường xuyên thì trở thành chuyên gia hoặc bậc thầy trong lĩnh vực nào đó, có thể thực hiện sự sinh tồn đa dạng, trở thành hình mẫu cho sự ưu việt – đặc sắc – chuyên nghiệp; chịu khó vươn lên học hỏi, biết tiếp thu kinh nghiệm thành công của các doanh nghiệp khác, tiến hành tối ưu hóa thế mạnh của mình; tiếp cận khách hàng, thường xuyên thăm hỏi khách hàng; kinh doanh linh động, biết cách làm thế nào để điều chỉnh tài nguyên chứ không chỉ dừng lại ở sở hữu tài nguyên.

Đại đa số các doanh nghiệp Trung Quốc đều không có những đặc điểm này, mà chỉ sản xuất những sản phẩm đồng bộ hóa, cạnh tranh bằng giá cả thấp, thích bắt chước lẫn nhau, copy hình mẫu những doanh nghiệp nổi tiếng cùng ngành mà không biết cách tạo ra ưu thế riêng. Phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp chỉ thích ngồi chỉ đạo tại văn phòng chứ rất ít khi chịu khó tìm hiểu thị trường, tiếp xúc khách hàng; khi có điều kiện, họ rất thích mua thật nhiều nguyên liệu, tăng mức đầu tư vào tài sản cố định khiến doanh nghiệp dần dần trở nên kèn càng, mất đi tính linh hoạt.

Chúng ta biết rằng, phần lớn các doanh nghiệp tư nhân của Trung Quốc đều là doanh nghiệp gia đình, đặc trưng này có vai trò quyết

định đối với đối tượng mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ học theo là “quán quân tàng hình” của thế giới hiện nay. Bởi vì ở châu Âu, Mỹ và Nhật Bản, rất nhiều “quán quân tàng hình” chính là những doanh nghiệp gia đình. Nhưng không phải các doanh nghiệp của tất cả các ngành nghề đều có thể trở thành quán quân tàng hình. Tôi cho rằng lĩnh vực sản xuất sản phẩm công nghiệp lựa chọn con đường quán quân tàng hình là thích hợp nhất, cũng có thể xét tới một bộ phận các sản phẩm tiêu dùng có độ bền cao cũng như ngành dịch vụ, còn ngành sản xuất sản phẩm tiêu dùng nhanh thì không thể trở thành quán quân tàng hình được, bởi vì các sản phẩm tiêu dùng nhanh cần phải dựa vào khâu quảng bá trên thị trường cũng như sức ảnh hưởng thì mới có thể giành được thị trường. Mười năm qua, các doanh nghiệp hưng thịnh nhất của Trung Quốc hầu hết là các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng nhanh, có thể nâng cao tiếng tăm của doanh nghiệp thông qua các kế hoạch quảng cáo.

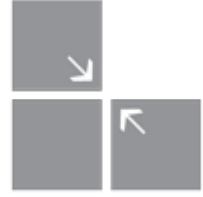
Các quán quân tàng hình thường theo đuổi “sự hưởng thụ”, đây là một cảnh giới, một thái độ sống và phương thức sinh tồn mà có thể nói là không phải ai cũng có thể đạt đến, và điều đó chỉ có được sau khi có được tự do tài chính. Tôi hiểu cái gọi là “sự hưởng thụ” ở một số phương diện sau: Thứ nhất: không nhầm lẫn giữa công việc và cuộc sống, như vậy sẽ không bao giờ phải căng sức ra làm việc cả ngày mà quên đi bản chất của cuộc sống, nhờ đó biết hưởng thụ cuộc sống; thứ hai: phải hết sức bình tĩnh, áp lực cạnh tranh nhỏ, gánh nặng công việc không lớn, vừa có mục tiêu lâu dài, vừa không vội vàng tiến tới thành công; thứ ba: sản phẩm có giá trị độc đáo, tỷ lệ lợi nhuận sẽ cao, và như vậy sẽ kiếm được nhiều tiền; thứ tư: kết hợp giữa sở thích cá nhân với công việc, theo đuổi sự thống nhất hài hòa giữa mục tiêu công việc và cuộc sống cá nhân, thứ mà doanh nghiệp kiểu này đề xướng chính là nhân tính hóa tập thể.

Để duy trì ưu thế cạnh tranh của mình trên thị trường, các quán quân tàng hình sẽ tuân thủ các nguyên tắc dưới đây: 1. Trong bất cứ hoàn cảnh nào, tự bản thân sẽ sản xuất những bộ phận chủ chốt, chứ không phải là mua từ bên ngoài. Khi xem xét có phải mua ngoài hay không, thì không chỉ phải xem xét giá thành, mà còn phải xét đến sự

ảnh hưởng của các thiết bị này tới chất lượng, kỹ thuật cũng như sức cạnh tranh; 2. Khi mua các thiết bị bên ngoài, hãy cố gắng tránh mua những thiết bị nguyên chiếc, bởi vì nhà cung ứng có thể sẽ bán cho đối thủ cạnh tranh những thiết bị nguyên chiếc giống y hệt như thế, tốt nhất là hợp tác phát triển các thiết bị chuyên biệt, vừa có tính độc quyền vừa có tính riêng biệt; 3. Áp dụng ODM để nắm vững kỹ thuật cốt lõi trong nghiên cứu phát triển, chứ không phải để giảm giá thành, đẩy nhanh tiến độ hoặc giảm lượng công việc; 4. coi đối thủ cạnh tranh là đối tác dạy cho mình khả năng thích ứng, cạnh tranh nên nghiêng về các tiêu chuẩn cao, chứ không phải là triển khai cuộc chiến giá cả; 5. Nên tìm đến những khách hàng khó tính nhất, đi theo những khách hàng này để tiến ra thế giới, bởi vì những khách hàng khó tính có thể giúp doanh nghiệp cải tiến sản phẩm và dịch vụ; 6. Quán quân tàng hình xây dựng quan hệ với khách hàng trên cơ sở kinh tế và lý tính, trên cơ sở phi tình cảm và hữu nghị, như vậy mới có thể ổn định lâu dài.

Nhiều năm qua, cá nhân tôi vẫn luôn nỗ lực đi theo tiêu chuẩn của “quán quân tàng hình”. Trước hết phải đứng vững trên phân khúc thị trường, tư vấn quy hoạch chiến lược doanh nghiệp với hạt nhân là chiến lược marketing, hy vọng trở thành sản phẩm số một của phân khúc thị trường này; sau đó là có cá tính rõ ràng và sự khác biệt, đi theo con đường của chính mình, giúp khách hàng biết rõ cơ chế thay da đổi thịt, có ưu thế cạnh tranh mà các công ty tư vấn lớn xuyên quốc gia không thể bì nổi. Tiếp đó, tiếp cận khách hàng Trung Quốc, hàng năm dành nhiều thời gian để giao lưu sâu hơn với các doanh nghiệp và những nhà quản lý cao cấp, tìm hiểu ba điểm của họ (điểm đau, điểm ngứa và điểm hưng phấn); cuối cùng, không làm theo tiêu chí lớn và toàn diện hoặc nhỏ và toàn diện mà nên làm theo tiêu chí nhỏ và chuyên, giống như thầy thuốc đông y vậy, cả một đời người chuyên tâm nghiên cứu một loại bệnh, từ đó trở thành chuyên gia hoặc bậc thầy trong lĩnh vực đó. Thái độ cuộc sống cũng như vậy, tôi rất thích cuộc sống ôn hòa và được hưởng thụ. Ví dụ, mỗi ngày thời gian làm việc không quá bảy tiếng đồng hồ, trước giờ không hề làm thêm giờ, càng không bao giờ thức đêm kiếm tiền; không chạy theo quy lụy khách hàng, chú trọng tới đối đãi bình đẳng, tôn trọng

lẫn nhau; muốn trở thành một chuyên gia được người khác tôn trọng, chứ không phải là minh tinh trong lòng công chúng; mỗi năm dành 20% thời gian để hưởng thụ cuộc sống... Vì thế chúng ta cần phải luôn tự hỏi mình rằng: Mục đích công việc tốt cuộc là gì? Ý nghĩa của cuộc sống tốt cuộc là gì?

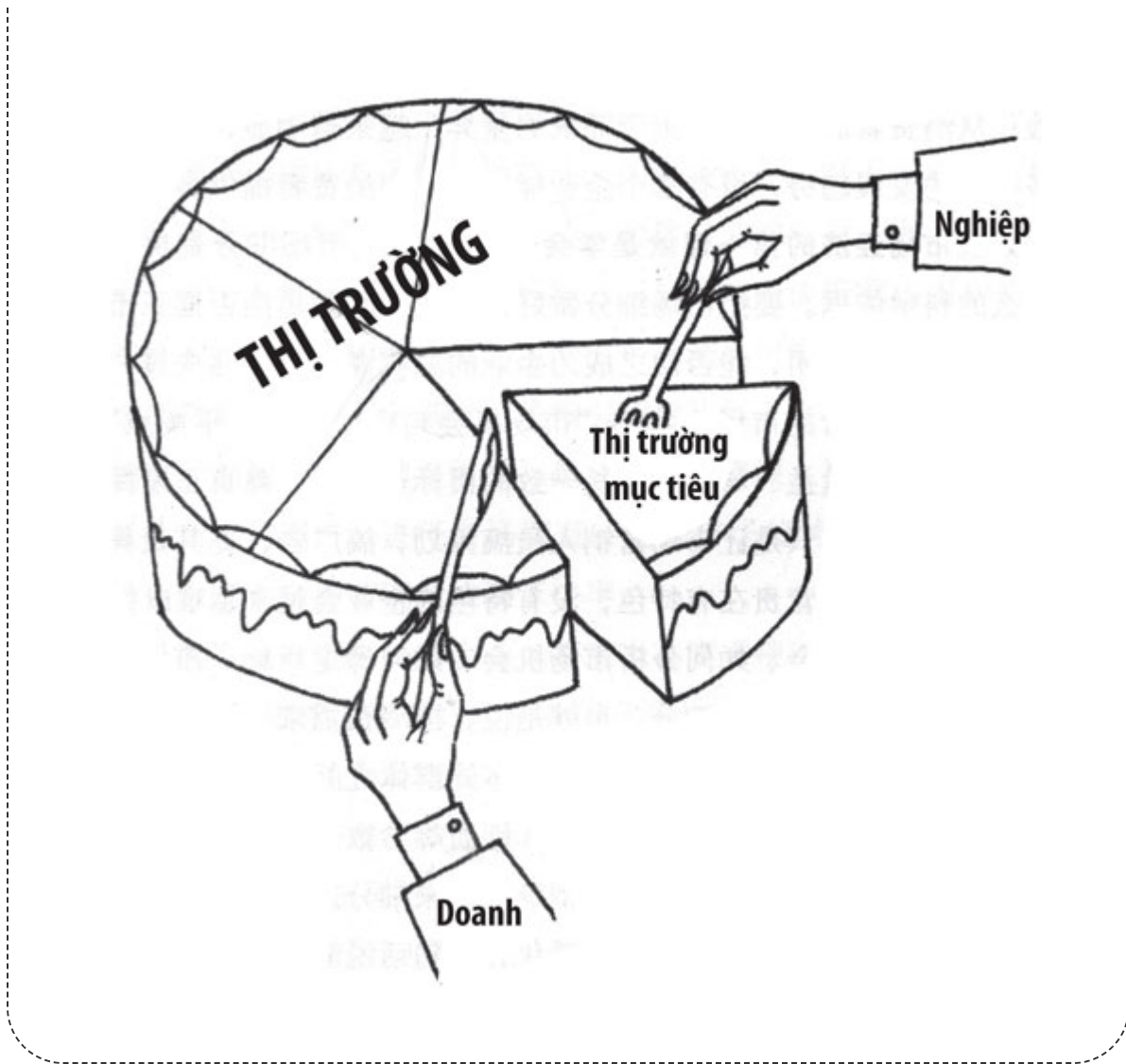


KHỞI NGHIỆP **LẤY NHỎ THẮNG LỚN, LẤY YẾU THẮNG** **MẠNH**



Chương 3

PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG VÀ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU



1. DOANH NGHIỆP CHỈ PHỤC VỤ CHO MỘT BỘ PHẬN KHÁCH HÀNG

Phân khúc thị trường là bộ phận cốt lõi nhất trong chiến lược marketing và có liên quan lớn tới sự thành bại của doanh nghiệp. Tại sao lại phải phân khúc thị trường? Trong quá khứ không cần phân khúc thị trường, chẳng phải vẫn tồn tại tốt đó sao? Thực ra đáp án cho câu hỏi này được quyết định bởi trạng thái cạnh tranh thị trường, trong thị trường chỉ có một người bán, chắc chắn không cần phải phân khúc thị trường, nhưng hiện nay còn mấy ngành là thị

trường của người bán? Cho nên có thể xem xét lí do cần tiến hành phân khúc thị trường trên hai góc độ: Xét từ góc độ doanh nghiệp, do tài nguyên có hạn, năng lực của doanh nghiệp chắc chắn là có hạn, nên không còn lựa chọn nào khác ngoài lựa chọn kinh doanh, tức là “hãy làm những việc nên làm, và tạm gác lại những việc không nên”. Vì thế, làm thế nào để lựa chọn, làm thế nào để phán đoán là thách thức lớn nhất mà những người đưa ra quyết sách của doanh nghiệp phải đối mặt. Xét từ góc độ người tiêu dùng, do sự khác biệt về nhu cầu ngày càng rõ rệt, đa dạng hóa, cá tính hóa trở thành xu thế phát triển của rất nhiều ngành nghề, không có bất kì một doanh nghiệp nào có thể cung cấp cho tất cả người tiêu dùng những sản phẩm và dịch vụ đa dạng hóa. Có thể nói, bài học đầu tiên của kinh tế thị trường đó là học cách “từ bỏ”, mà phân khúc thị trường chính là căn cứ khoa học để quyết định từ bỏ cái gì, giữ lại những gì. Muốn làm tốt phân khúc thị trường thì vấn đề hàng đầu là bộ phận marketing có thể thể hiện được địa vị và tác dụng trong doanh nghiệp hay không, nó có thể trở thành bộ tổng tham mưu và tiên phong dẫn đường cho doanh nghiệp hay không. Tìm kiếm “điểm cân bằng giữa cơ hội thị trường và thực lực của doanh nghiệp” trong khi doanh nghiệp tham gia kinh doanh hoặc sẽ tham gia thị trường kinh doanh, tìm kiếm thị trường mục tiêu với đầu tư lãi cao, có hiệu quả lâu dài, đồng nhất với sở trường của công ty, như vậy mới có thể coi là phát huy được vai trò chiến lược của marketing. Nếu như nhân viên marketing chỉ làm chính sách, làm quảng cáo thì cùng lắm chỉ có thể phát huy được vai trò chiến thuật bộ phận mà thôi. Điều đáng quý trong kinh doanh của doanh nghiệp là có bản sắc, những doanh nghiệp không có bản sắc sẽ ngày càng khó để tồn tại.

Vậy làm thế nào để tìm ra cơ hội thị trường, làm thế nào để phân tích cơ hội thị trường, làm thế nào để xác định thị trường mục tiêu, hình thành bản sắc doanh nghiệp? Bước đầu tiên chính là tiến hành phân khúc thị trường, nói cách khác là dựa vào các tham số như nhu cầu tiêu dùng, tâm thái tiêu dùng, cách thức tiêu dùng để phân loại khách hàng và khách hàng tiềm năng, tìm ra sự khác biệt giữa các nhóm khách hàng khác nhau. Thông thường, phần lớn các sản phẩm công nghiệp dựa vào các tham số như ngành nghề, ứng dụng, người

sử dụng, tính chất công việc... để phân khúc; còn các sản phẩm tiêu dùng thì dựa vào các tham số như trình độ học vấn, tuổi tác, thu nhập, khu vực, loại hình sản phẩm... để phân khúc. Cho dù là tham số nào đi chăng nữa thì chắc chắn đều phải tuân thủ một nguyên tắc cơ bản, đó là thị trường sau phân khúc có thể đo lường được, nói cách khác là có thể hình dung độ lớn nhỏ của nó thông qua một con số, chứ không phải dựa vào cảm giác. Qua bốn đến năm năm phân khúc, sẽ xuất hiện hơn mười tổ hợp “thị trường con” khác nhau, cũng có thể gọi là “thị trường mục tiêu có thể định nghĩa”. Bước tiếp theo là từ những thị trường con này, lựa chọn ra thị trường con mà nhu cầu khách hàng là lớn nhất, động lực mua hàng lớn nhất, có thu nhập rõ ràng và có ảnh hưởng lớn, rồi tổng kết những nguyên nhân và lý do mà khách hàng “không mua không được”. Như vậy thì sẽ có thể phân biệt được ai là nhóm khách hàng mục tiêu số một, ai là nhóm khách hàng mục tiêu thứ hai, thứ ba. Khi xác định rõ được ba thị trường mục tiêu rồi thì sẽ có thể nhìn rõ ai là đối thủ cạnh tranh tương ứng, từ đó đưa ra những chiến lược và chiến thuật có hiệu quả hơn nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Mấy năm trước, chúng ta thường được nghe hoặc nhìn thấy khẩu hiệu “Mọi nơi trong cả nước đều là thị trường của doanh nghiệp chúng tôi, tất cả mọi người đều là khách hàng và khách hàng tiềm năng của chúng tôi”, khẩu hiệu đó nghe có vẻ rất khí phách, nhưng lại là biểu hiện cụ thể của việc vi phạm nguyên tắc kinh tế thị trường quan trọng nhất của phân khúc thị trường, cũng là một trong những nguyên nhân căn bản khiến Trung Quốc trong mười năm trước xuất hiện những dự án xây dựng lại hay những dự án giống hoặc gần giống một tổ ong, cuối cùng dẫn tới cạnh tranh không lành mạnh, lãng phí tài nguyên. Tổng quan về thị trường Trung Quốc mười năm trước, có một đặc điểm rõ rệt đó là số ít sản phẩm trở thành điểm nóng tiêu dùng của xã hội, sự khác biệt về sản phẩm rất nhỏ, cho nên xảy ra những cuộc cạnh tranh về giá cả và về quảng cáo là khó tránh khỏi. Đồng thời, rất nhiều nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng không được ai nghiên cứu, chú ý đến, tốc độ sáng tạo sản phẩm rất chậm và lạc hậu.

Có thể nói, phân khúc thị trường luôn đóng vai trò tối quan trọng trong quá trình quy hoạch chiến lược và marketing. Đối với quy hoạch chiến lược, đó là điều kiện tiên đề để phán đoán sở trường của doanh nghiệp và cơ hội thị trường có ăn khớp nhau hay không; là căn cứ để quyết định bước vào một thị trường mới hay rút bỏ khỏi một thị trường cũ; là công cụ có hiệu quả để phân tích cấp độ ưu tiên và tầm quan trọng của thị trường; là điều kiện tiên quyết để miêu tả chính xác về chiến lược chiến thuật của đối thủ cạnh tranh. Đối với việc vận hành công tác marketing, đó là căn cứ để xác định đặc trưng sản phẩm, định giá, tuyên truyền và kênh tiêu thụ của sản phẩm, bởi vì nhu cầu của khách hàng có sự khác biệt rất lớn, mỗi người đều có sở thích riêng của mình, không có phân khúc thị trường thì sẽ không thể biết được nên nghe theo ý kiến của những khách hàng nào, rốt cuộc sản phẩm nào có thể giảm bớt công việc, tiết kiệm chi phí thì làm sản phẩm đó, những sản phẩm sản xuất ra có thể đã chú ý đến nhu cầu của nhiều người, nhưng chẳng có nhóm tiêu dùng nào hoàn toàn hài lòng cả; là công cụ hiệu quả để dẫn đường cho đội ngũ tiêu thụ sản phẩm, bởi vì thời gian và sức lực của nhân viên kinh doanh là rất hạn chế; là tiêu chuẩn tham khảo để phân phối nguồn nhân lực, nguồn kỹ thuật và nguồn vốn; là mấu chốt để đo lường thị trường và khách hàng, tiến hành điều tra thị trường, nắm bắt xu thế thị trường. Nói một cách không phô trương thì khi đã làm tốt việc phân khúc thị trường marketing là đã thành công được một nửa.

Cho dù là doanh nghiệp nhà nước hay doanh nghiệp tư nhân thì đều cần phải coi trọng cao độ phân khúc thị trường, làm tốt công việc theo tiêu chí “hãy làm những việc nên làm, và tạm gác lại những việc không nên”. Như vậy mới có thể xây dựng được ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp, tìm được hướng đi đúng đắn, thể hiện bản sắc doanh nghiệp, nắm bắt cơ hội, tận dụng tối đa các nguồn tài nguyên có hạn, giúp doanh nghiệp phát triển lành mạnh. Cuối cùng xin giải thích rõ vấn đề bằng một ví dụ đơn giản. Trong một thành phố nhỏ, có bốn tiểu khu mới được xây dựng, nằm ở bốn góc thuộc bốn hướng Đông, Tây, Nam, Bắc. Lúc đó, công ty A muốn mở một siêu thị, sự lựa chọn tự nhiên của công ty A là vị trí trung gian của bốn tiểu khu đó, như vậy có thể thu hút được khách hàng của tất cả

các tiểu khu khác, xem ra có vẻ số lượng khách hàng không hề ít, nếu như không có đối thủ cạnh tranh thì sự lựa chọn đó đương nhiên là đúng đắn. Nhưng trong thời buổi kinh tế thị trường, chỉ cần xuất hiện cơ hội là sẽ xuất hiện người hứng thú với nó, đã có người khác bước vào cạnh tranh. Đặc biệt là khi công ty A làm ăn khấm khá, chắc chắn sẽ có những đối thủ cạnh tranh. Trong tình hình đó, phương pháp cạnh tranh hiệu quả nhất của công ty B là tập trung vào phục vụ nhu cầu của một nhóm khách hàng trong đó, ví dụ như tập trung vào khách hàng của một trong số bốn tiểu khu như đã nêu trên, và từ bỏ khách hàng của tất cả các tiểu khu khác. Do công ty B có ưu thế hơn về vị trí địa lý so với công ty A, nên gần gũi khách hàng hơn, nếu như thực lực của nó trong các phương diện khác không hề thua kém công ty A thì có thể giành được nhóm khách hàng này. Nếu như có thêm công ty C, công ty D, công ty E cũng nhảy vào cạnh tranh thì các bạn hoàn toàn có thể tưởng tượng được triển vọng của công ty A sẽ như thế nào.

2. TIÊU CHUẨN VÀ CĂN CỨ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Sau khi tiến hành phân khúc thị trường, chúng ta sẽ có được những “thị trường con” tương đối rõ ràng, có thể đo lường được, tiếp theo đó sẽ phải tiến hành lựa chọn thị trường mục tiêu, và mấu chốt của việc lựa chọn đó là biết từ bỏ. Bởi vì tài nguyên của bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng đều có hạn, không thể không từ bỏ một số thị trường, sử dụng tài nguyên có hạn vào chỗ đặc dụng. Nhưng từ bỏ những thị trường nào, làm thế nào để phán đoán thị trường nào có sức hấp dẫn lớn nhất đối với chúng ta, thị trường nào xếp thứ hai, thị trường nào phù hợp với sở trường và thực lực của doanh nghiệp? Đó là những câu hỏi không thể trả lời ngay trong ngày một ngày hai, là vấn đề khiến những người làm công tác marketing đau đầu nhất sau việc phân khúc thị trường.

Làm thế nào để lựa chọn có khoa học thị trường mục tiêu, mà không phải là đưa ra quyết sách “bắt chước”, mấu chốt nằm ở việc

doanh nghiệp nhất trí đánh giá như thế nào về sức ảnh hưởng của thị trường đó. Bởi vì, nhân tố quyết định tới sức ảnh hưởng của thị trường có rất nhiều. Hơn nữa, do ưu thế và điểm yếu không giống nhau của các doanh nghiệp khác nhau trong cùng một ngành nghề cho nên việc phán đoán sức ảnh hưởng đối với thị trường cũng khác nhau. Thông thường, nhân tố chính quyết định sức ảnh hưởng đối với thị trường gồm có: Quy mô lớn nhỏ của thị trường, mức độ khó khăn khi thâm nhập thị trường, khả năng phát triển của thị trường, mức độ cạnh tranh của thị trường, độ minh bạch của thị trường, vòng đời của thị trường, tỉ suất lợi nhuận bình quân của thị trường, đặc trưng và thời gian học tập kinh nghiệm thị trường, tính liên quan với ưu thế của doanh nghiệp mình... Đối với những doanh nghiệp lớn có khả năng phát huy hiệu quả kinh tế quy mô, có thể coi trọng quy mô thị trường hơn, tiếp đó là độ minh bạch của thị trường. Đối với những doanh nghiệp vừa và nhỏ, mức độ cạnh tranh thị trường có thể xem là yếu tố chủ chốt, sau đó là mức độ khó khăn thâm nhập thị trường. Đối với những doanh nghiệp có khả năng phát triển dựa vào kỹ thuật, ưu thế về nhân tài khá rõ rệt, đặc trưng kinh nghiệm thị trường có thể là vấn đề được quan tâm nhất, sau đó là tính liên quan tới ưu thế của doanh nghiệp mình.

Để thống nhất tiêu chuẩn lựa chọn của doanh nghiệp, có thể áp dụng các biện pháp phân tích để xác định rõ tầm quan trọng của các yếu tố đối với doanh nghiệp của mình là như thế nào. Hay nói cách khác, đánh giá tổng điểm cho tất cả các yếu tố là một trăm điểm, nhân tố quan trọng có thể đạt hai mươi điểm, ba mươi điểm, còn những nhân tố không quan trọng thì đạt mười điểm, năm điểm. Tuy nhiên, nhất định phải cố gắng hết sức tránh cho một số nhân tố đạt điểm tương đương, mục đích là nhìn ra tầm quan trọng tương đối của mỗi yếu tố. Giá trị gia quyền của mỗi yếu tố thông thường được tất cả những người quản lý cấp cao của các bộ phận và các nhân viên chính của bộ phận marketing trong doanh nghiệp quyết định, đương nhiên việc tranh luận là điều khó tránh khỏi, nhưng một khi đã quyết định thì trong vòng một năm không được thay đổi, nếu không sẽ trở thành “tám bia di động”, bởi một khi căn cứ của quyết sách thay đổi sẽ khiến nhiều người đứng trước ngã ba đường.

Khi đã có những quy cách gia quyền như vậy, toàn bộ doanh nghiệp sẽ có một cái nhìn thống nhất đối với tiêu chuẩn quyết sách. Cách lựa chọn thị trường mục tiêu như vậy sẽ không gây ra chia rẽ lớn, hơn nữa sẽ đặt mục tiêu công việc lên hàng đầu, cho dù mỗi người có cách nhìn khác nhau đối với những thị trường khác nhau, nhưng do tập thể tham gia, quyết sách dân chủ, nên vừa có thể tránh được ý kiến một chiều, lại vừa có thể tránh việc công kích lẫn nhau. Bởi vì, mọi người tập trung vào so sánh mỗi một thị trường trong mỗi một phương diện khác nhau thì đạt được số điểm khác nhau. Nếu như mọi người không tranh luận được số điểm đạt được của một vài thị trường trong một số phương diện khác nhau, thì hãy sử dụng phương pháp bỏ phiếu kín, như vậy sẽ công bằng hơn, bởi vì kết luận đưa ra là kết quả bỏ phiếu của mọi người, sẽ không để lại những hiểm họa, nếu không sau một năm, một khi đã xảy ra vấn đề thì có người sẽ nói, lúc đầu tôi đã không đồng ý với quan điểm của họ, nảy sinh tình trạng tự cho mình là người có tiên kiến sau khi sự việc đã xảy ra.

Trải qua việc phân tích gia quyền sẽ rút ra được điểm số cho mỗi thị trường, cho nên rất dễ để phán đoán ra thị trường nào có sức hấp dẫn lớn nhất đối với doanh nghiệp, một con số đo lường tương đối chính xác có thể giúp cho những hiểu biết khá mơ hồ trong đầu mọi người trở thành những dữ liệu khoa học, dung hòa ý kiến cá nhân vào quyết sách của tập thể, tạo nền tảng cho quyết sách khoa học. Cho dù việc xác định được giá trị gia quyền, việc xác định điểm số của các thị trường khác nhau có tính chủ quan nhất định, nhưng do kết quả thống kê tổng hợp ý kiến của tất cả những người tham gia cuộc họp, so sánh với việc đưa ra quyết sách một cách thiếu cân nhắc của một cá nhân hay một nhóm cá nhân, thì đó quả là một bước tiến lớn. Thời gian tham gia trên một thị trường nào đó của một doanh nghiệp càng dài thì sự đánh giá chủ quan đó lại càng gần sát với tình trạng thị trường và càng nắm bắt mạch thị trường tốt hơn. Nhưng nếu như doanh nghiệp không có một hệ thống phân tích như vậy thì cho dù có kinh nghiệm kinh doanh nhiều năm trên một thị trường nào đó cũng chưa chắc đã nắm vững được. Bởi vì chỉ có những cơ sở khoa học mới có thể lặp lại, giúp doanh nghiệp không ngừng học tập

tiến bộ, thành công trong hướng đi. Sau khi hoàn thành phân tích sức hấp dẫn của thị trường, cần phải tiến hành phân tích thực lực, từ đó tìm được điểm cân bằng giữa cơ hội và thực lực, xác định rõ ba thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. Một khi đã xây dựng được thị trường mục tiêu thứ nhất, thị trường mục tiêu thứ hai, thị trường mục tiêu thứ ba thì tức là đã có cơ sở xác định chiến lược cho doanh nghiệp.

3. NẮM BẮT ĐIỂM CÂN BẰNG GIỮA CƠ HỘI THỊ TRƯỜNG VÀ THỰC LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

Như chúng ta đã nói, tiền đề để tồn tại kinh tế thị trường là tài nguyên có hạn, bởi vậy cho dù quy mô doanh nghiệp có lớn đến mấy, thực lực có hùng hậu đến mấy thì trên thị trường quốc tế cũng chỉ có thể kinh doanh một cách có lựa chọn, chứ không thể “đánh bại tất cả các doanh nghiệp khác” được. Về lý luận, cơ hội thị trường là vô hạn, nhưng chuyên môn kinh doanh đồng nhất hoặc tương tự, đồng thời các lĩnh vực hoặc sản phẩm mang lại lợi nhuận cao lại có hạn. Các doanh nghiệp lớn nắm trong tay phần lớn tài nguyên (tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, nguồn vốn...), thì đương nhiên sẽ có quyền ưu tiên trong lựa chọn thị trường. Tuy nhiên, do chi phí của các doanh nghiệp lớn khá cao, cho nên không thể không từ bỏ những cơ hội trong các thị trường có quy mô không đủ lớn hoặc hiệu quả lâu dài không cao, vì thế thông qua sự điều tiết tự nhiên của thị trường đã hình thành cục diện doanh nghiệp lớn chiếm thị trường lớn, doanh nghiệp nhỏ chiếm thị trường nhỏ. Tại sao lại như vậy?

Chúng ta đều biết, trong thời gian đầu của cải cách mở cửa, không gian lựa chọn của phần lớn các sản phẩm là rất nhỏ, mức sống của người dân không cao, khi mua sản phẩm (đặc biệt là những sản phẩm lớn) họ hết sức cẩn trọng, hình thành một tâm lý tiêu dùng “cùng xu hướng”, đó là bởi vì những người tiêu dùng đã từng sống trong môi trường thiếu thốn sản phẩm trong thời gian dài lại càng muốn mua những sản phẩm tốt “dẫn đầu” để giảm thiểu rủi ro. Kết quả là một loạt các sản phẩm có cơ hội sớm thâm nhập vào thị

trường trong nước đã nhanh chóng trở thành “hãng nổi tiếng” được người tiêu dùng công nhận, giúp doanh nghiệp có thể đạt được lợi ích kinh tế khả quan. Cùng với sự phong phú của sản phẩm, mức sống của người dân không ngừng được nâng cao, nhu cầu tiêu dùng ngày càng phân tán, cá tính hóa. Vì vậy thị trường cần tới các doanh nghiệp nhỏ phản ứng nhanh, chuyên nghiệp hóa, tập trung phát triển sản phẩm và cung cấp dịch vụ cho những nhóm tiêu dùng tương đối nhỏ. Trong môi trường mà kinh tế thị trường đã phát triển, một mặt có một số những doanh nghiệp lớn không ngừng mở rộng quy mô để đạt được hiệu quả kinh tế quy mô, mặt khác phát triển theo hướng tập trung kiểm soát, phân tán quyết sách, đồng thời, các doanh nghiệp nhỏ lấp vào những chỗ trống trên thị trường ngày càng nhiều.

Vậy những cơ hội và thách thức mà các doanh nghiệp vừa phải đối mặt là gì? Một mặt các doanh nghiệp vừa không đạt được hiệu quả kinh tế quy mô của doanh nghiệp lớn; mặt khác lại không có được ưu thế “thuyền nhỏ dễ lái”, linh hoạt dễ thay đổi của các doanh nghiệp nhỏ, cho nên không gian tồn tại phải chịu áp lực từ cả hai phía. Nếu như xét theo tiêu chuẩn quốc tế, rất nhiều doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân hiện nay đều nằm ở mức quy mô vừa phải, vì thế, những khó khăn và thách thức phải đối mặt có thể dễ dàng thấy được. Vậy thì những doanh nghiệp vừa nên đi theo hướng nào? Trước khi trả lời câu hỏi này, trước hết cần phải phân tích quy mô thị trường mà doanh nghiệp tham gia cạnh tranh lớn tới mức nào, có thể thực hiện lợi ích kinh tế quy mô hay không; tiếp đó, ai sẽ là những đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường đó, là các công ty đa quốc gia hay các công ty trong nước; tiếp nữa, sản phẩm là những sản phẩm độc đáo hay quốc tế hóa. Sau khi nắm vững những tình hình đó mới có thể quyết định đi theo hướng của công ty lớn hay là theo hướng của công ty nhỏ. Cần nói rõ một chút: Định nghĩa công ty lớn không chỉ là doanh thu đạt tiêu chuẩn quốc tế, mà quan trọng hơn là trình độ quản lý, hệ thống quản lý có thể đứng hàng đầu thế giới. Đương nhiên còn phải xem “giá trị thị trường” của nó đến đâu, một số doanh nghiệp nếu dựa theo bảng xếp hạng quy mô doanh thu thì có thể đứng ở những vị trí đầu trong số năm trăm

doanh nghiệp, nhưng nếu dựa theo bảng xếp hạng giá trị thị trường thì có thể lại chỉ đứng ở những vị trí sau cùng; ngược lại, một số công ty khác tuy đứng ở top dưới bảng xếp hạng doanh thu, nhưng lại đứng ở những vị trí đầu khi xếp hạng giá trị thị trường. Cho nên thực lực của doanh nghiệp thể hiện ở hai mặt là doanh thu và giá trị thị trường, cần phải xem xét tổng hợp, cân bằng cả hai yếu tố.

Hiểu được những nguyên tắc lớn này thì sẽ có thể xác định thị trường mục tiêu bằng những công cụ và phương pháp cụ thể. Thông thường, sau khi doanh nghiệp hoàn thiện việc phân tích sức hút thị trường, công việc tiếp theo là phải so sánh tỉ mỉ mỗi cơ hội thị trường với thực lực của doanh nghiệp, từ đó tìm được những thị trường mục tiêu phù hợp nhất. Phương pháp phân tích thực lực doanh nghiệp và phân tích cơ hội thị trường tương đối giống nhau, và cũng có thể áp dụng biện pháp phân tích gia quyền, tiến hành so sánh nhằm vào những điều kiện cơ bản cần phải chuẩn bị khi tham gia cạnh tranh, những đối thủ cạnh tranh và những đối thủ cạnh tranh tiềm năng trên thị trường. Trước tiên, các nhà quản lý doanh nghiệp phải đồng thuận với nhau về những điều kiện cơ bản khi tham gia cạnh tranh, tức là mọi người cho rằng phải có những điều kiện như thế nào thì mới có thể tham gia cạnh tranh và giành phần thắng về mình trên một thị trường nào đó và xây dựng ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Ví dụ như doanh nghiệp phải có dự trữ kĩ thuật tương ứng để phát triển sản phẩm mới một cách hiệu quả; doanh nghiệp phải có kênh tiêu dùng và mạng lưới phục vụ tương ứng hữu ích; có thể phát huy ưu thế thương hiệu của mình, không cần tuyên truyền quá nhiều cũng có thể giúp người tiêu dùng biết đến; phải có khả năng sản xuất và hệ thống cung ứng nguyên vật liệu giá thấp tương ứng; phải dựa vào nhóm khách hàng mục tiêu, hiểu được khách hàng mục tiêu; hình tượng và đẳng cấp sản phẩm của doanh nghiệp phải ăn khớp với thị trường mục tiêu nào đó; cuối cùng doanh nghiệp phải có những người tài giỏi và những chuyên gia quản lý thì mới có thể nhanh chóng đầu tư vào một thị trường hoặc một dự án nào đó.

Sau khi xác định được những điều kiện cơ bản khi tham gia cạnh tranh, bước tiếp theo phải tiến hành gia quyền, tức là xếp hạng tầm quan trọng của các điều kiện, tổng điểm là 100. Thông qua thảo luận (thậm chí là tranh luận) để xác định điểm số cuối cùng của các điều kiện, từ đó đạt được nhận thức chung ở một mức độ nhất định. Sau đó điền vào bảng biểu một số cơ hội thị trường đã được lựa chọn, có thể sử dụng thang điểm 10 hoặc thang điểm 5. Thông qua điểm số gia quyền của mỗi yếu tố, tổng hợp lại tổng điểm của tất cả các điều kiện thì sẽ có thể biết được thực lực tổng hợp của doanh nghiệp trên một thị trường nào đó, xếp hạng tổng điểm của tất cả các thị trường sẽ giúp đưa ra một danh sách các thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. Thông thường, doanh nghiệp cần phải tập trung vào ba thị trường mục tiêu và từ bỏ các thị trường khác. Bởi vì như chúng ta đã nói, tiền đề của sự tồn tại kinh tế thị trường là tài nguyên có hạn, vì vậy cho dù quy mô doanh nghiệp lớn đến đâu, thực lực mạnh thế nào thì cũng đều không thể đánh bại tất cả các doanh nghiệp khác trên thị trường, mà chỉ có thể kinh doanh một cách có lựa chọn.

Tóm lại, khả năng của lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp không phải là xem ông ta có thể giải quyết vấn đề trong ngày nay ngày mai hay không, mà là có thể dự báo xu thế phát triển thị trường trong vòng ba đến năm năm thậm chí là tám đến mười năm tới hay không, phân tích môi trường cạnh tranh mô hình tiêu dùng và động thái kỹ thuật bằng những phương pháp khoa học, từ đó nắm vững tương lai, hoạch định phương hướng, dự trữ lực lượng và tài nguyên một cách kịp thời nhằm đạt được cân bằng giữa cơ hội và thực lực, nắm chắc quyền chủ động trong cạnh tranh. Có thể nói, một khi thị trường đã “nóng” lên thì cơ hội cũng không còn nữa, muốn bước vào thị trường đó thì nhất định phải sẵn sàng chuẩn bị “đương đầu”.

4. “SUY YẾU THỊ TRƯỜNG” LÀ DO ĐÂU

Có thể nói, “suy yếu thị trường” là kết quả tất yếu của việc quá nhiều doanh nghiệp cùng tham gia cạnh tranh trên cùng một sản phẩm, sản phẩm giống nhau quá nhiều, điều đó gây ra tình trạng

cung vượt cầu tại một số thị trường cục bộ. Còn nguyên nhân của việc quá nhiều doanh nghiệp tham gia cạnh tranh trên cùng một loại sản phẩm là do các doanh nghiệp không có phân khúc thị trường, không hiểu được rằng sau phân khúc thị trường thì cần căn cứ theo thực lực của doanh nghiệp để lựa chọn “thị trường con” tương ứng. Các doanh nghiệp thường quen với việc lựa chọn thị trường có quy mô lớn nhất là thị trường “nổi trội” mà không xét tới việc nếu như thị trường đó chỉ có thể dung nạp 3 đến 5 doanh nghiệp thì doanh nghiệp của mình có thể là một trong số đó hay không? Dựa vào những tố chất gì để có thể trở thành một trong số những doanh nghiệp đó?

Xét từ góc độ trạng thái tĩnh, doanh nghiệp lựa chọn thị trường “nổi trội” là không sai, bởi vì “cái bánh” đó là lớn nhất, có tiền đồ nhất. Nhưng nếu như xét từ góc độ trạng thái động thì lại có vấn đề, bởi vì doanh nghiệp không hề xét tới yếu tố đối thủ cạnh tranh, kết quả chắc chắn sẽ là rơi vào trạng thái bị động, không thể bàn tới việc thực thi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, càng không có ưu thế cạnh tranh, cuối cùng bị lạc vào vòng chiến giá cả khó mà thoát ra được. Tuy những chuyện này không có gì mới mẻ, nhưng rất nhiều doanh nghiệp lại liên tiếp phạm phải những sai lầm mà các doanh nghiệp khác đã phạm phải. Trong một số ngành nghề, hôm nay các cuộc chiến giá cả khốc liệt tới mức “anh chết thì tôi sống”, ngày mai đã chuyển sang tìm kiếm đồng minh bên ngoài, ngày kia lại kiềm chế việc định giá tiêu thụ lẫn nhau, nhưng có thể khẳng định rằng, những phương pháp này đều không thể giải quyết được vấn đề, bởi vì những chiến thuật tinh nhanh suốt đến đâu cũng không thể bù đắp được cho những sai lầm trong chiến lược, không làm theo luật chơi của kinh tế thị trường thì chắc chắn sẽ phải trả giá. Nếu như những doanh nghiệp này không thay đổi phương thức tư duy thì không cần phải “đi tới cùng”, triển vọng như thế nào có lẽ tất cả mọi người đều có thể dự đoán.

Mấu chốt của việc giải quyết vấn đề này nằm ở chỗ, nhà doanh nghiệp và nhà quản lý cần nhận thức được rằng sức sống của doanh nghiệp nằm sau phân khúc thị trường, cần có những hiểu biết và

nắm bắt sâu hơn so với đối thủ cạnh tranh về thị trường mục tiêu đã lựa chọn, bởi vì cơ hội thị trường sinh ra từ những điều không hài lòng của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ hiện có. Lối suy nghĩ rằng những gì người khác làm có thể kiếm được tiền thì tôi cũng có thể làm và kiếm được tiền đã đi ngược lại quy luật của kinh tế thị trường, là biểu hiện cụ thể của hữu dững vô mưu. Cho nên có thể kết luận lại rằng: Chỉ có những doanh nghiệp suy yếu chứ không có thị trường suy yếu.

5. TƯƠNG LAI SẼ LÀ THỊ TRƯỜNG THEO XU HƯỚNG GIÁ TRỊ

Nếu như một doanh nghiệp không có sản phẩm khác biệt với các doanh nghiệp khác thì sẽ không thể vượt lên đám đông. Còn muốn làm những sản phẩm khác biệt với các doanh nghiệp khác thì phải hỏi sở trường của mình là gì? Chúng ta có những kỹ thuật đặc biệt nào? Điểm khác biệt giữa chúng ta với các thương hiệu khác là gì? Nội dung quảng cáo của chúng ta có những giá trị độc đáo gì? Chúng ta lấy ví dụ về thị trường Trung Quốc. Việc thị trường Trung Quốc hiện nay xuất hiện nhiều ngoại lệ như vậy có liên quan tới tình hình Trung Quốc trong giai đoạn chuyển đổi. Nếu như thị trường Trung Quốc cũng giống như thị trường của những nước phát triển, không có nhiều khoảng trống thị trường; nếu như mức độ thành thực của phần lớn các doanh nghiệp tương đương nhau (có hệ thống pháp luật bảo vệ); nếu như người tiêu dùng biết lựa chọn như thế nào (mức độ minh bạch của thị trường và kinh nghiệm của người tiêu dùng tương đối cao), vậy thì nếu không có định vị rõ ràng ắt sẽ bị đào thải khỏi thị trường. Ngày đó có xa xôi hay không? Không hề, có lẽ chỉ vài năm nữa thôi.

Thị trường Trung Quốc và thị trường của các nước phát triển hiện tại không nằm cùng một giai đoạn, có thể giải thích bằng tứ đoạn luận cơ hội, giống như tìm vàng vậy. Giai đoạn thứ nhất: Nhắm mắt là có thể tìm được vàng, chỉ cần có gan, dám mạo hiểm là được. Giai đoạn thứ hai: Chỉ cần nỗ lực chăm chỉ hoặc đi trước một bước. Giai đoạn thứ ba: Căng mắt ra cũng khó lòng tìm được, đôi khi phải

vứt bỏ những chướng ngại trước mặt thì mới nhìn thấy vàng, lúc đó cần có đầu óc, có óc phân tích, còn những người không có đầu óc thì tự nhiên sẽ bị đào thải. Giai đoạn thứ tư: Giống như thăm dò dầu mỏ vậy, cơ hội nằm dưới lòng đất vài trăm mét, thậm chí vài nghìn mét, không có những máy móc và phương pháp khoa học thì không thể tìm thấy được, lúc đó giá trị “định vị” là rất cao, bởi vì tiêu điểm cạnh tranh lúc đó là chiến lược doanh nghiệp, mô hình tăng trưởng và quản trị khoa học. Có thể nói, ở hai giai đoạn trước, có hay không chiến lược hoặc định vị không phải là điều quan trọng; nhưng trong giai đoạn thứ ba, chiến lược và định vị sẽ quyết định những doanh nghiệp nào có thể tiếp tục tồn tại; còn giai đoạn thứ tư lại quyết định ai có thể trở thành một trong những đối thủ cạnh tranh lũng đoạn, thực hiện phát triển bền vững.

Nói một cách khái quát, thị trường Trung Quốc hiện nay có những đặc điểm như sau: Độ minh bạch của thị trường không cao, tin tức không chính xác, không gian rất nhiều, khủng hoảng lòng tin, người tiêu dùng không giàu kinh nghiệm, không đủ kiến thức hoặc tin tức để lựa chọn sản phẩm. Một doanh nghiệp “ném bom” quảng cáo kiểu rải thảm trên truyền thông đại chúng, dựa theo lý luận kinh doanh của các nước phát triển là vi phạm thường quy, nhưng ở Trung Quốc nó thực sự có hiệu quả, cho nên rất nhiều doanh nghiệp tỏ ra thích thú với kiểu cách đó. Nguyên nhân rất đơn giản, ở một mức độ nhất định nào đó, đài truyền hình – trong suy nghĩ của những người tiêu dùng – chính là tiếng nói của Chính phủ, vì vậy độ tin cậy rất cao, là “con dấu đảm bảo” cho doanh nghiệp. Hơn nữa, quảng cáo trên đài truyền hình, ít nhất truyền tới cho người tiêu dùng thông điệp ngầm rằng doanh nghiệp này có tiền, có quy mô; thêm nữa do không có nhiều kênh cung cấp thông tin để người tiêu dùng có thể tiến hành thẩm tra kiểm chứng, cho nên có rất nhiều hiện tượng gần như vi phạm nguyên tắc thương mại đã xuất hiện, đặc biệt là hiệu quả của một số sản phẩm không thể nhìn ra trong một thời gian ngắn hoặc là những sản phẩm mà hiệu quả không thể đo lường được, ví dụ như thực phẩm chức năng, mỹ phẩm... Vấn đề này cũng không có gì là quá lạ lẫm, nó tồn tại được là có lý của nó. Có thể nói, phần lớn các lĩnh vực sản phẩm, nhóm tiêu dùng chính trong

thị trường Trung Quốc hiện nay vẫn nhằm thỏa mãn nhu cầu “ăn no mặc ấm” chứ không phải là “ăn ngon mặc đẹp” (cho dù rất nhiều người đã có được cuộc sống khá giả, nhưng tâm thái vẫn dừng lại ở giai đoạn no ấm), tiêu chuẩn và căn cứ họ dùng để đánh giá ưu nhược điểm của sản phẩm là hết sức cảm tính, hoàn toàn khác biệt so với đặc trưng tiêu dùng lý tính trong giai đoạn khá giả ở các nước phát triển.

Mọi người thường nói: “Lái xe là phải lái BMW, ngồi xe là phải ngồi Mercedes-Benz”. Tại sao lại như vậy? Bởi vì hai thương hiệu ô tô này có cá tính khá rõ ràng, một hãng thiên về việc giúp cho người lái xe cảm thấy vui và phấn khích; hãng còn lại thì thiên về việc làm cho người ngồi trong xe cảm thấy mình có danh phận và địa vị. Họ có được danh tiếng này không phải nhờ “chăm chỉ quảng cáo”, mà là nhờ những nét đặc biệt của chính thương hiệu của mình. Hay nói cách khác, họ đều có định vị chiến lược sản phẩm rõ ràng, tức là chỉ thu hút một bộ phận người tiêu dùng. Họ đã tìm được trọng điểm để đột phá giữa vốn tài nguyên có hạn của mình và chú trọng phát triển trọng điểm đó trong một thời gian dài, biến nó trở thành “gen” (ADN) của công ty, tất cả những người bước vào công ty này đều công nhận trọng điểm đó, những thiết kế và cải tiến sản phẩm đều hướng tới tăng cường cá tính đó của thương hiệu mình.

Điện thoại dùng để làm gì? Đồng hồ đeo tay dùng để làm gì? Ô tô dùng để làm gì? Các nhóm tiêu dùng khác nhau sẽ có câu trả lời khác nhau. Trong thị trường đại chúng hóa, chúng lần lượt là những công cụ để gọi điện, xem giờ và thay thế cho việc đi bộ, chỉ cần có những công năng như vậy là ổn rồi. Đối với tầng lớp trung lưu, điện thoại, đồng hồ đeo tay, ô tô không chỉ là những sản phẩm đơn thuần với những tác dụng như trên, mà là những sản phẩm có thể thể hiện địa vị, sở thích, phong cách... Còn đối với những người tiêu dùng giàu có, những sản phẩm này lại trở thành biểu tượng của địa vị, sự giàu có vượt qua những công năng và tính năng cơ bản ban đầu của chúng, đó chính là lí do tại sao có một số loại điện thoại có thể bán tới mấy trăm triệu, có những chiếc đồng hồ đeo tay có mức giá tiền tỉ, có những dòng xe giá hàng chục tỉ. Những sản phẩm cùng loại

nhưng nhằm vào các nhóm đối tượng tiêu dùng khác nhau thì định vị khác nhau, giá trị cũng khác nhau, như vậy mới có thể làm lay động những khách hàng trong nhóm tiêu dùng cá tính, đáp ứng những nhu cầu khác nhau của họ.

Tôi rất thích thú khi thấy ngày càng có nhiều doanh nghiệp bắt đầu bước vào lĩnh vực phục vụ cho tiêu dùng phân nhóm, xuất hiện một số sản phẩm có định vị khác biệt như những chiếc điện thoại có số giờ hoạt động dài, điện thoại tàng hình, điều hòa cho bà bầu... Những đồ dùng đó đều là sản phẩm phục vụ cho nhóm tiêu dùng, bởi vì, thường luôn tồn tại một nhóm người không hài lòng với sản phẩm đại chúng hóa. Ngoài ra có một thị trường chưa đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng, đó chính là xe đạp điện, tuổi thọ của pin và tốc độ của nó là những yếu tố khiến cho rất nhiều người không hài lòng, tại sao lại không có doanh nghiệp sản xuất loại xe đạp điện mà pin có thể sử dụng lâu dài, và tốc độ di chuyển nhanh? Doanh nghiệp có thể sẽ lo lắng rằng việc sử dụng loại pin tốt thì chi phí sẽ gia tăng, giá cả tự nhiên lại phải điều chỉnh lên cao. Đó là một cách nghĩ sai lầm, bởi khi được đầu tư thích hợp thì giá trị sản phẩm cũng tăng, nhờ đó mà giá bán được cũng cao hơn, nhưng có rất nhiều doanh nghiệp không hiểu được điểm này, cứ một mực sản xuất sản phẩm với giá thành thấp. Xe đạp điện cũng có thể sản xuất những sản phẩm tầm trung hay thời thượng căn cứ theo những nhóm tiêu dùng khác nhau giống như ô tô vậy, không phải tất cả mọi người đều thích mua những sản phẩm rẻ tiền.

6. ĐỊNH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG KHÔNG ĐỒNG NGHĨA VỚI ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG

“Khách hàng là trên hết”, “khách hàng luôn đúng”, những khẩu hiệu này ngày càng được nhiều doanh nghiệp chấp nhận, ở đây tạm thời chúng ta không bàn đến việc các doanh nghiệp làm thế nào để biến khẩu hiệu này thành hành động thực tế, mà sẽ trao đổi một chút về sự khác biệt giữa định hướng thị trường và định hướng khách hàng từ ý nghĩa bản thân những khẩu hiệu đó, hy vọng có thể giúp

nhều hơn nữa các doanh nghiệp có thể hiểu được quan hệ giữa thị trường và khách hàng, nắm vững phương hướng khi vạch ra chiến lược cho doanh nghiệp.

Trước hết, việc đưa ra những khẩu hiệu này có vai trò nhất định thúc đẩy nâng cao chất lượng phục vụ và sản phẩm của doanh nghiệp, là sự thể hiện cụ thể của ý thức kinh tế thị trường ngày càng sâu sắc. Nhưng bất kì một khẩu hiệu nào nếu không được thực thi hoặc không có ý nghĩa chỉ đạo đối với kinh doanh của doanh nghiệp, hoặc là không thể đo lường được trình độ của doanh nghiệp thì đều sẽ mất đi ý nghĩa. Tuy nhiên khi muốn nâng cao địa vị của khách hàng, chúng ta thường vẫn sử dụng những khẩu hiệu không sát thực tế để tuyên truyền, đôi khi lại gây hiểu nhầm về kì vọng của doanh nghiệp và khách hàng. Nói một cách chính xác, nếu như doanh nghiệp của chúng ta có thể coi khách hàng là đối tác hợp tác hoặc bạn bè, thì chí ít cũng là hai bên có địa vị bình đẳng, thì như vậy đã là rất tuyệt vời rồi.

Tiếp đó, “khách hàng là trên hết”, “khách hàng luôn đúng” cũng có tính hạn chế lớn. Chúng ta đã nói qua về khái niệm phân khúc thị trường, trong môi trường kinh tế thị trường, do mỗi doanh nghiệp đều phải đối mặt với vấn đề khó khăn là tài nguyên có hạn, nên chỉ có thể kinh doanh một cách có lựa chọn, tức là “hãy làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên”. Vì thế, phải từ bỏ phần lớn thị trường và khách hàng, đó là vấn đề mấu chốt mà rất nhiều doanh nghiệp đến nay vẫn chưa lĩnh hội được. Dựa trên tiền đề đó, việc nhắc tới khái niệm “khách hàng mục tiêu” là hoàn toàn hợp lí. Bởi vì đối tượng phục vụ của doanh nghiệp là nhóm khách hàng này chứ không phải tất cả mọi người, tất cả các doanh nghiệp đều cần chịu khó nghe ý kiến của nhóm khách hàng mục tiêu, và không ngừng cải tiến sản phẩm và dịch vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng lên của nhóm khách hàng mục tiêu, còn đối với ý kiến và kiến nghị của những đối tượng khách hàng khác thì có thể nói “không”. Đó là một trong những nguyên tắc của kinh tế thị trường.

Hiểu được khái niệm “sự khác biệt giữa khách hàng mục tiêu và những nhóm khách hàng khác” thì chúng ta mới có thể thảo luận tới vấn đề định hướng khách hàng và định hướng thị trường. Có một vấn đề rất đơn giản đó là định nghĩa “thị trường” và “khách hàng” là gì? Khái niệm “khách hàng” hết sức rõ ràng, tức là mỗi người tiêu dùng đều là một khách hàng của một sản phẩm hay một dịch vụ nào đó, còn “nhóm khách hàng” bao gồm những người có cùng nhu cầu tiêu dùng, cách thức tiêu dùng và thói quen tiêu dùng được gọi là một thị trường. Cho nên khách hàng là một khái niệm cá thể, thị trường là khái niệm quần thể. Bất cứ doanh nghiệp nào hoạt động với mục tiêu lợi nhuận đều chỉ có thể phục vụ một thị trường mục tiêu nào đó chứ không phải là khách hàng nào đó. Vậy có thể sẽ có người nói rằng, nếu như tôi không phải khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp nào đó thì liệu có phải là không có tư cách hưởng tất cả những dịch vụ hay dùng những sản phẩm đó? Thực ra không tới mức như vậy, trong môi trường kinh tế thị trường, chỉ cần nhu cầu của bạn có tính phổ biến nhất định thì sẽ có doanh nghiệp khác đồng ý cung cấp cho bạn những sản phẩm và dịch vụ tương ứng, còn nếu như không có tính phổ biến thì chỉ có thể đặt làm hoặc gia công đặc biệt, đương nhiên giá thành sẽ rất cao, đó là điều công bằng, hợp lý.

Thứ gọi là định hướng thị trường tức là thiết kế, sản xuất, giao hàng và phục vụ dựa vào nhu cầu của thị trường mục tiêu và nhóm khách hàng mục tiêu mà phù hợp với thực lực của doanh nghiệp. Nếu như thị trường mục tiêu quá lớn mà thực lực doanh nghiệp lại có hạn thì có khả năng sẽ bị “chết vì bội thực”, thị trường mục tiêu quá nhỏ mà thực lực doanh nghiệp lại rất lớn thì có thể sẽ “chết đói”, cho nên cần phải nắm chắc điểm cân bằng giữa cơ hội bên ngoài và thực lực của doanh nghiệp. Nếu không nắm được định hướng người tiêu dùng thì thường sẽ rất dễ khiến cho doanh nghiệp đi vào con đường sai lầm. Trong giai đoạn đầu của kinh tế thị trường, phần lớn các doanh nghiệp đều hoạt động theo kiểu “có khả năng làm gì thì làm nấy”, tức là chủ yếu xem xét thực lực của doanh nghiệp mình, từ đó có định hướng sản phẩm. Theo diễn biến của cạnh tranh, có rất nhiều khách hàng bị thu hút bởi những sản phẩm mới thích hợp với mình hơn, từ đó chuyển sang tiêu thụ sản phẩm của đối thủ cạnh

tranh, doanh nghiệp vì phải cạnh tranh giành giật khách hàng mà bắt đầu thay đổi phương châm kinh doanh, tức là khách hàng yêu cầu gì thì sản xuất nấy.

Vì vậy, lấy ý kiến khách hàng, cải tiến sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng đã trở thành việc cấp thiết nên làm. Nhưng vấn đề mới lại xuất hiện, những sản phẩm sản xuất ra theo nhu cầu của một số khách hàng (dù sao thì doanh nghiệp cũng không thể phỏng vấn hết những khách hàng tiềm năng) lại không được thị trường chấp nhận, khiến cho doanh nghiệp không đứng vững được giữa định hướng thị trường và định hướng khách hàng. Cho nên cách giải quyết vấn đề này là vạch ra chiến lược theo thị trường mục tiêu và nhóm khách hàng mục tiêu, như vậy doanh nghiệp sẽ biết rõ cần phỏng vấn những khách hàng nào, làm thế nào để cải tiến sản phẩm và dịch vụ, đó chính là định hướng thị trường mà tôi muốn nói đến. Tức là doanh nghiệp có thể phục vụ cho một nhóm, chứ không phải chỉ là phục vụ cho một cá nhân, trừ phi là những doanh nghiệp chuyên sản xuất sản phẩm theo đơn đặt hàng, hoặc là những doanh nghiệp đã bước vào lĩnh vực tiêu dùng cá tính hóa.

7. LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHÁT HIỆN RA “THỊ TRƯỜNG ĐẠI DƯƠNG XANH”

Có lẽ đã có người từng đọc cuốn *Chiến lược đại dương xanh*, nhưng lại không có mấy doanh nghiệp có thể hiểu nó một cách thực sự, những doanh nghiệp thực thi được chiến lược đại dương xanh lại càng ít hơn. Thị trường đại dương xanh có thực sự dễ dàng phát hiện như vậy hay không? Không. Muốn phát hiện thị trường đại dương xanh, trước tiên phải thay đổi cách thức tư duy. Chính doanh nghiệp sản xuất mì ăn liền Kangshifu nổi tiếng của Đài Loan đã bước vào thị trường Đại lục để giới thiệu về chiến lược đại dương xanh. Trước khi hãng mì ăn liền Kangshifu thâm nhập thị trường, toàn bộ thị trường mì ăn liền của Đại lục là một thị trường giá thấp thuần túy. Mì ăn liền của Trung Quốc trước đây, vừa nấu đã nhừ, hơn nữa, nếu sử dụng nước chưa đủ độ sôi thì lại bị sống. Cho nên ban đầu

khi mì ăn liền Kangshifu thâm nhập thị trường Đại lục, trước hết nhấn mạnh đến “sợi mì”. Trong quảng cáo trên truyền hình của mì ăn liền Kangshifu, một người cầm đôi đũa gấp mì, sợi mì không bị đứt ra. Thực ra đó chính là một cách tìm kiếm thị trường đại dương xanh – tìm ra điểm không hài lòng của người tiêu dùng đối với sản phẩm hiện có. Nói cách khác, hiện tại mọi người đều sử dụng một loại sản phẩm giá thấp nào đó, điều đó không có nghĩa là nhu cầu chung của thị trường này là những sản phẩm giá thấp. Các doanh nghiệp của Đài Loan trưởng thành trong bối cảnh kinh tế thị trường, dẫn trước các doanh nghiệp Đại lục trong rất nhiều lĩnh vực, đặc biệt là hiểu biết của họ đối với “thị trường đại dương xanh”, họ nắm bắt tốt những nhu cầu của tầng lớp khá giả và tầng lớp trung lưu. Mì ăn liền trước đây rất nhiều người không thích ăn, và nó cũng không ngon, có nhiều người vạn bất đắc dĩ mới ăn. Giai đoạn đầu, mì ăn liền Kangshifu bán với giá hai – ba đồng một hộp, rất nhiều người không thể sử dụng, nhưng cùng với việc mức tiêu dùng của cư dân Đại lục ngày càng được nâng cao, mì ăn liền với giá hai – ba đồng một hộp đã trở thành “chuyện nhỏ”. Có thể nói mì ăn liền Kangshifu thâm nhập thành công vào thị trường Đại lục và đã trở thành hăng mì ăn liền đầu bảng, chính là bởi vì họ đã phát hiện ra cơ hội đại dương xanh.

Thứ nhất, họ đã phát hiện ra một thị trường tiềm năng, tức là những người không ăn mì ăn liền giá thấp. Thứ hai, sản phẩm của họ khác biệt với sản phẩm của các doanh nghiệp khác. Những người trước kia không ăn mì ăn liền sau khi ăn xong mì Kangshifu đều cảm thấy rất ngon, thậm chí là sau đó trở nên “ghiền” ăn mì ăn liền. Có người sẽ nói rằng, đó đều là “gặp thời tha hồ bốc phét”, là việc trong quá khứ, bây giờ liệu có thể tìm được cơ hội thị trường đại dương xanh hay không? Vậy thì hãy thử tiếp tục đưa mắt dõi theo thị trường mì ăn liền này xem sao, bây giờ nó còn cơ hội đại dương xanh hay không? Đáp án chắc chắn là có. Chỉ tiếc rằng phần đông các doanh nghiệp vẫn không đủ tầm nhìn để phát hiện ra thị trường đại dương xanh, rất nhiều doanh nghiệp sản xuất đồ ăn nhanh đều đang cố gắng giành giật thị trường bằng đủ thứ kế sách của các nhà lãnh đạo, có hăng nhấn mạnh sản phẩm không chiên bằng dầu, có hăng

khẳng định bằng chất lượng nước dùng, tuy chủng loại sản phẩm ngày càng đa dạng, giá trị sản phẩm cũng được nâng cao, nhưng vẫn không phải là đang mở ra thị trường đại dương xanh. Bởi vì họ chỉ đang cố gắng dùng phương thức thay thế sản phẩm cũ bằng sản phẩm mới hòng giành giật thị trường của đối thủ cạnh tranh, còn nhóm khách hàng mục tiêu lại không hề thay đổi, cho nên đó không phải là tư duy đại dương xanh thực sự.

Tư duy đại dương xanh thực sự phải nhằm vào những người hiện tại không tiêu dùng sản phẩm hoặc cảm thấy không hài lòng sau khi sử dụng sản phẩm, nhóm khách hàng đó luôn là một bộ phận lớn. Có rất nhiều sản phẩm như vậy, những khách hàng đã và đang tiêu dùng thuộc nhóm nhỏ, còn những khách hàng chưa tiêu dùng mới thuộc nhóm lớn, nhóm khách hàng không hài lòng hoặc không tiêu dùng sản phẩm nào đó mới chính là cơ hội đại dương xanh cực kì tốt. Vậy, làm thế nào mới có thể phát hiện ra cơ hội đại dương xanh? Cần phải trả lời các câu hỏi sau: Hiện tại có những người nào nên ăn mì ăn liền mà lại chưa ăn? Ví dụ như nhân viên văn phòng, những nhân viên văn phòng cả ngày ngồi làm việc bàn giấy sẽ đi đâu ăn trưa? Hoặc là căng tin; hoặc là quán cơm bên ngoài; hoặc là tự mang cơm trưa, về cơ bản có ba hình thức như vậy, chúng ta có thể đưa ra hình thức thứ tư hay không? Đương nhiên là có! Chúng ta có thể mạnh dạn suy nghĩ, nếu như một doanh nghiệp phát triển sản phẩm mì ăn liền từ hai mươi đến ba mươi đồng, sử dụng các nguyên liệu như thịt bò, thịt gà, tôm... (hàng thật giá cả phải chăng) chứ không phải là nghiền thành bột, hoặc là chỉ có chút thịt viên nhỏ bằng hạt gạo hoặc hạt đậu xanh, và thêm vào rau xanh có bọc bằng vỏ túi chân không. Như vậy, nhân viên văn phòng sẽ cảm thấy bỏ ra hai – ba mươi đồng để ăn một bữa trưa bằng mì ăn liền ngon, có rau, có thịt, phong phú về dinh dưỡng là không uổng phí, bởi cho dù giá cả của nó có cao hơn các sản phẩm hiện tại gấp mười lần nhưng giá trị của sản phẩm cũng được nâng cao tương ứng.

Thị trường mục tiêu khác nằm ở đâu? Ở sân bay, bến tàu. Ăn một bát mì ở sân bay phải tốn mất bốn đến năm mươi tệ, còn nếu mua một hộp mì ăn liền loại tốt là hai – ba mươi tệ, nhưng bên trong toàn

là đồ thật như thịt, rau, như vậy sản phẩm mì ăn liền chắc chắn sẽ được lựa chọn nhiều hơn. Cho nên nói cơ hội đại dương xanh phải thỏa mãn hai điều kiện: thứ nhất, phát hiện khách hàng tiềm năng, tìm thấy những người hiện tại không tiêu dùng sản phẩm; thứ hai, nhất định phải sử dụng những sản phẩm độc đáo, cao cấp, dần dần thu hút khách hàng. Ở đây, tôi muốn kể một câu chuyện vui thế này: Có một chú bé xem được một đoạn quảng cáo về hăng mì ăn liền vị bò kho ở trên tivi, cảm thấy thích thú và đòi mẹ mua cho ăn thử. Mẹ chú bé nói ăn mì ăn liền không có dinh dưỡng, không tốt cho sức khỏe, không được ăn. Chú bé đưa ra muôn vàn những lý do để thuyết phục mẹ, bà mẹ đành phải đáp ứng và mua cho chú bé một gói mì bò kho. Về tới nhà, bà mẹ chần mì cho con trai, chú bé hiếu kỳ đứng bên cạnh nhìn mẹ làm, mẹ nói: “Con không phải vội, mì này phải để trong nước sôi trong năm phút. Con cứ đi chơi đi, mì chín mẹ sẽ gọi con”. Chú bé bèn đi chơi, sau năm phút bà mẹ gọi con trai tới ăn. Chú bé háo hức chuẩn bị ăn mì, nhưng vừa mới cầm đôi đũa lên thì nhìn mẹ và khóc: “Tại sao mẹ lại ăn thịt bò của con?” Mẹ nói: “Mẹ đâu có ăn thịt bò của con!” Chú bé chỉ vào hình ảnh trên gói mì ăn liền và hỏi: “Mẹ nhìn đi, miếng thịt bò to thế này đâu mất rồi?” Bà mẹ dở khóc dở cười, không biết giải thích ra sao. Tuy đây chỉ là một câu chuyện cười, nhưng nó đã gợi ý cho chúng ta một cơ hội mới. Cần biết rằng, miếng thịt bò trong hình ảnh trên gói mì ăn liền có kích thước hai centimet, nhưng thực tế thịt bò trong mì ăn liền lại chỉ là hai milimet. Nếu như thực sự có thể bỏ vào gói mì miếng thịt bò hai centimet, tâm nguyên con, xương hàm thì tôi tin rằng sẽ xuất hiện một loại sản phẩm mới hoàn toàn khác biệt, và sẽ có thể thâm nhập thị trường nhân viên văn phòng, thâm nhập thị trường những người quản lý. Đối với những người quản lý bận rộn triền miên, bỏ ra hai – ba đồng để ăn một bữa cơm thật sự là quá bạc đãi bản thân, nhưng nếu như bỏ ra hai – ba mươi đồng để ăn một bát mì ăn liền đúng nghĩa thì tôi tin rằng sẽ rất nhiều người cảm thấy vui vẻ giống như tôi đây.

Cơ hội đại dương xanh nằm ở nơi đâu? Nhất định là ở một nơi nào đó, còn đang chờ đợi được tìm tòi, khai phá; những thứ bề nổi thì ai cũng có thể nhìn thấy và cơ hội thị trường như vậy không được

gọi là cơ hội đại dương xanh. Thế giới này rất công bằng, bất cứ thứ gì đạt được mà không cần tốn công sức thì sẽ khó lòng tồn tại lâu dài, bởi vì ai cũng có thể dễ dàng tìm ra được nó. Doanh nghiệp muốn phát hiện ra cơ hội đại dương xanh thì phải có một “đội quân đặc chủng”, đội quân đặc chủng này chắc chắn sẽ là tuyến đầu tiên thâm nhập thị trường, tìm hiểu nhu cầu sâu xa của nhóm khách hàng mục tiêu. Tôi nói thêm một số ví dụ hết sức đơn giản, có thể nó sẽ là một gợi ý cho mọi người. Hơn mười năm trước, trong các gia đình ở Bắc Kinh lắp rất nhiều máy điều hòa nhiệt độ nhập khẩu từ nước ngoài, kết quả là lượng điện tiêu thụ của Bắc Kinh năm đó rất cao, điện áp xuống còn rất thấp, cứ những lúc nóng bức đỉnh điểm thì cũng là lúc máy điều hòa tự động ngắt (bởi vì điện áp nhỏ hơn giá trị tiêu chuẩn). Một đêm phải thức dậy không biết bao nhiêu lần, vừa mới bật điều hòa được một lúc thì điện áp tụt xuống, điều hòa lại bị ngắt, càng nóng thì lượng điện tiêu thụ càng lớn, kết quả là loại điều hòa đó không thể hoạt động nổi, sau đó tôi đành phải tới thôn Trung Quan⁽¹⁾ để mua một nguồn ổn áp, để điện áp không bị nhảy từ 160V sang 240V nữa, có thể ổn định ở mức 220V, từ đó mới qua được mùa hè một cách yên ổn. Đó là tình trạng chung của cả nước Trung Quốc, mặc dù mức điện áp trên danh nghĩa là 220V-50Hz, nhưng trên thực tế chất lượng điện không được như vậy. Hơn mười năm trước, sau khi đi công tác, tôi mua về một cái đồng hồ báo thức của nước ngoài, sử dụng điện trực tiếp chứ không dùng pin, Tôi cho rằng như vậy là hết sức tiện lợi. Nhưng kết quả lại làm tôi vô cùng kinh ngạc, sau một ngày, đồng hồ lúc thì nhanh ba mươi phút, lúc lại chậm ba mươi phút, lúc đó tôi không hiểu những sản phẩm nổi tiếng của thế giới này sao lại tồi tệ như vậy chứ. Sau đó tôi gọi điện thoại hỏi nhà máy sản xuất, nhân viên hỗ trợ sau khi nghe tôi trình bày đã phán đoán là do tần số 15Hz không được duy trì ổn định thì mới xảy ra tình trạng đó. Đó chính là cơ hội đại dương xanh, dựa trên thực trạng điện áp trực tiếp và tần số tại Trung Quốc, có thể phát triển rất nhiều sản phẩm để giải quyết vấn đề này.

Những người đam mê nghe nhạc thường sẽ trang bị một bộ lọc nguồn điện trong nhà, tại sao lại như vậy? Bởi vì tần số dòng điện xoay chiều mà nhà cung cấp điện Trung Quốc đưa ra là tần số 50Hz

không sạch, nó có rất nhiều xung nhiễu, tôi học về vô tuyến điện, về cơ bản cũng hiểu được nguyên lý này, để nâng cao hiệu quả nghe nhạc, xem tivi, trước mỗi chiếc tivi hoặc đồ điện tôi đều lắp bộ lọc điện. Như vậy sẽ có thể loại bỏ tất cả các sóng có tần số trên 50Hz, hình ảnh hiện trên tivi lập tức rõ ràng hơn rất nhiều, màu sắc cũng sáng lên rất nhiều. Đó là điểm mà những “ông Tây” không thể ngờ tới, bởi vì ở chỗ họ, nước máy có thể uống trực tiếp, điện thì chắc chắn là 110V – 60Hz hoặc 220V – 50Hz, cho nên nhà thiết kế của họ trước giờ chưa hề nghĩ tới vấn đề này. Đó chính là cơ hội sáng tạo dành riêng cho các doanh nghiệp và những nhà thiết kế của Trung Quốc, dựa vào tình hình trong nước, đặc biệt là tình hình trong giai đoạn hiện nay để phát triển sản phẩm.

Tôi xin kể thêm một câu chuyện có thật như sau: Ở khu vực Tây Nam (Trung Quốc) có một doanh nghiệp sản xuất que hàn điện, kinh doanh rất tốt, tại sao lại tốt như vậy? Đó là vì trong que hàn của họ đã thêm một loại thành phần hóa học, là loại dùng để tránh mưa a-xít. Ở khu vực Tây Nam, mưa a-xít rất nhiều, que hàn của hãng sản xuất nổi tiếng thế giới đã được sử dụng ở đó, nhưng hàn xong rất dễ bị han, bởi vì các nhà thiết kế nước ngoài không thể lường trước ảnh hưởng của mưa a-xít do ô nhiễm ở đó lại nghiêm trọng đến vậy. Điều đó đã đem lại cho doanh nghiệp địa phương cơ hội kinh doanh, họ có thể nói với khách hàng rằng cho dù bạn có sử dụng sản phẩm cao cấp thế nào trên thế giới đi nữa, chỉ cần sử dụng ở khu vực này, thì chất lượng sản phẩm quốc tế sẽ không tốt bằng sản phẩm của chúng tôi. Thực ra đó chỉ là một sáng tạo hết sức đơn giản, không cần đến kỹ thuật đòi hỏi độ tinh xảo, chỉ là biết cải tiến căn cứ vào vấn đề mà người tiêu dùng gặp phải thì những sản phẩm trong nước sẽ có thể trở thành những sản phẩm tốt hơn so với những sản phẩm nhập từ nước ngoài.

8. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

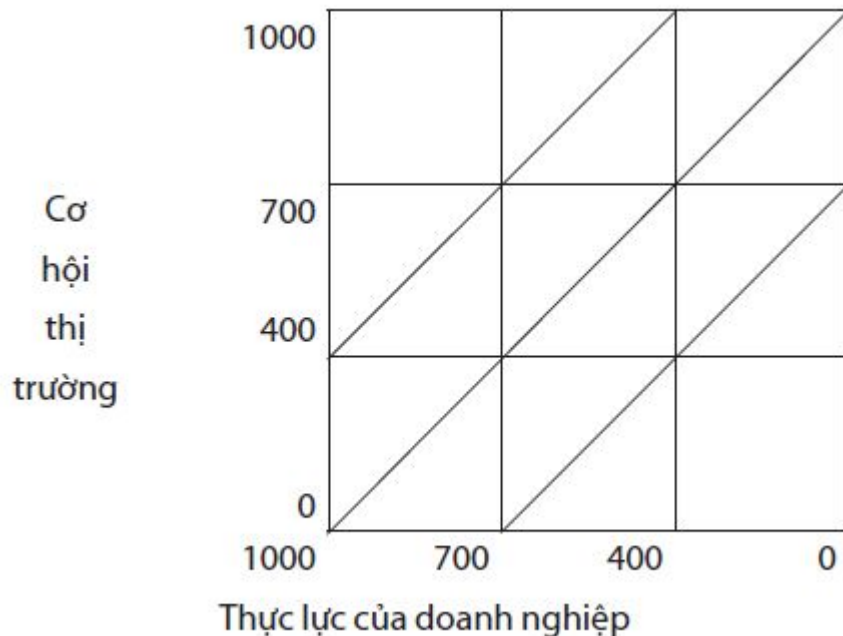
Phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

Miêu tả thị trường mục tiêu	Tổng quy mô thị trường	Tỉ lệ tăng trưởng hàng năm của thị trường	Thị phần của doanh nghiệp
	Ai là "ông lớn" trên thị trường?	Thị phần của "ông lớn"	Thị phần của doanh nghiệp đứng thứ hai

Địa vị của doanh nghiệp trên thị trường mục tiêu



Phân tích sự cân bằng giữa cơ hội và thực lực



9. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Trước kia rất nhiều doanh nghiệp không làm phân khúc thị trường nhưng vẫn kinh doanh rất tốt, vậy tại sao không phải tiến hành phân khúc thị trường? Giá trị của phân khúc thị trường đối với doanh nghiệp là như thế nào, có thể giải quyết được vấn đề gì?

Muốn làm được theo nguyên tắc “hãy làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên” thì trước tiên doanh nghiệp cần phải làm gì? Nói cách khác, điều kiện tiên đề để thực hiện nguyên tắc “hãy làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên” là gì? Xét từ góc độ marketing, ý nghĩa của nó là gì?

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, làm thế nào để tránh xung đột với các doanh nghiệp lớn? Các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải lựa chọn thị trường mục tiêu nào thì mới có thể xây dựng được ưu thế cạnh tranh?

Cho dù là sản phẩm công nghiệp hay sản phẩm tiêu dùng thì cũng đều xảy ra cục diện cung vượt cầu, tức là sự suy yếu của thị trường,

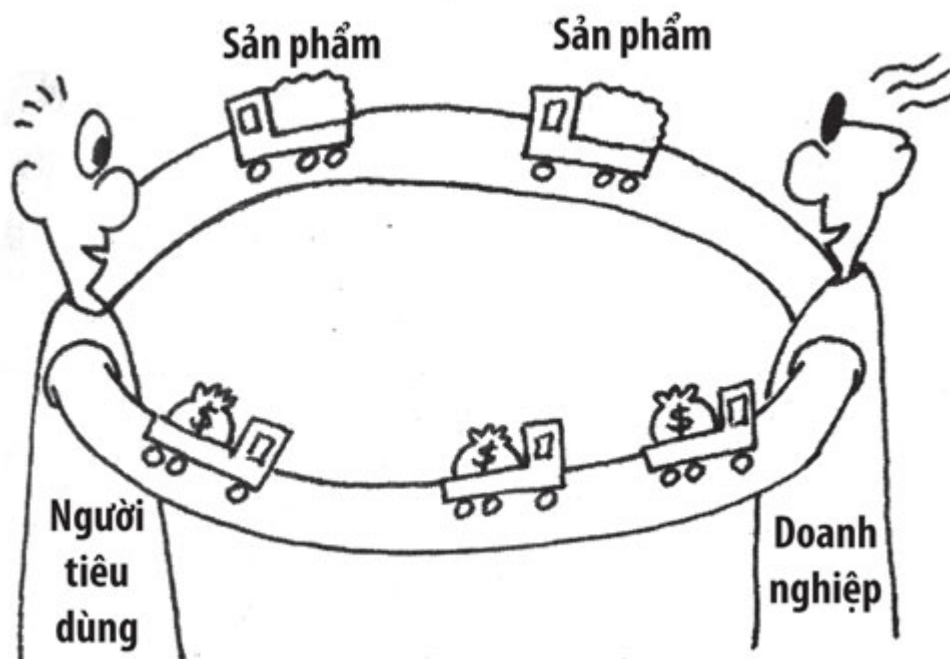
vậy tại sao lại xuất hiện tình trạng đó? Doanh nghiệp phải làm như thế nào thì mới có thể tránh được việc bước vào một thị trường suy yếu?

Thị trường và khách hàng có quan hệ gì với nhau? Doanh nghiệp cần phải coi khách hàng là hạt nhân hay là coi thị trường là hạt nhân? Giá trị tồn tại của doanh nghiệp là đáp ứng nhu cầu của khách hàng hay đáp ứng nhu cầu của thị trường? Hiểu câu nói “khách hàng luôn đúng” như thế nào?

Làm thế nào để phát hiện cơ hội đại dương xanh, khai thác thị trường đại dương xanh? Năm vững yếu tố mấu chốt của cơ hội đại dương xanh là gì? Điểm mấu chốt để phát triển sản phẩm đại dương xanh là gì?

Chương 4

KHAI THÁC NHU CẦU SÂU XA CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG



1. LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÌM KIẾM NGUỒN GỐC SÁNG TẠO SẢN PHẨM

Sau khi chúng ta phát hiện ra một số nhu cầu nào đó của khách hàng, cần phải tổng kết những nhu cầu đó lại, việc làm đó gọi là tìm kiếm nguồn gốc sáng tạo của sản phẩm. Có nhiều người cho rằng sáng tạo sản phẩm là một việc gì đó rất thần bí, để sáng tạo sản phẩm thì phải có một đầu óc thông minh tuyệt đỉnh, đủ vốn, dồi dào về nhân lực, vật lực. Thực ra sáng tạo không phức tạp như nhiều người vẫn nghĩ, chỉ cần bạn hành động từng bước như tôi đã nói thì tôi tin rằng bất cứ doanh nghiệp hay nhà quản lý nào cũng đều có thể sáng

tạo sản phẩm, chỉ là trước đây chúng ta chưa hề chú ý tới những điều đó mà thôi. Hơn hai mươi năm qua, điều mà phần lớn các doanh nghiệp quan tâm tới chỉ là bắt chước như thế nào chứ không phải là sáng tạo như thế nào. Cùng với tình trạng khủng hoảng tài chính lan tràn trên phạm vi toàn thế giới, các doanh nghiệp sản xuất gia công chịu ảnh hưởng rất lớn, tôi tin ngày càng nhiều các doanh nghiệp Trung Quốc bắt đầu nhận thức được rằng nếu tiếp tục như vậy thì không ổn. Cho nên khi khủng hoảng kinh tế xảy ra, nó giúp chúng ta xem xét lại tương lai của chúng ta và con đường tiếp theo mà chúng ta nên đi. Bắt chước đã trở nên lạc lậu, bắt đầu từ bây giờ, các doanh nghiệp Trung Quốc nên tập trung quan tâm tới sáng tạo sản phẩm, nhiều người sở dĩ không dám sáng tạo là vì họ cho rằng việc sáng tạo rất khó; thực ra đáp án đơn giản hơn nhiều so với tưởng tượng của họ, chỉ cần bạn hiểu được nguyên tắc “tìm kiếm nguồn gốc sáng tạo sản phẩm” mà thôi.

Trước tiên, hãy phỏng vấn những người tiêu dùng hiện tại, hỏi họ sau khi mua một sản phẩm nào đó, họ không hài lòng ở ba điểm nào? Vậy phải hỏi khoảng bao nhiêu khách hàng? Khoảng hai mươi người là đủ, có lẽ rất nhiều nhà nghiên cứu sẽ nói rằng: tỉ lệ chọn mẫu quá thấp, kết quả ắt không chính xác. Đối với những học giả thì chắc chắn là như vậy, nhưng đối với giới doanh nghiệp và các nhà quản lý, nhất định phải xem xét quan hệ giữa hiệu suất và chi phí. Với kinh nghiệm thực tế của chúng ta, chỉ cần bạn tìm được hai mươi khách hàng mục tiêu là độ chính xác của thông tin đã đạt được khoảng 90% rồi. Nếu như bỏ ra số tiền cực lớn để nghiên cứu hàng nghìn khách hàng, kết quả có thể sẽ chính xác hơn một chút, nhưng ảnh hưởng không quá lớn mà chi phí lại quá cao.

Tiếp đó, hãy phỏng vấn những người có nhu cầu nhưng chưa sử dụng sản phẩm. Tại sao họ muốn mua nhưng lại không mua? Họ lo lắng điều gì? Quan tâm tới điều gì? Sợ sệt điều gì? Họ sẽ nói cho bạn nguyên nhân họ không mua sản phẩm của bạn, như vậy, cũng có thể tìm ra ba ý kiến chủ yếu nhất. Tương tự như trên, cũng chỉ cần phỏng vấn hai mươi người là đủ.

Cuối cùng, phỏng vấn những người tự cho rằng mình không có nhu cầu. Tại sao họ lại không mua sản phẩm? Có lẽ những người đó sẽ nói, sản phẩm chẳng có tác dụng gì. Vậy thì bạn có thể hỏi thêm họ rằng tại sao lại nghĩ rằng nó không có tác dụng gì? Tương tự như vậy có thể tìm được ba nguyên nhân.

Tìm thấy chín ý kiến như trên, rồi tổng hợp chúng lại, như vậy bạn đã có nguồn gốc sáng tạo sản phẩm, phát triển sản phẩm dựa theo những ý kiến đó có thể mang giá trị đến cho khách hàng, sáng tạo sản phẩm chỉ đơn giản như vậy thôi. Cho dù là những sản phẩm bán chạy đẳng cấp thế giới thì cũng đều phải thông qua phương pháp như trên để biết được nguồn gốc sáng tạo sản phẩm, có điều một số sáng tạo mang tính cách mạng, một số sáng tạo mang tính cách tân, còn có một số sáng tạo lại mang tính cải tiến. Tôi muốn giới thiệu cho các bạn những thao tác thực tế thông qua một ví dụ kinh điển.

Đây là một ví dụ xảy ra cách đây khoảng hai, ba mươi năm trước tại Mỹ, đó là một cuộc chiến giữa Công ty Xerox của Mỹ và Công ty Canon của Nhật Bản. Sau khi phát minh ra chiếc máy photocopy khổ lớn, để bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình, Công ty Xerox đã xin chứng nhận hơn năm trăm bằng sáng chế, điều đó có vai trò rất lớn đối với việc ngăn cản sự thâm nhập của đối thủ cạnh tranh. Nhưng đồng thời nó cũng giống như con dao hai lưỡi, nếu bằng sáng chế mà bạn xin quá nhiều thì khả năng bị lộ những tiểu tiết của sản phẩm sẽ càng cao, người khác sẽ càng dễ dàng bắt chước hơn. Lúc đó Canon bắt đầu xem xét, bằng sáng chế đã hết hạn, tôi có thể sử dụng miễn phí. Sử dụng như thế nào? Canon bắt đầu tìm kiếm nguồn gốc sáng tạo của sản phẩm.

Và thế là Công ty Canon tiến hành phỏng vấn khách hàng của Xerox, hỏi họ về ba điều không hài lòng sau khi sử dụng sản phẩm của Xerox là gì? Thứ nhất, giá thành quá cao. Bởi vì, máy photocopy khổ lớn cần phải có một người phụ trách chuyên môn, người này phải là công nhân kỹ thuật đã qua đào tạo, lúc ấy mức lương phải trả cho một công nhân như vậy là ba mươi nghìn đô la Mỹ một năm.

Tuổi thọ của máy in là năm năm, tương ứng với khoảng thời gian đó, tiền thuê công nhân mất tới một trăm năm mươi nghìn đô la Mỹ, còn mua một chiếc máy mới chỉ mất có một trăm nghìn đô la Mỹ, cho nên cái giá cao nhất khi sử dụng chiếc máy này đó là giá nhân lực. Rất nhiều doanh nghiệp nghĩ rằng mua chiếc máy này rất dễ dàng, nhưng việc sử dụng người phụ trách chuyên môn lại hơi đắt.

Vấn đề thứ hai là không an toàn. Bởi vì có nhiều ông chủ cần phải in một số tài liệu cơ mật, những thông tin như nhân viên thăng tiến, chiến lược, cạnh tranh, tài sản... đều là những thông tin không thể để người khác nhìn thấy, nếu không sẽ bị lộ bí mật. Ông chủ không thể tự sử dụng máy photocopy này, cần phải giao cho nhân viên chuyên trách, kết quả là dẫn tới việc thông tin có thể bị rò rỉ ra bên ngoài.

Vấn đề thứ ba là không thuận tiện. Một công ty có thể có hàng nghìn hàng vạn nhân công, nếu như chỉ mua một chiếc máy photocopy khổ lớn thì rất nhiều người sẽ phải đi một đoạn đường xa chỉ để copy một trang giấy, như vậy không thuận tiện chút nào.

Đó là ba vấn đề hết sức phổ biến, có lẽ bất kì doanh nghiệp nào cũng có thể phát hiện ra. Ngoài ra, Canon còn phỏng vấn một số khách hàng tiềm năng, tức là những người có nhu cầu nhưng chưa sử dụng sản phẩm, tìm hiểu tại sao họ không mua. Những người đó nói với Canon ba nguyên nhân:

Thứ nhất, tiền tốn nhiều nhưng tác dụng không được bao nhiêu. Phần lớn khách hàng tiềm năng cho rằng tuy doanh nghiệp thật sự có nhu cầu nhưng lượng tài liệu cần photo không quá nhiều, nếu như mua hẳn một chiếc máy cỡ lớn, thời gian máy nhàn rỗi rất nhiều, như vậy sẽ rất lãng phí.

Thứ hai, chất lượng máy photocopy khổ lớn quá cao, chất lượng bản copy và bản chính tương đối giống nhau, luôn vượt qua nhu cầu của khách hàng tiềm năng, hơn nữa giá cho việc copy một trang giấy quá cao. Vấn đề này cũng tương tự như sự khác biệt giữa máy ảnh bỏ túi và máy ảnh chuyên nghiệp, phần lớn mọi người đều không

phải là những nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp, vì vậy một chiếc máy ảnh bỏ túi sẽ tiện dụng hơn nhiều.

Thứ ba, bỏ ra một trăm nghìn đô la Mỹ để mua một tài sản cố định như vậy là không đáng. Các doanh nghiệp Mỹ đều rất cẩn trọng với việc đầu tư tài sản cố định, bởi vì họ cho rằng tài sản cố định càng nhiều thì càng không tốt (theo chỉ tiêu đo lường sự lành mạnh của doanh nghiệp, lợi nhuận là tử số, tài sản cố định là mẫu số, lợi nhuận tạo ra từ tài sản cố định của doanh nghiệp càng cao càng tốt). Đó là lý do vì sao các doanh nghiệp Mỹ chuyển khâu chế tạo gia công sang cho công xưởng thế giới là Trung Quốc: thứ nhất có thể giảm thiểu đầu tư tài sản cố định của họ; thứ hai có thể giảm thiểu chất thải ở đất nước họ, cải thiện môi trường sinh tồn của họ, ngược lại còn có thể kiếm tiền thông qua việc thu thuế Carbon.

Sau khi tìm ra những nguyên nhân đó rồi, Canon đã thiết kế ra một chiếc máy photocopy khổ nhỏ: thứ nhất, không cần người phụ trách chuyên môn; thứ hai, có thể để trong bất cứ căn phòng nào, ông chủ chỉ việc đóng cửa lại và tự sử dụng, vấn đề an toàn đã được giải quyết; thứ ba, có thể đặt ở mỗi tầng hoặc mỗi bộ phận một chiếc, như vậy vấn đề về tính thuận tiện cũng được giải quyết; thứ tư, giảm tốc độ in xuống, thời gian rảnh rỗi sẽ giảm đi; thứ năm, giảm mức chất lượng của tài liệu in xuống, giá sẽ giảm xuống; thứ sáu, giảm giá từ một trăm nghìn đô la Mỹ xuống còn ba nghìn đến năm nghìn đô la Mỹ - là mức giá mà rất nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể chấp nhận được. Có thể nói chiếc máy này đã đưa ra đầy đủ lý do để người tiêu dùng cảm thấy sở hữu nó là một việc nên làm.

Thông qua ví dụ nêu trên, không khó để chúng ta phát hiện ra, thực chất việc sáng tạo sản phẩm không hề phức tạp. Bằng chiếc máy in khổ nhỏ như vậy, Canon đã có thể nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường chính về máy photocopy trên phạm vi thế giới, còn khiến cho sản phẩm máy photocopy khổ lớn Xerox trở thành sản phẩm thứ yếu. Hay có thể nói, Xerox là hãng máy in cao cấp, chuyên nghiệp, còn Canon là hãng máy in đại chúng hóa, thực dụng.

Ví dụ này cho chúng ta thấy một đạo lý, đó chính là doanh nghiệp cần phải quan tâm tới việc làm thế nào để tạo ra giá trị cho khách hàng. Xerox trong quá khứ là một ông lớn năng động trên thị trường, tỉ suất lợi nhuận rất cao, nhưng đã phạm phải sai lầm rất dễ mắc phải của những ông lớn, tức là thiếu động lực chủ động tìm kiếm nguồn gốc sáng tạo sản phẩm, thay thế sản phẩm cũ bằng sản phẩm mới, thay thế sản phẩm lợi nhuận cao bằng sản phẩm lợi nhuận thấp, “chỉ nhìn thấy một cái cây mà không nhìn thấy một rừng cây”. Cho dù Xerox là một ông lớn năng động trên thị trường máy in khổ lớn nhưng lại dâng cho Canon một thị trường mới, quy mô lớn hơn.

2. XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ TRAO ĐỔI BÌNH ĐẲNG VỀ LỢI ÍCH GIỮA DOANH NGHIỆP VÀ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Không biết rằng người sáng tạo ra phương châm “khách hàng là Thượng đế” là một người hài hước hay vô tri, họ có biết “Thượng đế” làm gì không? Dưới sự dẫn dắt sai lầm đó, nhiều doanh nghiệp đã phong khách hàng của mình lên làm “Thượng đế”, tìm mọi cách để hầu hạ “Thượng đế”, lấy lòng “Thượng đế”, và thế là những khẩu hiệu như “khách hàng luôn đúng” đã mọc lên ở khắp nơi. Trong không khí như vậy, quan điểm bên bán cần bên mua gần như đã được mặc định, hầu như không thể thay đổi. Họ đâu biết rằng, sự bất bình đẳng giữa bên bán và bên mua đồng nghĩa với việc đi ngược lại với nguyên tắc trao đổi lợi ích bình đẳng trong kinh tế thị trường, là điều không tồn tại lâu dài.

Trong môi trường kinh tế thị trường, mọi người vừa là bên bán vừa là bên mua, cho dù là trong mối quan hệ doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B: Business to Business), doanh nghiệp với người tiêu dùng (B2C: Business to Consumer), hay là người tiêu dùng với người tiêu dùng (C2C: Consumer to Consumer), mỗi người trong những trường hợp khác nhau lần lượt đóng những vai trò khác nhau, cho nên cùng hưởng lợi mới là kết quả lý tưởng nhất của kinh tế thị trường. Ở các nước phát triển, trả lại hàng là một việc hết sức

đơn giản, cho dù là sản phẩm như thế nào, sau khi mua về, dùng một khoảng thời gian cảm thấy không hài lòng thì có thể trả lại hàng, nhưng họ trước giờ không hề cho rằng “khách hàng là Thượng đế”, mà khách hàng chỉ là khách hàng. Quan hệ bình đẳng giữa doanh nghiệp và khách hàng có lẽ là một cái gì đó rất khó đong đếm. Theo những gì người ta vẫn ngày ngày rao giảng thì ở châu Á, “khách hàng là Thượng đế”, địa vị của người tiêu dùng có vẻ rất được coi trọng, tuy nhiên, trên thực tế lại không phải như vậy. Bởi vì nói và làm là hai điều không giống nhau, đó là lý do tại sao mà việc kinh doanh của một số công ty bảo hiểm càng ngày càng kém đi, không phải là người tiêu dùng không có nhu cầu, mà là sau khi “Thượng đế” bị lừa bịp thì đã tỉnh ngộ ra. Khi bạn mua bảo hiểm, nhân viên bảo hiểm coi bạn là “ông nội”, nói toàn những lời tốt đẹp, nhưng một khi đã đưa tiền cho họ rồi thì bạn sẽ trở thành “cháu nội”, sẽ không có ai để ý đến bạn nữa. Nhân viên bán bảo hiểm nếu có gặp lại bạn thì hoặc là để tiếp thị cho sản phẩm mới hoặc là muốn bạn giới thiệu cho họ những khách hàng mới.

Trong môi trường kinh tế thị trường, trao đổi bình đẳng về lợi ích là nguyên tắc cơ bản nhất, mỗi doanh nghiệp đều phải có trách nhiệm đối với khách hàng vì lợi ích lâu dài của mình, nhưng điều đó không có nghĩa là “khách hàng luôn đúng”, quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng là đối tác hợp tác bình đẳng.

Quá cường điệu “khách hàng là Thượng đế” thì sẽ rất dễ dẫn tới việc chiều chuộng khách hàng quá đậm hư, dần dần sẽ hình thành một tâm thái “bề trên”, khi gặp mặt nhà cung ứng thì tự cao tự đại, chọn lên chọn xuống; còn nhà cung ứng khi gặp mặt khách hàng thì tự cho mình có địa vị thấp hơn, cố tìm cách rào đón ý khách hàng. Còn tình trạng “cùng ăn, cùng uống, cùng chơi” thì phần lớn là do tai họa từ việc sản phẩm của doanh nghiệp đồng hóa một cách cao độ, họ đã hao công tốn sức không đúng chỗ.

3. NHỮNG NGƯỜI TIÊU DÙNG KHÓ TÍNH SẼ GIÚP TẠO RA NHỮNG SẢN PHẨM TỐT

Các thương hiệu cần phải xây dựng khái niệm: Lợi ích của người tiêu dùng là trên hết, coi lợi ích người tiêu dùng là hạt nhân, chứ không phải coi lợi ích doanh nghiệp là hạt nhân, càng không được đặt lợi ích của cái gọi là “công nghiệp quốc gia” lên trên lợi ích của người tiêu dùng. Còn truyền thông thì nên đóng vai trò bảo vệ cho người tiêu dùng chứ không phải đóng vai trò bảo vệ cho “công nghiệp quốc gia”, không nên làm theo chủ nghĩa dân tộc hẹp hòi. Dư luận xã hội phải kích thích hành vi có trách nhiệm đối với người tiêu dùng, khiển trách những hành vi vô trách nhiệm đối với người tiêu dùng, xây dựng khái niệm người tiêu dùng là trên hết, tất cả coi việc bảo vệ lợi ích người tiêu dùng là căn cứ để đánh giá, giúp cho người tiêu dùng được sử dụng những sản phẩm cũng như hưởng những dịch vụ hài lòng và yên tâm.

Tại sao chủ nghĩa bảo hộ địa phương lại phổ biến tại châu Á đến vậy? Ngoài nguyên nhân là chính sách thu thuế thì còn một nguyên nhân rất quan trọng nữa đó là mọi người không hề có ý thức rằng lợi ích người tiêu dùng là trên hết, giống như việc nhân viên nhà nước phải có trách nhiệm đối với người nộp thuế, doanh nghiệp cũng phải có trách nhiệm đối với người tiêu dùng. Sự thiên vị lợi ích đối với doanh nghiệp đã ảnh hưởng tới sự phát triển lành mạnh của kinh tế thị trường, những doanh nghiệp nên chết thì lại không chết, những doanh nghiệp nên tồn tại thì lại không tồn tại được, không thể thực hiện vòng tuần hoàn chọn lọc tự nhiên, khiến cho những sản phẩm giả hay kém chất lượng khó mà bị khai trừ khỏi thị trường. Hiện nay, hàng giả, kém chất lượng là miếng cơm manh áo, là nguồn lợi của rất nhiều địa phương và của rất nhiều người. Trong thời gian ngắn thì bảo hộ địa phương có thể mang lại lợi ích cho những doanh nghiệp địa phương đó, nhưng xét về lâu dài thì chính sách này lại làm hại doanh nghiệp, giống như phụ huynh dung túng cho con mình đi ăn cắp vậy.

Nhưng việc coi người tiêu dùng là trên hết không thể áp dụng cho toàn bộ khách hàng, doanh nghiệp cần phải có những cách đối đãi khác nhau dành cho những khách hàng có giá trị khác nhau. Trước tiên, mỗi doanh nghiệp cần phải phân chia khách hàng mục tiêu của

mình thành khách hàng giá trị cao, khách hàng giá trị bình thường và khách hàng giá trị thấp, từ đó đáp ứng nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau bằng những tiêu chuẩn dịch vụ khác nhau. Những khách hàng giá trị cao phải được ưu đãi, chỉ có như vậy thì mới có thể kích thích khách hàng giá trị thấp dần chuyển hóa thành khách hàng giá trị cao bằng biện pháp động lực lợi ích. Giống như hệ thống cấp bậc hội viên của các hãng hàng không, ngân hàng hay công ty bảo hiểm, vì lợi ích của mình, người tiêu dùng sẽ tìm mọi cách để tăng lượng sử dụng hàng hóa dịch vụ, từ đó được thăng cấp, bởi càng tích lũy được nhiều điểm, họ càng được sở hữu những dịch vụ và ưu đãi lớn hơn.

Tuy đại đa số các lĩnh vực trên thị trường hiện nay đều là thị trường của người mua, nhưng lại chưa hình thành môi trường thị trường “khó tính” (ngoài lĩnh vực đồ ăn). Chúng ta thường xuyên thấy những tin tức liên quan đến sản phẩm có vấn đề, khi đối mặt với những khiếu nại về chất lượng, doanh nghiệp phải tìm trăm phương ngàn kế để “xoa dịu” truyền thông, xoa dịu các chuyên gia và các cơ quan chức năng. Tôi tin rằng, không có những người tiêu dùng khó tính thì sẽ không tạo nên những doanh nghiệp nổi trội, càng không thể có những thương hiệu đẳng cấp thế giới. Người tiêu dùng đã quen với tình trạng nhân nhượng cầu toàn, quen với sử dụng tạm thời, cố gắng hết mức để giảm thiểu phiền phức, nhưng cứ tiếp tục như vậy thì sẽ không thể tạo ra các thương hiệu thực sự nổi tiếng thế giới, không thể tạo nên những doanh nghiệp có tầm cạnh tranh quốc tế. Có thể nói, trên thị trường, không có mấy người tiêu dùng muốn đi kiện tụng, bởi vì, chi phí kiện cáo quá tốn kém, lại quá phiền phức, thậm chí “chưa đòi được vạ thì má đã sưng”, cho nên vạ bất đắc dĩ mới phải khởi kiện, đó chính là điểm khiến cho các doanh nghiệp không hề sợ hãi. Nói về ngành công nghiệp thực phẩm, công nghiệp thực phẩm vốn là “công nghiệp đạo đức”, nhưng có bao nhiêu doanh nghiệp và hãng sản xuất có thể khiến cho người tiêu dùng thực sự yên tâm? Lẽ nào chỉ là vấn đề tồn tại của các doanh nghiệp bị vạch trần? Tôi tin rằng mọi người đều hiểu được điều đó.

4. SAU “ĂN, MẶC, Ở VÀ ĐI LẠI” THÌ MỌI NGƯỜI QUAN TÂM ĐẾN CÁI GÌ

Có rất nhiều người đã từng nghe về lý luận của Abraham Maslow, sau khi đạt được nhu cầu cấp thấp thì mọi người sẽ không ngừng theo đuổi những nhu cầu cao hơn, đến khi đạt được mới thôi. Nhưng các doanh nghiệp và các nhà quản lý đã bao giờ từng suy nghĩ tới vấn đề này hay chưa: Sau khi đã được đáp ứng những nhu cầu về ăn, mặc, ở, đi lại thì tiếp theo mọi người sẽ quan tâm đến cái gì? Tức là chữ thứ năm sau “ăn, mặc, ở, đi lại” là gì? Cùng với việc thế hệ 8X dần dần bước vào đội ngũ tiêu dùng chính, ngày càng nhiều người được xếp vào tầng lớp tiêu dùng khá giả, các doanh nghiệp của ta càng phải nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của vấn đề này, phải đi tắt đón đầu, nếu không có thể sẽ bỏ lỡ cơ hội thị trường tiếp theo. Có thể nói nhu cầu thứ năm sau “ăn, mặc, ở, đi lại” là “vui”. Chữ vui trong niềm vui, vui trong vui vẻ, chữ vui trong vui chơi giải trí. Hay có thể nói “ăn, mặc, ở, đi lại” là sự theo đuổi cơ bản của tầng lớp bình dân. Nhưng những người tiêu dùng thuộc gia đình khá giả và thế hệ 8X ngày càng nhiều, họ không chỉ cần “ăn, mặc, ở, đi lại” mà còn cần có niềm vui, có vui chơi giải trí. Giải trí ngày càng quan trọng đối với nhóm này, đó chính là lý do tại sao ngày càng có nhiều chương trình giải trí hướng vào thế hệ 8X, đặc biệt là những chương trình mang tính chất tương tác.

Chúng ta nói: Lựa chọn quan trọng hơn nỗ lực! Nếu như doanh nghiệp không có tầm nhìn, không chú trọng tới việc nắm bắt thị trường trong tương lai thì chỉ có thể theo sau người khác, “trâu chậm uống nước đục” mà thôi. Lấy một ví dụ, trong rất nhiều kênh truyền hình cáp tỉnh của Trung Quốc, tại sao kênh truyền hình tỉnh Hồ Nam lại có sự độc đáo như vậy? Đó là bởi vì họ đã chọn được chủ đề giải trí, thu hút thanh niên thông qua các chương trình giải trí, nắm được trái tim của thế hệ 8X và 9X.

Bởi vì thanh niên thế hệ 8X đa số được sinh ra trong gia đình chỉ có một, hai con, cuộc sống vật chất được cải thiện nhiều so với lớp

thế hệ đi trước, từ nhỏ đến lớn muốn cái gì thì đều được cha mẹ đáp ứng cái đó, những thứ họ theo đuổi hoàn toàn khác biệt so với 6X và 7X. Vậy tại sao phải dùng con mắt vui vẻ để khoan đãi thế hệ 8X? Bởi vì họ có một tâm thái ổn định, không có cảm giác bị áp lực, bị nô dịch, vì thế họ sẽ tương đối ôn hòa và lý tính trong việc theo đuổi nhu cầu. Có người nói, chính những con người thuộc thế hệ 8X sẽ đưa doanh nghiệp Trung Quốc lên tầm đẳng cấp thế giới, bởi vì họ không có tâm thái “nhất định phải tô vẽ cho ra vẻ sung sướng”, chỉ có những người có tâm thái ôn hòa như vậy mới có thể giúp doanh nghiệp đi xa hơn. Tôi tin rằng sau khi thế hệ 8X trưởng thành, sẽ xuất hiện những nhà doanh nghiệp đẳng cấp thế giới thực sự, có thể một phen so tài cao thấp với các công ty đa quốc gia.

8X sẽ không giống như những lớp thế hệ trước là cam chịu kham khổ, cho nên họ sẽ nghĩ ra đủ các “biện pháp lười” để giải quyết những vấn đề khó khăn trong cuộc sống và trong công việc, đó là một sự tiến bộ, một xu hướng, cũng là điểm bắt đầu để bước vào một xã hội sáng tạo. Thế hệ đi trước thích cần kiệm kham khổ, đó vừa là việc tốt nhưng đồng thời cũng là việc không tốt. Họ tưởng rằng chỉ cần chịu đựng kham khổ, chỉ cần bỏ ra nhiều thời gian, bỏ ra nhiều công sức một chút là được việc. Nhưng thực tế không như vậy, có một câu nói rất có lý như sau: người “lười” thay đổi thế giới. Chính bởi vì có những người rất lười nhác, họ mới nghĩ ra những biện pháp khéo léo hơn, đỡ tốn công sức hơn để giải quyết vấn đề, chứ không giống như những người cả một đời chỉ biết đi theo một con đường giải quyết mọi sự bằng cách đổ mồ hôi sôi nước mắt.

5. NHỮNG GIA ĐÌNH “CÓ ĐIỀU KIỆN” MANG ĐẾN NHỮNG CƠ HỘI THƯƠNG MẠI MỚI

Ở trên tôi đã nói, tầng lớp khá giả là một trong những động lực thúc đẩy phát triển thị trường tiêu dùng phân nhóm. Nếu như bàn về thị trường tiêu dùng phân nhóm trong thời gian mười năm trước thì không hợp thời, còn hiện tại bàn về thị trường kiểu này thì lại rất thích hợp. Bởi vì qua mười năm, tầng lớp khá giả ở châu Á đã có sự

phát triển đột phá, số lượng ngày càng nhiều, quy mô của nhóm này đã có bước tiến mạnh mẽ. Lúc này tâm lý tiêu dùng, cách thức tiêu dùng của tầng lớp khá giả không còn là “ăn no mặc ấm” như trước kia, vì vậy doanh nghiệp cũng không thể tiếp cận với tầng lớp khá giả bằng biện pháp kinh doanh trước kia được nữa, mà phải hiểu đặc điểm mới của họ. Để nói rõ hơn cho vấn đề này, trước tiên tôi xin phân tích một chút tầng lớp khá giả là gì, có những tiêu chí và đặc trưng quan trọng nào:

Thứ nhất: tư duy độc lập, tiêu dùng lý tính. Điều đó có nghĩa là họ sẽ không dễ dàng tin tưởng những tuyên truyền khuếch trương hoặc tiếp thị quá độ, họ sẽ dựa vào đầu óc của mình để phân tích lý tính.

Thứ hai: theo đuổi giá trị, coi trọng địa vị. Chính là “những người hưởng thụ cuộc sống” mà người ta vẫn hay nhắc tới, làm việc gì cũng đều để ý tới đẳng cấp, qua đó thể hiện sự khác biệt của mình so với mọi người, đó là những điểm khác biệt quan trọng giữa tầng lớp khá giả và tầng lớp bình dân. Cho nên, dù là khi mua ô tô, mua điện thoại hay mua quần áo... thì thứ mà tầng lớp khá giả chú ý đến là thương hiệu, giá trị và sự phù hợp với thân phận, địa vị của mình.

Thứ ba: coi trọng sự bình đẳng, theo đuổi sự tôn trọng. Tầng lớp khá giả mong muốn được xã hội tôn trọng, cho dù là người mua hay là người bán, họ đều muốn đối đãi bình đẳng với đối phương, điều đó giống với nguyên tắc trao đổi bình đẳng lợi ích của kinh tế thị trường. Đối mặt với những người tiêu dùng thuộc tầng lớp khá giả, doanh nghiệp không thể tiếp tục sử dụng các biện pháp quảng cáo đơn thuần hay tỏ vẻ bề trên, mà phải lấy cái lý để thuyết phục, đề cao sự bình đẳng.

Vậy, xu hướng phát triển trong vài năm tới của tầng lớp khá giả ở châu Á sẽ như thế nào? Một số tổ chức tư vấn nước ngoài dự đoán về thị trường ở Trung Quốc như sau: Tầng lớp khá giả ở Trung Quốc trong giai đoạn hiện nay chiếm khoảng 10%, nhưng sau mười năm nữa, tỉ lệ này có thể tăng lên đến 30%, còn sau hai mươi năm nữa, tỉ lệ này sẽ là 50%. Lúc đó Trung Quốc sẽ trở thành thị trường số một thế giới mà nhóm tiêu dùng chủ đạo là tầng lớp khá giả. Cho nên các

doanh nghiệp Trung Quốc cần phải chuyển mình theo những thay đổi của nhóm tiêu dùng chính, chuyển từ chú trọng tầng lớp bình dân sang chú trọng tầng lớp khá giả, chuyển từ việc coi trọng giá cả trước kia sang coi trọng giá trị.

Làm thế nào để đối mặt với thị trường lý tính lớn như vậy? Các doanh nghiệp đã chuẩn bị tốt chưa? Đây là thách thức đặt ra cho rất nhiều doanh nghiệp, mà thách thức có nghĩa là cơ hội. Có thể nói, cùng với sự xuất hiện của thị trường tiêu dùng phân nhóm, thời kỳ của doanh nghiệp vừa và nhỏ đã bắt đầu. Trong giai đoạn tiêu dùng đại chúng hóa mà người tiêu dùng chủ yếu là tầng lớp bình dân, các doanh nghiệp nổi tiếng là những doanh nghiệp lớn, nhiều người coi “lớn” và “mạnh” là tương đương nhau, đó là một đặc trưng của giai đoạn tiêu dùng đại chúng hóa. Nhưng tình trạng đó căn bản sẽ thay đổi trong thời kỳ tiêu dùng phân nhóm. Cùng với việc thị trường tiêu dùng phân nhóm dần len lỏi vào các ngành nghề và lĩnh vực khác nhau, chúng ta sẽ phát hiện ra những doanh nghiệp thành công trong thị trường tiêu dùng phân nhóm là những doanh nghiệp có quy mô vừa. Tại sao lại như vậy? Bởi vì nếu đã là thị trường tiêu dùng phân nhóm thì lượng nhu cầu sẽ có hạn, cho nên hiệu quả kinh tế nếu xét theo quy mô thì sẽ không cao nữa. Trong khi đó, những sản phẩm đáp ứng nhu cầu phân nhóm khác nhau lại ngày càng đa dạng, điều đó đã tạo cơ hội cho các doanh nghiệp quy mô vừa, cho nên chúng ta mới có thể nói rằng sự xuất hiện của thị trường tiêu dùng phân nhóm chính là bước khởi đầu để các doanh nghiệp vừa và nhỏ đi lên.

Khi cả xã hội tiến thêm một bước, bước vào thời kỳ tiêu dùng cá tính hóa, rất nhiều doanh nghiệp nhỏ sẽ trở thành “ngôi sao” trên thị trường. Nói cách khác, sau mười đến hai mươi năm nữa, trên thị trường Trung Quốc sẽ xuất hiện nhiều doanh nghiệp thành công quy mô nhỏ, họ có thể là những quán quân tàng hình trong một ngành nghề nào đó, không quá nổi tiếng, cũng chưa chắc sẽ lên sàn chứng khoán, họ chỉ cần đáp ứng nhu cầu của nhóm tiêu dùng đặc biệt nào đó bằng những sản phẩm khác biệt độc đáo, từ đó có được một nhóm khách hàng mục tiêu hết sức ổn định và trung thành.

Có thể nói, các doanh nghiệp có quy mô khác nhau thì sẽ có những biện pháp kinh doanh khác nhau. Các doanh nghiệp lớn phát huy lợi ích kinh tế quy mô, nhằm vào thị trường đại chúng hóa, thị trường đó sẽ luôn luôn tồn tại, cho dù là sau hai mươi năm nữa thì Trung Quốc vẫn sẽ có một nửa số lượng người tiêu dùng thuộc tầng lớp bình dân. Nhưng các doanh nghiệp vừa và nhỏ lại có thể nắm bắt cơ hội này để nhằm vào tầng lớp khá giả, thậm chí là nhằm vào tầng lớp giàu có để phát triển sản phẩm. Tuy nhiên tình trạng hiện tại lại có chút khác biệt, còn thứ mà doanh nghiệp lớn sản xuất là những sản phẩm tầm trung và thời thượng, thứ mà doanh nghiệp nhỏ sản xuất là những sản phẩm tầm trung và cấp thấp, tôi tin rằng rồi sẽ có một ngày tình trạng này sẽ đảo ngược trở lại. Tại sao? Bởi vì các doanh nghiệp vừa và nhỏ có lẽ sẽ làm tốt hơn các doanh nghiệp lớn ở một số lĩnh vực nào đó, nếu họ không làm tốt hơn các doanh nghiệp lớn thì sẽ không có không gian để tồn tại, “tốt” ở đây không phải là tốt toàn diện, mà là đáp ứng tốt hơn, mạnh hơn những nhu cầu của khách hàng mục tiêu phân nhóm trong một số lĩnh vực nào đó, từ đó vượt qua những doanh nghiệp lớn giành phần thắng về mình trong một số lĩnh vực hẹp.

6. LÀM THẾ NÀO ĐỂ LẤY ĐƯỢC TRÁI TIM “8X”

Một nguồn động lực khác thúc đẩy sự phát triển của thị trường tiêu dùng phân nhóm đó là thế hệ 8X. Bởi vì thế hệ 8X có sự khác biệt rõ ràng so với những lớp người đi trước. Để nói rõ hơn cho vấn đề này, tôi xin lấy một vật tham chiếu, đó chính là “thế hệ sơ sinh” của Mỹ. Sau khi Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc, những người lính Mỹ về nước, bắt đầu sống những ngày “ấm áp bên vợ và con cái”, tỉ lệ sinh của Mỹ giai đoạn đó rất cao, có một loạt những trẻ mới sinh, vì thế người ta mới gọi những người sinh ra sau chiến tranh đó là “thế hệ sơ sinh”. Những người sinh ra trong giai đoạn cuối những năm 40 đầu những năm 50, đến giai đoạn cuối những năm 70 bắt đầu bước vào thị trường tiêu dùng chính. Những người khoảng ba mươi tuổi bắt đầu mua nhà mua xe, lúc đó các doanh nghiệp dần dần phát hiện ra một hiện tượng kì lạ, đó chính là “thế hệ sơ sinh” không

giống như những người đi trước – thấy người khác mua cái gì họ mua cái đó, theo đuổi tiêu chí an toàn và ổn định – thế hệ mới này cá tính hơn, muốn mình khác biệt so với người khác, cho nên số lượng màu xe lúc đó bắt đầu tăng lên, các mẫu trang phục cũng bắt đầu thay đổi, thời kì phân hóa thị trường của Mỹ đã bắt đầu.

Sự phân hóa thị trường là nền tảng của marketing hiện đại, rất nhiều nhân vật bậc thầy nổi lên trong giai đoạn đó, bởi vì mọi người đột nhiên phát hiện ra rằng, cho dù là những người cùng độ tuổi, những người cùng một khu vực thì nhu cầu tiêu dùng của họ cũng không giống nhau. Để nắm bắt những nhu cầu ngày càng phân tán đó thì cần phải phân chia một thị trường đại chúng thành các thị trường nhỏ hơn; cho nên đã có bài học đầu tiên về marketing, đó chính là phân khúc thị trường. Phân khúc thị trường chính là phân chia một thị trường chung thành những thị trường nhỏ hơn giống như cắt một chiếc bánh kem, mục đích là xem mỗi một thị trường nhỏ đó có những nhu cầu gì, giữa các thị trường nhỏ khác nhau có những điểm khác biệt gì. Nếu không, khi đối mặt với một thị trường lớn hơn, phức tạp hơn, bạn sẽ phải băn khoăn: “Rốt cuộc tôi phải đáp ứng nhu cầu của ai?”

Sau khi phân chia một thị trường đại chúng thành những thị trường tiểu chúng thì vấn đề đã trở nên đơn giản, trong khi thị trường nhỏ này chú trọng nhất tới yếu tố A, thì thị trường nhỏ khác chú trọng đến yếu tố B, doanh nghiệp sẽ căn cứ theo nhu cầu của mỗi một thị trường riêng biệt để phát triển sản phẩm, có thể nói “thế hệ sơ sinh” đã thúc đẩy cả thị trường Mỹ từ đại chúng hóa chuyển sang phân khúc thị trường. Tôi tin rằng thế hệ 8X cũng sẽ thúc đẩy thị trường châu Á chuyển từ đại chúng hóa sang các phân khúc thị trường nhỏ hơn, bởi vì 8X dần dần đến tuổi thành thân lập nghiệp, mua xe mua nhà, bước vào một giai đoạn tiêu dùng tương đối thịnh vượng. Xét từ ý nghĩa đó, thị trường châu Á đã đi sau thị trường Mỹ khoảng ba mươi năm.

8X có những điểm gì khác so với những người tiêu dùng thế hệ trước? Sự khác biệt chủ yếu ở một số điểm như sau: Thứ nhất, đề

cao bình đẳng. Cho dù bạn là lãnh đạo hay là phụ huynh, thì cũng đều phải nói chuyện bình đẳng với 8X, không thể đứng ở địa vị cao hơn để ra lệnh cho họ. Nếu như doanh nghiệp có nhiều nhân viên 8X, thì tôi khuyên lớp nhân viên già không nên nhìn họ với một ánh mắt thiếu thiện chí, mà nên nhìn họ bằng ánh mắt tôn trọng. Thứ hai, 8X có khát vọng thành danh. Vì vậy họ có động lực để cố gắng, rất nhiều “8X” lười nhác, không chịu khó làm việc chỉ vì họ đã không thể tìm ra động lực cho mình. Thứ ba, khao khát quyền có tiếng nói; trong công việc, họ mong muốn lãnh đạo coi trọng ý kiến của mình, chứ không chỉ ép buộc họ phải làm gì. Thứ tư, chú ý tới “đẳng cấp”. Hiện tại có rất nhiều bạn trẻ có đặc điểm như vậy, nếu không phải thương hiệu nổi tiếng thì sẽ không quan tâm, sản phẩm cho dù chất lượng có tốt đến mấy đi nữa mà không có tên tuổi thì cũng sẽ không lọt vào mắt xanh của họ, cho nên mới nói 8X ngày càng chú ý tới hãng sản phẩm, địa vị và chất lượng cuộc sống. Thứ năm, phần đông bị cuốn hút bởi mạng internet. Thời gian lên mạng của họ luôn nhiều hơn thời gian xem tivi, rất nhiều bộ phim truyền hình, đặc biệt là những bộ phim truyền hình dài tập không tạo được sức hấp dẫn với 8X, họ thích chủ động tìm kiếm những nội dung mà họ muốn xem theo sở thích và nhu cầu riêng, chứ không phải là đài truyền hình phát cái gì thì thụ động xem cái đó.

Từ những phân tích ở trên, không khó để phát hiện ra rất nhiều ngành nghề sẽ phải đối mặt với thách thức mà 8X mang đến trong vòng mười năm tới. Lấy ngành sản xuất rượu trắng làm ví dụ, sau mười năm nữa chắc chắn sẽ phải đối mặt với thách thức lớn, đó là làm thế nào để người quyết định gọi món lúc bấy giờ – những thanh niên 8X – coi việc uống rượu trắng là thời thượng. Nếu như đến lúc đó 8X không thích uống rượu trắng, không coi việc uống rượu trắng là hợp thời thì ngành sản xuất rượu trắng đi xuống là kết quả tất yếu. Ngoài ra, mười năm sau, đồ ăn Tây sẽ trở thành trào lưu, bởi vì các bạn trẻ 9X thuộc những gia đình giàu có trưởng thành nhờ vào uống sữa bột, ăn đồ ăn nhanh, họ vừa mới ngửi thấy mùi vị của đồ Tây thì sẽ cảm thấy kích thích vị giác và muốn ăn ngay. Cần phải biết vị giác của con người được quyết định trước năm tám tuổi, rất nhiều 6X và 7X sở dĩ thích những món ăn mà cha mẹ nấu là bởi vì vị giác

của họ được quyết định từ giai đoạn trước tám tuổi. Đồ ăn nhanh đã chiếm được trái tim của 8X và 9X, việc doanh nghiệp cần làm sau đó vì thế cũng đã được an bài.

7. BẮT ĐẦU ĐIỀU TRA NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG TỪ ĐÂU

Phải bắt đầu từ đâu để việc điều tra thị trường ít tốn công sức nhất? Xuất phát điểm tốt nhất là bắt tay từ những khách hàng hiện có. Tại sao lại nói như vậy? Bởi vì khách hàng của bạn đang đứng cùng với bạn trên một chiếc thuyền, họ mua sản phẩm của doanh nghiệp bạn, mong muốn bạn tiếp tục kinh doanh, không ai muốn xảy ra tình trạng hôm nay mua đồ của hãng này mà ngày mai hãng đã bị đóng cửa, điều đó sẽ khiến cho khách hàng cảm thấy mình đã có sự lựa chọn sai lầm. Nếu bạn thật sự có mong muốn tìm hiểu nhu cầu của các khách hàng hiện tại, họ cũng sẽ thành thật với bạn. Còn nếu bạn chỉ hỏi một vài người qua đường thì câu trả lời nhận được cũng rất mơ hồ, bởi vì bạn không liên quan gì với họ, cho nên họ đứng lại trả lời câu hỏi của bạn cũng là may mắn lắm rồi.

Vậy, làm thế nào để khách hàng vui vẻ trả lời những câu hỏi của bạn? Trước hết, đảm bảo họ là khách hàng hiện tại của bạn; thứ hai, phải sử dụng những phương pháp tương đối khéo léo để khiến họ suy nghĩ, tìm kiếm. Phương pháp nào? Vẫn là phương pháp mà trước kia chúng ta thường dùng: Khi phỏng vấn khách hàng, nhân viên kinh doanh và nhân viên dịch vụ hậu mãi sẽ cùng đi với nhau. Nhân viên dịch vụ hậu mãi qua đó có thể tìm hiểu một chút cảm nhận của khách hàng sau khi sử dụng sản phẩm. Cho dù chỉ là giúp khách hàng lau qua sản phẩm, kiểm tra lại một chút thì họ cũng sẽ cảm thấy doanh nghiệp này rất tốt, thấy rằng sản phẩm của mình đã mua được bao nhiêu năm như vậy rồi mà vẫn còn được quan tâm, đó cũng là một hình thức chăm sóc khách hàng. Đồng thời, nhân viên kinh doanh cũng cần hỏi khách hàng rằng: Bạn mua sản phẩm này khi nào? Đã dùng nó nhiều năm, bạn cảm thấy nó thế nào? Bạn hài lòng với nó ở điểm nào, không hài lòng với nó ở điểm nào? Bạn còn có thể hỏi họ là sản phẩm của chúng tôi nên cải tiến thế nào cho

tốt? Thực tế đã có nhiều ý tưởng sáng tạo sản phẩm nảy nở từ những ý kiến của khách hàng. Cho nên khi điều tra nghiên cứu thị trường, chắc chắn phải nắm vững một nguyên tắc: Không dựa vào các dữ liệu thứ cấp mà cần sử dụng những dữ liệu trực tiếp. Chúng ta cần phải đích thân tìm đến khách hàng, lắng nghe bằng chính đôi tai của mình, nhìn bằng chính đôi mắt của mình. Nếu tiến hành điều tra nghiên cứu thị trường qua những tài liệu thứ cấp thì về cơ bản sẽ hết sức sơ sài, mà hơn nữa chưa chắc đã đúng sự thật.

8. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

Phân tích nguồn gốc sáng tạo sản phẩm

Nguyên nhân có nhu cầu tiềm năng nhưng không sử dụng sản phẩm 1. 2. 3.	Đã sử dụng nhưng có những điểm không hài lòng 1. 2. 3.	Đã sử dụng và có những điểm hài lòng 1. 2. 3.	Sau khi sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp
	Đã sử dụng nhưng có những điểm không hài lòng 1. 2. 3.	Đã sử dụng và có những điểm hài lòng 1. 2. 3.	Sau khi sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh

Phân tích động cơ tiêu dùng

	Sử dụng sản phẩm, dịch vụ nào đó	Sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp
Bắt buộc		
Mong muốn		

Phân tích bốn loại khách hàng khác nhau

	Người quyết sách	Người mua	Người sử dụng	Người ảnh hưởng
Đặc trưng cá nhân				
Khuynh hướng tiêu dùng				
Quan hệ khách hàng				

9. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Tại sao khách hàng lại thích mua những sản phẩm của các hãng nổi tiếng và đồng ý bỏ ra cái giá cao hơn? Thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp có mối quan hệ như thế nào? Tại sao có những hãng sản phẩm mọi người cảm thấy rất dễ nhớ, còn những hãng sản phẩm khác, một khi dừng quảng cáo liền bị lãng quên?

Đối với những người tiêu dùng thuộc tầng lớp bình dân, những yếu tố nào của sản phẩm là quan trọng nhất? Đối với những người tiêu dùng thuộc lớp tiêu dùng khá giả, những yếu tố nào của sản phẩm là quan trọng nhất? Đối với những người tiêu dùng giàu có, những yếu tố nào của sản phẩm là quan trọng nhất? Tại sao cùng một loại sản phẩm mà những nhóm tiêu dùng khác nhau lại có cái nhìn khác nhau về giá trị của nó?

Tại sao lại có sự khác biệt giữa ý kiến của khách hàng về sản phẩm và sự tự đánh giá của doanh nghiệp về sản phẩm đó? Nguyên

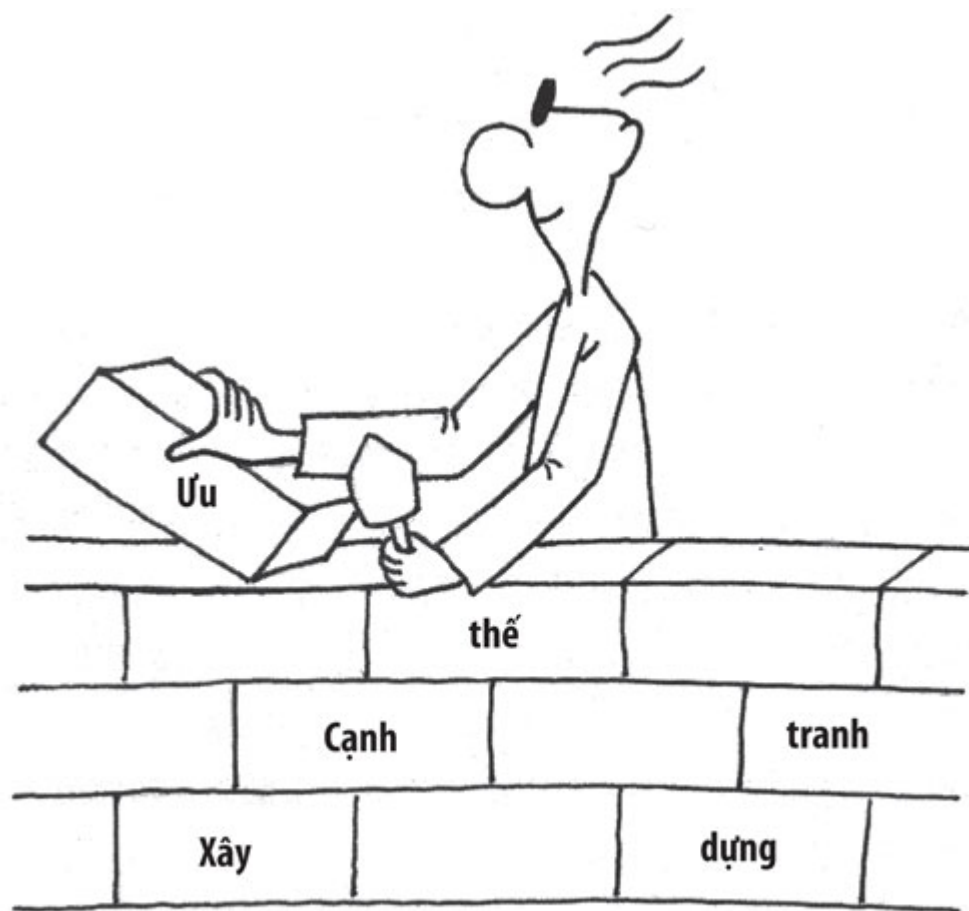
nhân cơ bản dẫn tới điều này là gì? Làm thế nào để rút ngắn sự khác biệt giữa hai luồng ý kiến đánh giá đó?

Nguồn gốc sáng tạo sản phẩm là gì? Doanh nghiệp phải bắt tay vào sáng tạo từ đâu? Làm thế nào để cụ thể hóa một khái niệm rất mơ hồ, giúp nó trở thành tư tưởng chỉ đạo có thể bắt tay vào thực hiện được?

Người tiêu dùng 8X có sự khác biệt bản chất gì so với những nhóm tiêu dùng khác? Làm thế nào mới có thể nắm bắt cơ hội mà thế hệ 8X mang lại? Tại sao lại nói sau khi được đáp ứng những nhu cầu cơ bản là “ăn, mặc, ở, đi lại” thì điều mà mọi người quan tâm lại là thiên về giải trí và sức khỏe?

Chương 5

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠO RA ƯU THẾ CẠNH TRANH



1. ƯU THẾ CẠNH TRANH ĐẾN TỪ ĐÂU

Tại sao nhiều doanh nghiệp vốn nổi tiếng lại trở nên lụn bại? Tại sao rất nhiều doanh nghiệp nổi tiếng lại mất đi quyền đối thoại, quyền định giá và quyền chủ động? Tại sao rất nhiều doanh nghiệp đứng trên bờ vực phá sản? Công cuộc cải cách mở cửa đã tạo ra những doanh nghiệp quy mô lớn, nhưng một vấn đề tồn tại phổ biến trong những doanh nghiệp này là lớn nhưng không mạnh, mặc dù doanh nghiệp có doanh thu rất lớn nhưng lại yếu kém trong khả năng kiểm soát thị trường. Có một nguyên nhân chung, đó chính là các doanh nghiệp thiếu để ý đến xây dựng ưu thế cạnh tranh trong quá trình phát triển của mình, theo đuổi lợi ích ngắn hạn một cách thái quá sẽ không thể hình thành một hệ thống quản trị kinh doanh khoa học, không có mô hình kinh doanh độc đáo, mọi người chỉ đang cùng chen chân lên con tàu cao tốc mang tên thị trường mà thôi. Các doanh nghiệp nếu muốn duy trì tốc độ phát triển hiện tại trong vòng ba mươi năm tới thì phải bỏ công sức cho ưu thế cạnh tranh, đó là một việc làm bắt buộc, bằng không các doanh nghiệp sẽ không thể bước ra khỏi lũy tre làng. Vậy rốt cuộc ưu thế cạnh tranh là gì? Nó có giá trị như thế nào đối với doanh nghiệp?

Trước tiên, chúng ta nói một chút về định nghĩa thị trường và định nghĩa cạnh tranh. Mỗi một doanh nghiệp đều cạnh tranh với những doanh nghiệp khác ở một thị trường nhất định nào đó. Vậy định nghĩa thị trường là gì? Có thể nói định nghĩa thị trường có cả nghĩa hẹp và nghĩa rộng. Ví dụ, các doanh nghiệp sản xuất máy giặt có thể sẽ định nghĩa doanh nghiệp của mình là “doanh nghiệp sản xuất máy giặt”, vì thế thị trường mà họ tham gia vào là “thị trường máy giặt”, đó là khái niệm thị trường theo nghĩa hẹp. Ngoài ra, có thể định nghĩa doanh nghiệp của mình là “doanh nghiệp sản xuất đồ gia dụng”, đó là khái niệm thị trường theo nghĩa rộng. Ví dụ nữa là công ty đường sắt có thể định nghĩa doanh nghiệp mình là “doanh nghiệp vận tải đường sắt”, cũng có thể định nghĩa doanh nghiệp mình là “doanh nghiệp giao thông vận tải”. Sự khác biệt lớn nhất giữa khái niệm thị trường theo nghĩa hẹp và khái niệm thị trường theo nghĩa rộng đó là “sức sống khác nhau”, thông thường, cùng với sự nâng cao mức sống, sự thay đổi phương thức sống và sự xuất hiện những sản phẩm thay thế, khái niệm thị trường theo nghĩa hẹp có

thể dần dần mất đi, còn khái niệm thị trường theo nghĩa rộng lại có sức sống mạnh hơn. Đó chính là lý do tại sao Kodak và Fujifilm đã không gọi mình là “doanh nghiệp sản xuất phim chụp ảnh” trong nhiều năm trước, mà tự xưng là “doanh nghiệp sản xuất sản phẩm hình ảnh và thiết bị nhiếp ảnh”, bởi vì phim chụp ảnh đã bị kỹ thuật số thay thế, nhưng kỹ thuật và sản phẩm nhiếp ảnh vẫn luôn tồn tại và không ngừng phát triển.

Ai là đối thủ cạnh tranh? Những doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm giống hoặc gần giống sản phẩm của doanh nghiệp mình chưa chắc đã là đối thủ cạnh tranh. Nói theo nghĩa rộng, để phán đoán ai là đối thủ cạnh tranh, cần xem xét theo hai góc độ sau: Xét từ góc độ doanh nghiệp, đối thủ cạnh tranh là những doanh nghiệp cùng tranh giành một nhóm khách hàng mục tiêu; xét từ góc độ khách hàng, khi họ lựa chọn mua sản phẩm, đó chính là lựa chọn giữa hai sản phẩm hoặc hai hãng sản xuất nào đó. Ví dụ ngoài Pepsi và các sản phẩm nước uống có ga, đối thủ cạnh tranh của Coca-cola còn là nước khoáng, nước ép; thậm chí cả bia, sữa cũng đều là đối thủ cạnh tranh của nó. Bởi vì khi một ai đó khát nước, bất cứ một loại nước uống nào cũng đều có thể đáp ứng nhu cầu của anh ta. Hơn nữa, một khi đã mua một sản phẩm nào đó, thì sẽ không đồng thời mua thêm một sản phẩm khác. Doanh nghiệp hiểu được khái niệm cạnh tranh và khái niệm thị trường theo nghĩa rộng thì sẽ tạo cơ sở tốt cho việc hoạch định chiến lược phát triển và mục tiêu lâu dài của doanh nghiệp.

Mọi người đều biết rằng, mục đích cuối cùng của marketing là đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, xây dựng ưu thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, vận hành “xuôi chèo mát mái” trong môi trường thị trường thay đổi không ngừng, tăng khả năng đề kháng của doanh nghiệp đối với sự xấu đi của thị trường bên ngoài, từ đó có được sự phát triển bền vững, tạo nên “thương hiệu” tồn tại lâu dài. Vậy ưu thế cạnh tranh là gì? Ưu thế cạnh tranh là những “sở trường” và những điểm đặc sắc mà doanh nghiệp đã tích lũy qua nhiều năm và không dễ bị các doanh nghiệp khác sao chép trong thời gian ngắn khoảng hai đến ba năm. Nét đặc sắc này có thể thể hiện ở

mặt quản trị, mặt kĩ thuật, cũng có thể ở mặt thị trường hoặc mặt nhân tài. Vậy ưu thế cạnh tranh đến từ đâu?

Nói một cách khái quát, ưu thế cạnh tranh quyết định bởi khả năng vốn có của doanh nghiệp, mà khả năng của doanh nghiệp lại được quyết định bởi tất cả những tài nguyên mà doanh nghiệp nắm giữ, bao gồm cả tài sản vô hình và tài sản hữu hình. Thông thường, tài nguyên mà một doanh nghiệp nắm giữ không thể tăng đột biến trong một khoảng thời gian ngắn, phải tích lũy từng năm từng năm một giống như lăn quả cầu tuyết vậy, những doanh nghiệp có tỉ lệ tăng trưởng 100%, thậm chí 200% nhưng nhờ vào sự “tiếp máu” của ngân hàng thì cũng không thể thể hiện được rằng tài nguyên mà doanh nghiệp có đang tăng trưởng. Chỉ có khổ luyện, luôn luôn tích lũy kinh nghiệm trong quản trị, kĩ thuật và trên thị trường, không ngừng mở rộng tài nguyên doanh nghiệp thì mới có thể từng bước xây dựng ưu thế cạnh tranh và trở thành một doanh nghiệp phát triển lành mạnh. Cùng với sự xuất hiện của kinh tế tri thức, tài sản vô hình có ảnh hưởng ngày càng lớn đối với ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp, hơn nữa, việc xây dựng ưu thế cạnh tranh bắt đầu dần dần chuyển từ tình trạng có cơ sở, có vốn là chính trong quá khứ sang có kĩ thuật và có tri thức. Nhân tài đóng vai trò ngày càng quan trọng trong ưu thế cạnh tranh.

Tóm lại, nhân tố chủ yếu tạo nên ưu thế cạnh tranh bao gồm hai mặt sau: Các nhân tố bên ngoài gồm có nhãn hiệu hàng hóa, bản quyền sáng chế, bản quyền và thương hiệu; nhân tố nội tại bao gồm văn hóa doanh nghiệp, tố chất tổng thể và khả năng hợp tác của nhân viên doanh nghiệp, hệ thống quản trị doanh nghiệp cũng như những kiến thức và kinh nghiệm ngành nghề. Đương nhiên, trong môi trường thị trường phát triển với tốc độ nhanh hoặc tương đối rộng, những doanh nghiệp không có ưu thế cạnh tranh vẫn có thể tồn tại và phát triển, nhưng một khi môi trường thay đổi hoặc áp lực cạnh tranh lớn, thì một bộ phận doanh nghiệp không có ưu thế cạnh tranh sẽ phải đối mặt với tình cảnh khó khăn, thậm chí là bị đào thải. Cho nên một doanh nghiệp cần phải tập trung những tài nguyên có hạn của mình để nỗ lực xây dựng ưu thế cạnh tranh cho bản thân.

2. MÔ HÌNH ÁP LỰC CẠNH TRANH VÀ ỨNG DỤNG CỦA NÓ

Trong cuốn sách *Ưu thế cạnh tranh* của mình, Michael E. Porter đã trình bày và phân tích tỉ mỉ rõ ràng năm nhân tố ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và đã phát triển mô hình áp lực cạnh tranh nổi tiếng, ở đây, tôi không giới thiệu cụ thể nội dung của nó, nhưng sẽ phân tích một vài trọng điểm trong đó nhằm thấy được cần làm thế nào để ứng dụng nó trong môi trường kinh tế thị trường chưa có quy phạm như hiện nay để xây dựng ưu thế cạnh tranh, tạo cơ sở cho sự phát triển bền vững.

Bất cứ một doanh nghiệp nào cũng đều là một bộ phận trong “hệ thống sinh thái thương nghiệp” của xã hội hiện đại, doanh nghiệp có thể thành công hay không không chỉ được quyết định bởi trình độ quản trị, kĩ thuật sản xuất, kiểm soát chất lượng của nó, mà còn được quyết định bởi cục diện cạnh tranh trong ngành nghề đó. Có một số doanh nghiệp mặc dù quản trị tốt, vận hành có hiệu quả, nhưng khả năng sinh lời lại rất thấp, ngành sản xuất máy tính và ngành sản xuất đồ gia dụng của Trung Quốc là một ví dụ điển hình. Ưu thế cạnh tranh chủ yếu liên quan tới ba mặt sau:

1. Chiến lược khác biệt sản phẩm: Thể hiện ở tính năng và chỉ tiêu độc đáo, kéo dài khoảng cách với đối thủ cạnh tranh, không đi theo trào lưu mà đi theo con đường của riêng mình. Trong tình trạng đó, doanh nghiệp có thể tránh khỏi sự cạnh tranh với những đối thủ có thực lực mạnh hơn mình, không xảy ra xung đột, tập trung tài nguyên có hạn của mình để tạo ra ưu thế cạnh tranh riêng, tức là “hãy làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên” như người ta vẫn nói. Sau khi đã phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu, từ bỏ hay chú trọng một số thị trường nào đó, từ đó xác định cung cấp những sản phẩm và dịch vụ khác biệt, có nét đặc sắc trên thị trường mục tiêu chính. Những tập đoàn quy mô lớn thì có thể phân thành một số bộ phận nghiệp vụ hoặc công ty con tương đối độc lập, lần lượt phục vụ những nhóm khách hàng mục

tiêu khác nhau. Chiến lược đó luôn phù hợp với những doanh nghiệp quy mô vừa trên thị trường ngách.

2. Chiến lược dẫn đầu chi phí: Chi phí của doanh nghiệp liên quan đến nhiều mặt khác nhau, như chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí nguyên vật liệu, đầu tư tiến bộ kỹ thuật, chi phí tiếp thị... Trong những mặt đó, hiệu suất là quan trọng nhất, tức là sản xuất sản phẩm giống nhau với ít nhân lực nhất, ít đầu tư nhất và trong thời gian ngắn nhất, hoặc với cùng nhân lực, vốn và thời gian có thể làm ra số lượng sản phẩm nhiều hơn và tốt hơn. Thông thường, các doanh nghiệp hay chú ý đến kiểm soát chi phí nguyên vật liệu, nhưng làm thế nào để kiểm soát chi phí quản lý doanh nghiệp và chi phí thúc đẩy kinh doanh, làm thế nào để đạt được trình độ kinh tế quy mô, làm thế nào tận dụng tiến bộ kỹ thuật để giảm chi phí sản xuất mới là thách thức chủ yếu mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Khi theo đuổi dẫn đầu chi phí, còn phải xét xem đối thủ cạnh tranh có thể “copy” phương thức của mình hay không, nếu không sẽ rất khó để duy trì ưu thế cạnh tranh. Chiến lược này thường thích hợp với những doanh nghiệp lớn trên thị trường chính, và được thực hiện thông qua hiệu quả kinh tế quy mô.

3. Chiến lược mục tiêu tập trung: Sau khi phân khúc thị trường, cung cấp những sản phẩm và dịch vụ cao cấp hết sức độc đáo chỉ nhằm vào thị trường mục tiêu nhỏ nào đó, tức là tập trung vào việc tạo ra thị trường nhỏ với quy mô mà các doanh nghiệp vừa và lớn không thể thấy được – thị trường không chủ yếu. Nếu như có thể hình thành thị trường của người bán thì sẽ tốt hơn, như vậy có thể tránh được sự cạnh tranh khốc liệt, đạt được lợi nhuận lớn và trở thành một “ông lớn” được công nhận trong một phạm vi nhỏ. Tập trung ưu thế vào kinh doanh ở những thị trường nhỏ hoặc phạm vi nhỏ cũng sẽ dễ dàng hình thành ưu thế cạnh tranh. Chiến lược này thích hợp với những doanh nghiệp quy mô nhỏ.

Việc xây dựng ưu thế cạnh tranh không phải là điều mà một doanh nghiệp có thể kiểm soát được, nó còn quan hệ với thị trường và đối thủ cạnh tranh. Hay nói cách khác, không chỉ cần biết doanh

nghiệp của mình đang đi tới đâu, xây dựng ưu thế cạnh tranh về mảng nào, mà còn phải biết đối thủ cạnh tranh sẽ đi về đâu, sẽ lựa chọn chiến lược gì. Thông thường những “ông lớn” trong ngành sẽ là những người đưa ra luật chơi, cũng là những người ảnh hưởng chính tới cục diện cạnh tranh. Để cạnh tranh và đạt được lợi ích ngắn hạn, những doanh nghiệp yếu thế sẽ không ngại hy sinh lợi ích của cả ngành mà áp dụng những biện pháp làm tăng tính cạnh tranh, làm tổn hại tới khả năng sinh tồn của ngành, từ đó thay đổi hoặc làm loạn luật chơi.

3. DIỄN BIẾN VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA TÌNH TRẠNG CẠNH TRANH

Không ngừng sáng tạo, không ngừng tiến thủ, đạt được “ưu thế người dẫn đầu” trong cạnh tranh là mục tiêu mà rất nhiều doanh nghiệp nỗ lực theo đuổi để xây dựng và duy trì ưu thế cạnh tranh, nhằm nhận được sự công nhận và coi trọng của phần lớn các doanh nghiệp trên phạm vi thế giới. Nhưng cũng có người nói, khái niệm “số một” chưa bao giờ được công nhận ở thị trường Trung Quốc. Doanh nghiệp phát minh ra một sản phẩm nào đó thường sẽ không thể trở thành lãnh đạo trong ngành, thậm chí còn trở thành vật hy sinh. Liệu có phải “ưu thế người dẫn đầu” thực sự không thích hợp trong môi trường thị trường như hiện nay hay không?

Trước khi trả lời cho câu hỏi này, chúng ta hãy nhìn lại một chút về kết luận phân khúc thị trường: Trong quá trình lựa chọn thị trường mục tiêu, các doanh nghiệp lớn lựa chọn các thị trường lớn, các doanh nghiệp nhỏ lựa chọn các thị trường nhỏ. Sở dĩ hình thành cục diện đó là do tài nguyên của doanh nghiệp có hạn, sự thành bại của nó được quyết định bởi việc cơ hội thị trường và thực lực doanh nghiệp có cân bằng hay không, có ăn khớp hay không. Cũng chính là việc doanh nghiệp không chỉ cần có khả năng phát hiện ra cơ hội thị trường mới, mà còn phải có khả năng phân tích thị trường, phân tích cơ hội. Bởi vì lựa chọn thị trường mục tiêu quyết định tới việc

tham gia vào ngành nào, cạnh tranh với ai và định vị thị trường của doanh nghiệp ở đâu...

Sau khi một sản phẩm mới được ra mắt, một khi triển vọng thị trường tốt thì lập tức cũng sẽ có rất nhiều đối thủ cạnh tranh khao khát được hưởng thụ “chiếc bánh lớn” đó, đó là hiện tượng rất khó tránh khỏi, chỉ là sớm hay muộn mà thôi. Tình trạng thị trường đó có thể gọi là “cạnh tranh sơ cấp”, hay có thể nói là đối thủ cạnh tranh chưa nhiều, thực lực doanh nghiệp còn chưa mạnh. Trong tình trạng đó, có ba con đường có thể đi.

Con đường thứ nhất là doanh nghiệp tung ra sản phẩm sau khi đã trải qua quá trình thử nghiệm kỹ càng, nếu không có vấn đề gì lớn thì sẽ nhanh chóng mở rộng quy mô, tăng cường thực lực, chiếm lĩnh vị trí số một bằng thế tiến công lớn mạnh, nhanh chóng bước vào thời kì lũng đoạn thị trường, đó là kết quả lý tưởng nhất. Rất nhiều doanh nghiệp đang hoàn thành sứ mệnh này bằng việc mượn sức mạnh đầu tư mạo hiểm, đây là hiện tượng hết sức phổ biến trong lĩnh vực mạng Internet và khoa học kỹ thuật cao.

Nếu như một số doanh nghiệp ban đầu không thể nhanh chóng hình thành cục diện cạnh tranh lũng đoạn, sản phẩm thiếu mất hàng rào kỹ thuật hoặc hàng rào chính sách trong khi triển vọng thị trường vẫn tốt, thì sẽ đi sang con đường thứ hai, tức là ngày càng có nhiều doanh nghiệp tham gia vào hàng ngũ cạnh tranh. Trải qua sự cạnh tranh trong thời gian dài, phần lớn các doanh nghiệp nhỏ và yếu bị đào thải, chỉ còn lại một loạt các doanh nghiệp lớn tham gia cạnh tranh, những doanh nghiệp đó không ai có thể nuốt chửng ai, thị trường bước vào giai đoạn giằng co, thị trường điện gia dụng ở Trung Quốc về cơ bản thuộc loại này.

Tình trạng thứ ba là trong giai đoạn cạnh tranh hỗn loạn, một số doanh nghiệp thoát ra khỏi đó và vươn lên dẫn đầu, các doanh nghiệp phía sau dần dần bị đẩy ra, bị đào thải, chỉ qua vài năm đã hoàn thành xong cả quá trình chọn lọc tự nhiên, thị trường bước vào lũng đoạn. Thị trường rượu, bia và nước giải khát tại Trung Quốc về cơ bản là thuộc vào loại này.

Cho nên việc thị trường Trung Quốc không có tình trạng “số một” vừa có mặt hợp lý lại vừa có mặt không hợp lý. Sở dĩ nói là hợp lý là vì phần lớn các doanh nghiệp Trung Quốc cho dù về quy mô hay là trình độ quản trị thì cũng đều vẫn còn khoảng cách rất lớn so với đẳng cấp quốc tế, chưa đủ thực lực để đi theo con đường thứ nhất, không thể nhanh chóng hình thành địa vị lũng đoạn trên thị trường. Phần lớn các ngành đã trưởng thành như sản xuất tivi, tủ lạnh, máy điều hòa đều đã trải qua cạnh tranh hỗn loạn trong vòng mười năm mới có thể bước vào giai đoạn cạnh tranh hoàn toàn, nhưng mặc dù lãng phí rất nhiều tài nguyên, rốt cuộc cũng không đạt được thế cạnh tranh lũng đoạn (nguyên nhân sâu xa đằng sau đó là phần lớn các doanh nghiệp điện gia dụng không tiến hành phân khúc thị trường, về cơ bản không có định vị thị trường). Nói điều này là bất hợp lý là bởi vì có nhiều người không hiểu luật chơi của kinh tế thị trường, không hiểu diễn biến của trạng thái cạnh tranh, nên đã quy kết một cách phiến diện rằng việc không thể hình thành được cục diện “số một” là do môi trường khách quan ở Trung Quốc không quy phạm.

4. CẠNH TRANH HỢP TÁC - CÁCH THỨC TƯ DUY MỚI

Thiết lập rào cản là một bước mấu chốt để bảo vệ đầu tư doanh nghiệp, thể hiện “ưu thế người dẫn đầu”, nhưng nếu như thực tế không thể ngăn cản những công ty khác tham gia vào cạnh tranh, hoặc là khó để thiết lập các loại rào cản thì sẽ cần phải làm gì? Hoặc ngược lại, một doanh nghiệp muốn thâm nhập vào một ngành nào đó mà đối phương đã thiết lập rào cản thì bước đột phá nằm ở đâu? Ở đây chúng ta sẽ bàn về khái niệm “cạnh tranh hợp tác”.

“Cạnh tranh hợp tác” là một danh từ rất thịnh hành mười năm trước đây. Cùng với quá trình hội nhập kinh tế, quốc tế hóa phân phối tài nguyên, một số doanh nghiệp sau khi phát hiện ra cơ hội thị trường thì không có khả năng chiếm hữu toàn bộ tài nguyên cần trong cạnh tranh, cũng không thể thiết lập hàng rào có hiệu quả để thực hiện sự chuyển biến nhanh chóng từ cạnh tranh sơ cấp sang cạnh tranh lũng đoạn, đành phải mượn sức mạnh của doanh nghiệp

khác để cùng “làm bánh”. Thông qua hợp tác thực hiện “cùng giàu có”, các doanh nghiệp cùng đợi sau khi “chiếc bánh” lớn dần, khi “chia bánh” mới bắt đầu cạnh tranh. Phương thức này đối với những sản phẩm mới chưa biết triển vọng ra sao và đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể coi là thượng sách. Thay vì thiết lập các chướng ngại vật để cản trở đối thủ bước vào cạnh tranh, chi bằng hãy chuyển nhượng cho đối thủ cạnh tranh những thiết kế phát minh với giá cả ưu đãi để loại bỏ ý định phát triển độc lập các sản phẩm cùng loại của họ, từ đó khẳng định địa vị dẫn đầu của doanh nghiệp trên thị trường. Chỉ cần doanh nghiệp có khả năng tiếp tục thiết kế, phát triển kỹ thuật mới và sản phẩm mới thì sẽ vẫn có thể trở thành doanh nghiệp đi đầu trong ngành, kiểu “cạnh tranh hợp tác” này có thể nói là tốn ít công sức và cũng có hiệu quả hơn việc cố gắng đối đầu. Đó chính là phương án thay thế khi không thể làm được việc “qua cầu rút ván” – thu “phí qua cầu”. Thay thế việc “ngăn chặn” bằng phương pháp “khai thông”, điều đó có lợi cho quốc gia, cho xã hội, có thể giảm thiểu lãng phí tài nguyên, làm được việc phân công hợp tác, cũng phù hợp với nguyên tắc cơ bản trên thương trường: Đôi bên cùng có lợi.

Mặt khác, do nhu cầu của khách hàng ngày càng phức tạp, ngày càng phân tán, nên một doanh nghiệp nếu muốn xây dựng “nghe hái ra tiền” có khả năng thu lợi, có thể tồn tại, phát triển trong cạnh tranh và tạo dựng địa vị ưu thế ổn định thì sẽ phải hợp tác với các doanh nghiệp khác, thậm chí là với các đối thủ cạnh tranh trước kia, cùng kích thích nhu cầu tiêu dùng, cùng phát triển thị trường, thậm chí là cùng đề phòng những đe dọa từ sản phẩm thay thế, từ đó thực hiện việc kinh doanh đặc sắc - các bên cùng có ưu thế, sở trường.

Chúng ta có thể lấy đại chiến máy in giữa Canon và Xerox làm ví dụ để giải thích cho ý nghĩa và giá trị của cạnh tranh hợp tác. Tuy Canon đã có được một ý tưởng rất hay thông qua việc tìm kiếm nguồn gốc sáng tạo sản phẩm, nhưng do không được bảo hộ sáng chế nên sẽ rất khó cản trở đối thủ tham gia vào cạnh tranh, một khi sản phẩm bán chạy thì chắc chắn sẽ kéo theo một loạt những doanh nghiệp đi sau. Hơn nữa, trong cuộc cạnh tranh đơn độc với một ông

lớn trong lĩnh vực thiết bị in ấn như Xerox, Canon sẽ dễ dàng bị đánh bại, dù sao thì thương hiệu và kỹ thuật máy in của Xerox cũng dẫn đầu trong ngành này. Nghĩ sâu hơn một chút, cho dù Xerox không coi trọng thị trường này thì một khi sản phẩm bán chạy, vẫn còn các doanh nghiệp khác tham gia cạnh tranh, đặc biệt là những công ty Nhật Bản có sở trường tương tự với Canon. Qua những phân tích đó, không khó để phán đoán, Canon không thể “qua cầu rút ván” được.

Cho nên lựa chọn duy nhất của Canon là “cạnh tranh hợp tác”, chuyển nhượng phương án thiết kế máy in cỡ nhỏ của mình cho các “doanh nghiệp anh em” Nhật Bản khác với giá rất thấp, như công ty Minolta, Ricoh, Toshiba... Ai cũng biết nếu tự mình phát triển thiết kế sản phẩm thì sẽ rất mất thời gian, chi phí lại cao, còn nếu mua thiết kế từ Canon thì vừa đỡ tốn công lại tiết kiệm tiền, chẳng phải là chuyện nên làm sao? Kết quả của việc này là Canon thiết lập được địa vị ông lớn năng động trong lĩnh vực máy in cỡ nhỏ; các doanh nghiệp thì giảm bớt được chi phí phát triển sản phẩm, đẩy nhanh thời gian phát triển sản phẩm; đảm bảo mọi người cùng tuyên truyền quảng cáo những ưu điểm của máy in cỡ nhỏ, kích thích nhu cầu của người mua, hình thành một “xu thế” trên thị trường và đã thay đổi về căn bản luật chơi mà Xerox đặt ra, đánh bại một đối thủ lớn mạnh bằng sức mạnh của cả tập thể gồm nhiều doanh nghiệp, thực hiện mục tiêu chiến lược lấy nhỏ thắng lớn, lấy yếu thắng mạnh.

Trong xã hội hiện đại, cục diện này đã hình thành trong nhiều lĩnh vực khác nhau, đại đa số doanh nghiệp chỉ đạt được thành công khi các doanh nghiệp khác thành công. Bởi vì trong thời kì mà “chuỗi thức ăn” quyết định sự thành bại của doanh nghiệp như hiện nay, nếu muốn phát triển ổn định thì “mọi người phải đều có khả năng kiếm tiền”, “cùng chia sẻ lợi ích”, cùng tạo ra “luật chơi và sân chơi” có lợi cho doanh nghiệp, nắm chắc quyền chủ động trong cạnh tranh. Cho nên “cạnh tranh hợp tác” là một thách thức đối với những doanh nghiệp Trung Quốc thích đơn thương độc mã tìm kiếm thị trường, bởi vì nó yêu cầu các doanh nghiệp phải điều chỉnh quan

niệm giá trị, thay đổi cách thức tư duy “chỉ có thể cạnh tranh chứ không thể hợp tác” trước kia. Đương nhiên “cạnh tranh hợp tác” cũng là một “con dao hai lưỡi”, nó vừa có thể cản trở đối thủ bước vào cạnh tranh, có vai trò đề phòng, lại vừa có thể cùng liên kết hợp tác để phá vỡ tấm bình phong của đối thủ, thực hiện mục tiêu tấn công; nhưng nếu “dùng dao” không khéo thì cũng sẽ tự làm đau chính mình, cho nên nhất định phải cẩn trọng hành sự trên cơ sở hiểu biết toàn diện.

5. TẠO RA “CHUỖI THỨC ĂN” CÓ LỢI CHO VIỆC PHÁT TRIỂN LÀNH MẠNH CỦA DOANH NGHIỆP

Giới tự nhiên có khái niệm “chuỗi thức ăn”, tức là quan hệ cùng tồn tại, cùng kiềm chế, cùng phát triển. Trên thị trường cũng tồn tại “chuỗi thức ăn” giống như vậy. Hay nói cách khác, mỗi một doanh nghiệp đều có doanh nghiệp phía trước, doanh nghiệp phía sau, sản phẩm phía trước và sản phẩm phía sau. Doanh nghiệp phía trước là những nhà cung ứng cho doanh nghiệp, cung cấp sản phẩm sơ cấp; doanh nghiệp phía sau là những nhà tiêu thụ hoặc những đại lý của doanh nghiệp; sản phẩm phía trước là cơ sở hạ tầng, ví dụ như thông tin, đài phát thanh truyền hình, năng lượng, giao thông vận tải; sản phẩm phía sau là những thiết bị và sản phẩm đi kèm, các loại dịch vụ và sản phẩm tiêu dùng. Tất cả các yếu tố này tạo thành một thị trường lớn hoàn chỉnh. Vì vậy, doanh nghiệp lớn “đóng thuyền đi biển”, còn doanh nghiệp nhỏ “mượn thuyền đi biển”, tất cả đều làm hết khả năng của mình, có phúc cùng hưởng có họa cùng chịu. Địa vị và khả năng sinh tồn, phát triển của doanh nghiệp trên thị trường được quyết định bởi “sự gia tăng” giá trị của nó trong “chuỗi thức ăn”, sự gia tăng giá trị càng lớn thì phân lượng càng nhiều và càng tiến gần tới hạt nhân của ngành, khả năng kiểm soát thị trường càng lớn. Cho nên doanh nghiệp có thành công hay không, ở một mức độ nào đó được quyết định bởi “chuỗi thức ăn” của doanh nghiệp có kiện toàn và lành mạnh hay không, cũng như vị trí của doanh nghiệp trong chuỗi thức ăn đó.

Sở dĩ xảy ra tình trạng như vậy là do “tài nguyên có hạn” gây ra. Phần lớn các doanh nghiệp không có đủ khả năng tự xây dựng hiệu quả “chuỗi thức ăn” hoàn chỉnh. Đối mặt với tình trạng tài nguyên có hạn và tác động của xã hội thông tin, chỉ có dựa vào sức mạnh chung để “cùng tạo thị trường”, phân công hợp tác thì mới có thể tạo ra một “thê” và một “trường”, cùng nhau thu được lợi ích, giống như cổ nhân đã dạy - “một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao”. Nếu doanh nghiệp vì muốn xây dựng cho riêng mình “lớn và mạnh”, “nhỏ và mạnh”, một mục quan niệm “thóc đâu mà đãi gà rùng”, tất nhiên sẽ khiến cho tình trạng của “chuỗi thức ăn” xấu đi, khiến cho doanh nghiệp đi vào suy thoái. Thế giới hiện nay là một thời đại “mọi người đều có khả năng kiếm tiền”, chỉ có để người khác cùng kiếm tiền thì bản thân mình cũng mới kiếm được tiền.

Có hai ví dụ điển hình có thể cho thấy rõ hơn điều này, đó là: Mạng Taobao của Tập đoàn Alibaba và iTunes của Công ty Apple.

Cùng với việc ngày càng có nhiều doanh nghiệp mở cửa hàng trên Taobao, khách hàng mua đồ trên mạng Taobao ngày càng nhiều, thị trường song phương dần dần được hình thành, nhanh chóng trở nên sôi động. Như vậy, hàng triệu, hàng chục triệu người kinh doanh dựa vào mạng Taobao, hàng triệu hàng chục triệu người mua sắm, tìm kiếm sản phẩm yêu thích trên mạng Taobao. Đương nhiên còn rất nhiều thành phần khác tham gia vào Taobao như các công ty giao hàng, tổ chức môi giới tín dụng, ngân hàng... và đã giúp cho địa vị của Taobao khó mà có thể lung lay, bởi vì chuỗi thức ăn này ngày càng lớn và cũng ngày càng được hoàn thiện.

Rất nhiều người chỉ nhìn vào sự thành công trong sản phẩm phần cứng của Apple mà không để ý tới việc Apple đã tạo nên thành công trong chuỗi thức ăn như thế nào. Thực ra, thành công của Apple có liên quan đến chuỗi thức ăn và thiết kế mô hình doanh nghiệp. Có đến hàng nghìn hàng triệu thiết kế phần mềm dựa vào sự phát triển phần mềm của Apple, những phần mềm đó có thể sử dụng cho iPad, iPhone, iPod... của Apple, khách hàng có thể nhanh chóng lên iTunes tải xuống các loại phần mềm nhỏ chỉ với một đô-la Mỹ. Những

người thiết kế phần mềm được hưởng 60% lợi nhuận, Apple hưởng 40% lợi nhuận. Chế độ cùng hưởng lợi ích như vậy đã thu hút một số lượng lớn những người thiết kế phần mềm tham gia. Phần mềm của Apple ngày càng nhiều, không gian lựa chọn của khách hàng ngày càng nhiều thì khách hàng cũng ngày càng nhiều, dẫn đến lợi ích của người thiết kế sản phẩm ngày càng lớn, từ đó hình thành một vòng tuần hoàn tốt.

6. HỌC CÁCH TƯ DUY NGƯỢC - CÓ THỂ ÁP DỤNG TRONG HOÀN CẢNH NÀO

Mỗi doanh nghiệp đều có lúc gặp phải những vấn đề khó khăn trong quản trị kinh doanh, đó là điều thường thấy, nhưng khi gặp phải vấn đề khó khăn thì đối mặt như thế nào lại đòi hỏi doanh nghiệp có trình độ. Trong hệ thống giáo dục hiện tại, thứ mà chúng ta thiếu nhất là thái độ dũng cảm đối mặt với vấn đề khó khăn. Chúng ta thường đã quen với việc đổ lỗi, nhận định vấn đề quá khó khăn và bản thân không thể nào tự giải quyết được. Thực ra, nhiều khi chỉ cần thay đổi cách nhìn nhận thì sự việc sẽ không phức tạp như vậy nữa. Đừng lười suy nghĩ, mỗi khi vấp phải khó khăn, mỗi người hãy tự hỏi bản thân mình rằng: Mình có thể giải quyết trong tình huống nào?

Mấy năm trước, có một ông chủ doanh nghiệp ở Quý Châu (Trung Quốc) đã đọc cuốn *Vui vẻ rời khỏi HP*⁽¹⁾, và khá đồng tình với cách suy nghĩ của tôi, vì vậy đã cử giám đốc kinh doanh của công ty đến nói chuyện với tôi, xem tôi có thể tư vấn giúp anh ta hay không. Giám đốc đó đã giới thiệu với tôi tình hình của công ty và cũng đã giới thiệu những thành tích kinh doanh của công ty trong mấy năm trước đó. Khi bắt đầu tiếp quản công việc này, doanh thu hàng năm của công ty chỉ là 20 triệu, trải qua nhiều năm nỗ lực, anh ta đã thiết lập được mạng lưới tiêu thụ rộng khắp toàn quốc, doanh thu đã đạt tới 90 triệu. Nhưng ông chủ vẫn mong muốn là anh ta có thể tiếp tục nỗ lực để năm sau doanh thu của doanh nghiệp có thể đạt tới 105 triệu. Giám đốc kinh doanh này cho rằng điều đó là

không thể, bởi vì năng lực của kênh tiêu thụ đã tiếp cận tới cực đại, những sản phẩm có thể bán đã bán hết rồi, và những khách hàng nên mua thì cũng đã mua rồi.

Lúc đó, tôi hỏi anh ấy là: “Ông có thể đưa mức doanh thu đạt tới 105 triệu trong trường hợp nào?” Giám đốc kinh doanh trả lời: “Không thể đạt được một trăm linh năm triệu trong bất cứ trường hợp nào!” Tôi nói: “Câu hỏi của tôi là có thể trong trường hợp nào. Anh suy nghĩ lại một chút đi, cho anh thời gian năm phút được không?” Sau năm phút, tôi quay trở lại phòng hội thảo. Tôi nói: “Thế nào, anh đã nghĩ ra phương án gì chưa?” Anh ta nói: “Tôi nghĩ có một cách.” Tôi hỏi: “Phương án gì, nói cho tôi nghe xem nào?” Anh ta nói tiếp: “Nếu công ty cho phép tôi làm đại lí cho các hãng khác, tận dụng các kênh hiện tại để bán thì tôi có thể đạt được một trăm linh năm triệu tệ.” Tôi đáp: “Đúng, năm phút trước anh nói với tôi cơ bản là không thể thực hiện được, sau năm phút không phải đã nghĩ ra biện pháp rồi hay sao?” Anh ta lại nói: “Đấy không phải là kế hoạch lâu dài, tôi không thể dựa vào việc phân phối sản phẩm của người khác để kiếm tiền được.” Tôi hỏi: “Vấn đề hiện tại của công ty anh là gì?” Anh ta nói: “Hàm lượng kĩ thuật trong sản phẩm của công ty chúng tôi rất cao, đòi hỏi thời gian nghiên cứu phát triển lâu dài, cho nên thường là trong vòng ba năm mới tạo ra được sản phẩm mới, không thể đáp ứng nhu cầu của thị trường.”

Tôi nói: “Vậy được rồi, anh hãy đến tổng công ty ở Quý Châu, mời Chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc bộ phận Nghiên cứu và phát triển của công ty tới, ba người cùng ngồi với nhau, anh hãy hỏi bộ phận nghiên cứu phát triển rằng trong trường hợp nào có thể hiện thực hóa việc trong vòng một năm phát triển một sản phẩm mới? Giám đốc bộ phận Nghiên cứu phát triển chắc chắn sẽ nói rằng: “Không thể được. Sau đó anh hãy dùng câu hỏi mà tôi đã hỏi anh, đừng nói với tôi là không thể, câu hỏi của tôi là trong trường hợp nào thì có thể thực hiện được một năm phát triển một sản phẩm mới?” Sau đó tôi hỏi anh ta: “Có thể không?” Sau khi suy nghĩ, anh ta nói: “Nếu như chúng ta OEM đồ của người khác, hoặc nhập khẩu cả linh kiện lõi, thì có thể một năm phát triển một sản phẩm.”

Có thể thấy, chỉ cần phương thức tư duy thay đổi là có thể tìm ra hướng giải quyết cho rất nhiều vấn đề. Cho nên khi gặp phải những vấn đề khó khăn hoặc những thách thức, không nên tự nói với mình rằng: “Việc này mình không thể làm được.” Mà hãy hỏi mình theo một góc độ khác, một hướng khác: “Mình có thể thực hiện trong trường hợp nào?” Đó chính là lối suy nghĩ để giải quyết vấn đề, chứ không phải là tìm cái cớ để thoái thác cho mình. Khi học được cách tư duy này, bạn sẽ cảm thấy trời cao đất rộng, có nhiều cách để giải quyết một vấn đề, chỉ cần biết cách phân phối tài nguyên dựa vào mục tiêu là đủ. Rất nhiều vấn đề khó tưởng chừng bế tắc, nhưng một khi đã mở rộng phạm vi, giải quyết thông qua tài nguyên bên ngoài, thì lại trở nên rất đơn giản. Nhiều người bàn tới việc cải cách, nhận thức được việc cải cách là tất yếu, bởi vì điều duy nhất không thay đổi chính là sự thay đổi, nhưng rất nhiều doanh nghiệp lại đang cải cách một cách bị động chứ không phải là cải cách một cách chủ động.

Đối mặt với những ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính và đối mặt với thay đổi liên tục của thị trường, việc chạy theo thị trường không bằng tự mình chủ động thay đổi. Người thế nào là người thông minh? Theo tôi, không thể đánh giá sự thông minh qua việc nhìn một người có giỏi toán hay không, có biết cách chuyển hướng suy nghĩ hay không, đó chỉ là những chuyện vặt vãnh mà thôi. Trí tuệ của một người thể hiện ở chỗ tầm nhìn của họ là bao xa. Nếu như một người có thể nhìn được ngành của mình sẽ như thế nào, doanh nghiệp của mình sẽ như thế nào sau năm năm nữa, đó chính là người thông minh. Một khi đã dự đoán được kết quả trong tương lai, họ sẽ có đủ thời gian để chuẩn bị, đối mặt với thách thức, khi thời cơ đến, những người như vậy sẽ là những người nổi trội trong thời đại. “Người không có tầm nhìn thì sẽ không có ưu thế”. Tương lai thuộc về những người có tầm nhìn xa, có sự chuẩn bị, chỉ có nhìn thấy tương lai thì bạn mới có thể nắm chắc hiện tại, nếu không sẽ rất dễ bị lạc đường.

7.CHIẾN LƯỢC TẤN CÔNG “LẤY YẾU THẮNG MẠNH”

Thông thường, bên tiến công phải có ưu thế 6:1 thì mới có thể nắm bắt thành công, đó là vì khi xảy ra xung đột, bên tiến công sẽ phải “hy sinh” rất lớn, đặc biệt là khi bên phòng vệ chiếm lợi thế. Vậy nếu như “bên tiến công” không thể trừ bị cho mình ưu thế 6:1, có nghĩa là sẽ không có cơ hội chiến thắng? Thực ra những nguyên tắc nói trên là những hiện tượng thường xảy ra, mà mục đích chính của nó là nhắc nhở “bên tiến công” không được ra trận khi chưa có sự chuẩn bị kỹ càng, chỉ xuất kích khi đã có quyết sách lí tính dựa trên nguyên tắc biết mình biết người. Vậy làm thế nào mới có thể thực hiện “lấy nhỏ thắng lớn, lấy yếu thắng mạnh”? Mấu chốt là phải tìm ra được điểm đột phá của bản thân, cũng chính là “gót chân Achilles” của bên phòng vệ, khiến cho đối thủ không thể phản kích. Chúng ta có thể hiểu rõ hơn vấn đề này thông qua một số ví dụ dưới đây.

Nippon là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất sơn ở các nước châu Á, cùng với sự xuất hiện của tầng lớp khá giả, thị trường xây dựng cũng ngày càng sôi động. Nippon đã chiếm lĩnh thị trường bằng chất lượng sản phẩm tốt, định vị cao và giá cả hợp lí, trở thành một ông lớn năng động trong ngành, khiến cho đối thủ cạnh tranh chỉ có thể theo sau chứ rất khó vượt lên. Câu nói “Sơn Nippon sơn đâu cũng đẹp” đã thể hiện phong cách một “ông lớn” ôn hòa, thân thiết, tạo thành sự tương phản rõ ràng với những doanh nghiệp muốn xưng hùng xưng bá khác trong ngành. Chỉ cần xem quảng cáo của Nippon, chúng ta đã có thể phát hiện ra là Nippon có nhiều loại sản phẩm, màu sắc đa dạng, sản phẩm phủ khắp các chủng loại và ứng dụng, thực sự có thể nói là không gì không có, có thể đáp ứng tất cả nhu cầu khác nhau của người tiêu dùng. Đó là ưu thế, cũng chính là nhược điểm của Nippon, bởi vì phải duy trì hơn một trăm loại sản phẩm với màu sắc và chủng loại khác nhau, vì thế cùng với việc đáp ứng được nhu cầu khác nhau của người tiêu dùng thì cái giá phải trả cũng rất lớn và cũng có những ảnh hưởng tiêu cực nhất định.

Do chủng loại sơn rất nhiều, nên để phát huy đầy đủ ưu thế của Nippon đồng nghĩa với việc nhà xưởng sản xuất và bộ phận tiêu thụ sản phẩm đều phải duy trì số lượng hàng lớn với chủng loại đa dạng,

hơn nữa không phải tất cả các sản phẩm đều tiêu thụ tốt, có loại sản phẩm bán chạy, có loại sản phẩm ế ẩm, tức là lượng tiêu thụ không đều; thêm nữa do lượng hàng tồn kho lớn, vốn mà nhà tiêu thụ nắm giữ khá lớn, cho nên dẫn tới chi phí tài chính cao.

Sự việc xảy ra ở Ấn Độ là một ví dụ rất tốt chứng minh uy tín và địa vị lũng đoạn của Nippon trên thị trường sơn thế giới. Một doanh nghiệp nhỏ sản xuất sơn, sau khi phân tích triển vọng của thị trường sơn đã phát hiện thị trường này rất có sức hút. Một mặt, tốc độ phát triển của thị trường này vô cùng nhanh chóng, quy mô không ngừng tăng lên, rất nhiều doanh nghiệp bắt đầu tham gia cuộc cạnh tranh sôi nổi. Mặt khác, lúc đó thị phần của Nippon trên thị trường đã vượt qua ngưỡng tương đối lũng đoạn, địa vị của ông lớn khá ổn định. Và thế là bằng một kế hoạch tỉ mỉ, doanh nghiệp này đã có những hành động đầu tiên tiến công Nippon.

Trước hết, doanh nghiệp này phân tích những khách hàng chính của Nippon, tìm hiểu động cơ và nguyên nhân mua sản phẩm của họ. Kết quả cho thấy phần lớn khách hàng thích chất lượng và thương hiệu của Nippon, nhưng lại không hài lòng lắm với giá cả của nó; tiếp theo là phân tích thống kê tình hình tiêu thụ sơn Nippon. Kết quả đã phát hiện sản phẩm bán chạy nhất của Nippon bao gồm năm loại, lượng tiêu thụ của những loại khác luôn thấp hơn những loại đó; tiếp nữa, doanh nghiệp này phỏng vấn các đại lý phân phối sơn Nippon hiện tại và các đại lý chưa phân phối sơn Nippon, tìm hiểu nhu cầu và lắng nghe ý kiến của họ. Điều tra phát hiện, do chủng loại của sơn Nippon quá nhiều, nên đòi hỏi đại lý phân phối phải có nhiều vốn, hơn nữa, hàng tồn kho cũng là một vấn đề lớn. Cuối cùng, doanh nghiệp tiến hành phỏng vấn những người không mua sản phẩm sơn Nippon, hỏi họ lí do tại sao lại không mua. Những khách hàng này trả lời rằng họ coi trọng chất lượng bên trong sản phẩm, chứ không phải quảng cáo hay thương hiệu; không giống như những mặt hàng đồng hồ, trang phục hay xe hơi là những thứ có thể thể hiện địa vị của người sử dụng, sơn chỉ dùng để quét lên tường và chất lượng giữa các hãng khác nhau về cơ bản không có sự khác biệt rõ ràng.

Sau khi phân tích các yếu tố trên bốn phương diện như trên, doanh nghiệp này đã đưa ra được quyết sách chiến lược. Thứ nhất, sản xuất những sản phẩm cùng chất lượng với sơn Nippon, và khiến người tiêu dùng công nhận chất lượng của hãng bằng cách quảng cáo và nhờ sự kiểm định của các cơ quan có uy tín; thứ hai, chỉ sản xuất những sản phẩm giống như năm sản phẩm bán chạy nhất của Nippon, như vậy việc quản lí nguỡng sản xuất đơn giản, sản lượng lớn, chủng loại ít, hàng tồn kho không nhiều giúp hạ thấp tổng chi phí; thứ ba, định vị giá cả bằng 2/3 mức giá của Nippon, thu hút một nhóm lớn những người tiêu dùng lý tính chú trọng tới ưu đãi thực tế; thứ tư, công kích trực diện: “Nếu như bạn mua một trong năm loại sản phẩm của chúng tôi, bạn sẽ không có lý do gì để mua Nippon, nếu như bạn mua sản phẩm ngoài năm loại đó thì xin mời bạn chọn Nippon” (nhiều quốc gia vẫn cho phép quảng cáo theo kiểu so sánh như vậy). Đây là phương châm quảng cáo lý tính, tức là thuyết phục khách hàng bằng việc sử dụng sản phẩm chất lượng tương đương, giá cả chỉ bằng hai phần ba, chứ không phải chỉ nói đơn giản là hàng tốt giá cả hợp lý. Bởi vì phần lớn người tiêu dùng đều cho rằng tiền nào của đấy, nên nếu như một doanh nghiệp không tìm ra được cách nói khiến khách hàng cảm thấy hài lòng thì khách hàng sẽ không dễ dàng tin tưởng doanh nghiệp.

Chiến lược đó không hoàn toàn giống với kiểu tiêu thụ “chia sẻ lợi ích” khá phổ biến trên thị trường Trung Quốc hiện nay, bởi vì chia sẻ lợi ích không phải là một việc làm khôn ngoan, doanh nghiệp không có lợi nhuận thì làm sao có thể tồn tại đây? Cùng với việc người tiêu dùng ngày càng có kinh nghiệm, ngày càng lý tính hơn, vấn đề này sẽ ngày càng trở nên nổi cộm. Cho nên doanh nghiệp cần phải bỏ công sức từ góc độ giảm chi phí, và thuyết phục khách hàng rằng việc giảm giá thành xuống không hề tổn hại tới lợi nhuận của doanh nghiệp. Do hiện nay còn nhiều doanh nghiệp của Trung Quốc chưa lên sàn chứng khoán, và cho dù là những doanh nghiệp đã lên sàn chứng khoán thì tỉ suất lợi nhuận và khả năng sinh lời cũng không phải là nhân tố mấu chốt quyết định giá trị cổ phiếu, cho nên đó không phải là những nhân tố có sức ràng buộc. Tuy nhiên, trong bối cảnh kinh tế thị trường tương đối phát triển, nếu như doanh

nghiệp muốn tăng lợi nhuận thông qua việc tăng giá sản phẩm thì sẽ vấp phải sự kìm hãm của người tiêu dùng; còn nếu như doanh nghiệp muốn mở rộng thị trường bằng việc giảm giá sản phẩm thì sẽ lại vấp phải sự kìm hãm của các cổ đông, bởi vì việc bán chia sẻ lợi ích cho người tiêu dùng thì có khả năng sẽ làm tổn hại tới lợi ích của các cổ đông. Cho nên “chia sẻ lợi ích” là một con đường kinh doanh chỉ có ở Trung Quốc mà kết quả cuối cùng của nó là dẫn tới toàn ngành bước vào tình trạng lợi nhuận thấp.

Trải qua mấy năm không ngừng nỗ lực, doanh nghiệp sản xuất sơn của Ấn Độ đã chiếm được một phần ba thị trường, trở thành một trong ba doanh nghiệp đi đầu trên thị trường sơn ở Ấn Độ. Điều mà tôi muốn nhấn mạnh là khi đối mặt với đối thủ tiến công như vậy thì Nippon không thể phản kích toàn diện, bởi vì nếu như Nippon giảm chủng loại sản phẩm đi thì sẽ đánh mất ưu thế vốn có của nó, không còn thể hiện được đẳng cấp “sơn Nippon sơn đâu cũng đẹp” nữa. Cho nên “tìm kiếm nhược điểm trong ưu thế” là điểm đột phá trong chiến lược “lấy yếu thắng mạnh” của bên tiến công, việc chỉ tấn công trực diện vào điểm yếu bề ngoài của bên phòng vệ sẽ không mang lại hiệu quả thực sự. Thực ra, yếu điểm mà tôi nói ở đây là cái giá quá lớn mà một doanh nghiệp phải bỏ ra để duy trì ưu thế nào đó. Nhìn lại một chút thị trường sơn tại Trung Quốc, có thể thấy viễn cảnh không mấy lạc quan. Cho dù trong khi giảng bài, tôi đã nhắc đi nhắc lại ví dụ này không biết bao nhiêu lần, nhưng vẫn không có doanh nghiệp nào dùng tư duy này để cạnh tranh với một đối thủ mạnh hơn, mọi người vẫn lựa chọn con đường cũ là theo sau doanh nghiệp khác, bắt chước Nippon, mong muốn giành được thị trường bằng phương pháp mà Nippon đã làm. Nhưng bất cứ một ông lớn nào trên thị trường cũng đều là người đưa ra luật chơi, cho nên những doanh nghiệp đi sau nhảy vào thị trường theo luật chơi mà các ông lớn thiết kế thì sẽ rất khó giành phần thắng.

8. CHIẾN LƯỢC ĐÁNH VU HỒI “LÀM NHỮNG VIỆC NÊN LÀM, GÁC LẠI NHỮNG VIỆC KHÔNG NÊN”

Phần trước tôi đã giới thiệu thế nào làm để phá vỡ lũng đoạn, tìm kiếm điểm yếu trong ưu thế của bên phòng vệ, từ đó hiện thực hóa chiến lược “lấy yếu thắng mạnh”. Còn hôm nay, chúng ta sẽ bàn đến một chiến lược tiến công khác gọi là chiến lược đánh vu hồi “làm những việc nên làm, gác lại những việc không nên”, cũng chính là chiến lược đại dương xanh mà mọi người vẫn thường nhắc đến. Phía trên tôi đã nói qua, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thực chất là chiếm hữu lượng tài nguyên có hạn, nắm chắc cơ hội thị trường, nâng cao khả năng tác chiến, đó là ba nhân tố hạt nhân của cạnh tranh trong môi trường kinh tế thị trường. Các doanh nghiệp Trung Quốc cần dần dần chuyển từ việc có được thành công dựa vào quan hệ, cơ hội, tài nguyên và chính sách sang việc dựa vào khả năng, thực lực, chiến lược và hệ thống. Đối với những doanh nghiệp mới tham gia hoặc sẽ tham gia vào hàng ngũ cạnh tranh, các tài nguyên xã hội, nguồn nhân lực và tài nguyên thiên nhiên mà doanh nghiệp sở hữu là rất hạn chế, không thể so sánh với các ông lớn trong thị trường, vì thế luôn luôn ở vào thế yếu trong cạnh tranh. Cho nên ở rất nhiều ngành cũng như nhiều khu vực đã xuất hiện xu thế kẻ lớn càng lớn, kẻ mạnh càng mạnh.

Vậy phải chăng vô số doanh nghiệp vừa và nhỏ ngày nay với lượng tài nguyên ít ỏi sẽ không thể nào tìm được lối thoát? Lẽ nào hiệu quả kinh tế quy mô lại là phương pháp duy nhất trong cạnh tranh thị trường? Đáp án là không. Chỉ cần doanh nghiệp có thể xác định rõ mục tiêu của mình, cẩn thận chắc chắn, nỗ lực kinh doanh thì sẽ có thể xây dựng được ưu thế cạnh tranh trên “thị trường cục bộ”, trở thành doanh nghiệp nổi trội trong một phạm vi nhất định hoặc trên một thị trường nhất định nào đó, lấy yếu thắng mạnh, lấy nhỏ thắng lớn. Dưới đây tôi sẽ nói rõ hơn về vấn đề này thông qua ví dụ về Hãng hàng không Southwest của Mỹ.

Hãng hàng không Southwest của Mỹ thành lập năm 1971, là doanh nghiệp nằm ngoài top 3 trong bảng xếp hạng doanh thu thị trường vận tải hàng không Mỹ, nhưng hãng hàng không đến từ bang Texas này lại nhiều lần trở thành một trong mười hãng tốt nhất, nhận được sự hưởng ứng nhiều nhất ở Mỹ, và cũng là hãng hàng

không duy nhất của Mỹ kinh doanh có lãi liên tục trong vòng hơn ba mươi năm qua. Sở dĩ hãng hàng không này có thể đạt được thành tích huy hoàng như vậy trên thị trường vận tải hàng không cạnh tranh hết sức khốc liệt ở Mỹ, là do họ đã xác định rõ ràng mục tiêu kinh doanh, có mô hình doanh nghiệp độc đáo và chiến lược kinh doanh rõ ràng, từ đó trở thành một cây đa cây đề trên thị trường vận tải hàng không tại Mỹ. Hãng hàng không mạnh về dịch vụ đường bay ngắn này lúc đầu chỉ phát triển dịch vụ giữa một số thành phố ở bang Texas. Trước khi Southwest bước vào thị trường này, giá vé trên các chặng bay này của các hãng hàng không khác nằm trong khoảng 150 ~ 200 đô la Mỹ, kinh doanh không được tốt, nhưng sau khi Southwest nhập cuộc thì đã giảm giá vé xuống còn 60~ 80 đô la Mỹ, mở ra dịch vụ máy bay giá rẻ hoàn toàn mới. Đó là một hiện tượng chưa có tiền lệ, tại sao các hãng hàng không ấn định giá vé 150 ~200 đô la không kiếm được tiền mà Southwest chỉ với giá vé từ 60~80 đô la lại kiếm được rất nhiều tiền, nguyên nhân nằm ở đâu?

Nói một cách khái quát, mô hình kinh doanh chính là mấu chốt dẫn tới thành công của Southwest, hãng này đã biết rõ ưu thế và điểm yếu của mình cũng như môi trường thị trường mà nó phải đối mặt, cho nên ngay từ khi khởi nghiệp, hãng đã thiết kế nên một kiểu văn hóa doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh hết sức đặc sắc. Trong ba phương diện như giảm thời gian du lịch door to door⁽²⁾, du lịch trải nghiệm và giá vé thấp, Southwest luôn chiếm ưu thế hơn các hãng hàng không khác; về độ an toàn đường bay có thể so sánh với hãng hàng không xuất sắc nhất; nhưng cùng lúc vẫn còn nhiều mặt kém xa so với các hãng hàng không quy mô lớn khác. Chính những ưu điểm và nhược điểm bên ngoài đó đã hình thành nên cá tính của hãng, bởi vì đối với một bộ phận hành khách, những nhược điểm đó lại là những ưu điểm hoặc là đối với họ những điểm đó không đóng vai trò quan trọng.

Để khảo sát trực tiếp đích thân trải nghiệm, tận dụng đợt đi công tác hồi tháng 2 năm 1998, tôi một lần sử dụng dịch vụ của hãng hàng không Southwest, từ Austin – thủ phủ bang Texas tới Dallas – một thành phố ở phía Nam. Cả quá trình hết sức đơn giản, tôi đã gọi điện

thoại đặt vé miễn phí số 800 của hãng hàng không Southwest tại khách sạn mà tôi ở, sau khi biết rõ ngày giờ bay, nhân viên bán vé đọc cho tôi số hiệu chuyến bay và thời gian cất cánh, giá vé là 84 đô la Mỹ, tiếp đó tôi đọc cho họ mã số thẻ tín dụng, họ nói cho tôi số hiệu xác nhận vé máy bay, đồng thời nói rõ chỉ cần đến sân bay trước ba mươi phút là được, cả quá trình đó chỉ mất khoảng ba phút, điều đó giúp tôi trải nghiệm được sự nhanh gọn trong “thương mại điện tử”.

Sau khi đến sân bay, tại bàn làm thủ tục bay, cô nhân viên phục vụ hỏi tôi họ gì, tôi nói với cô ấy tôi họ Cao, cô ấy lập tức đưa cho tôi một tấm vé máy bay làm bằng nhựa cứng (chiếc vé máy bay này rất độc đáo, màu sắc đẹp, có cả kí tự tiếng Anh, gần to bằng chiếc bì thư), quá trình làm thủ tục hết sức đơn giản đúng như những gì mà họ quảng cáo, ít nhất cũng phải nhanh gấp đôi các hãng hàng không khác, tại sao họ lại có thể đạt đến tốc độ như vậy? Nguyên nhân rất đơn giản, hãng hàng không này không yêu cầu hành khách ngồi đúng số ghế, ai đến trước thì lên máy bay trước, ai đến sau thì lên máy bay sau, nếu để ý chỗ ngồi thì sẽ không để ý thời gian, còn nếu để ý thời gian thì không cần để ý chỗ ngồi, giúp hành khách có được quyền chủ động, vừa công bằng lại vừa hợp lý. Bây giờ chúng ta sẽ ôn lại một chút về việc họ đã làm thế nào để thực hiện ba chiến lược và mục tiêu trên.

Làm thế nào mới có thể giảm tối đa thời gian du lịch door to door đây? Trước hết lựa chọn sân bay cấp hai ở phần lớn các thành phố, cách trung tâm khá gần để giảm thời gian đi tới sân bay và tránh việc lỡ chuyến bay, giảm phí sử dụng trong sân bay. Đồng thời, do thời gian di chuyển giữa hai thành phố nhanh, nếu như hãng hàng không khác một ngày bay sáu chuyến thì Southwest một ngày có thể bay tám chuyến. Những điều trên có thể giúp tiết kiệm 20% trong tổng chi phí cố định cực cao của các hãng hàng không. Tiếp đó là giảm thời gian dừng đỗ tại sân bay, vừa tăng tốc độ di chuyển lại vừa giảm phí dừng đỗ tại mỗi sân bay. Thêm nữa tăng số lượng chuyến bay, rút ngắn khoảng thời gian giữa các chuyến bay, giúp cho khách hàng có nhiều khoảng thời gian hơn để lựa chọn.

Làm thế nào để cho hành khách trải nghiệm cuộc sống du lịch nhẹ nhàng năng động? Bắt đầu từ việc tuyển tiếp viên hàng không, nghiêm túc tuân theo tôn chỉ: Những người không mang đến cho hành khách niềm vui và tiếng cười thì sẽ không được nhận, cho dù người đó có các tố chất khác xuất sắc thế nào chẳng nữa. Đôi khi còn để cho hành khách tham gia tuyển dụng, nếu có thể kể một câu chuyện khiến mọi người vui vẻ là được chấp nhận. Làm thế nào để thực hiện mục tiêu giá rẻ nhưng vẫn kiếm được tiền? Đây là vấn đề mà rất nhiều doanh nghiệp quan tâm, thông qua thiết kế tỉ mỉ, hãng hàng không Southwest đã thực hiện thành công tổ hợp vàng khiến người khác phải ngưỡng mộ. Đầu tiên hãng này cung cấp dịch vụ một cách có chọn lọc, bởi vì không phải tất cả mọi người đều là khách hàng mục tiêu của họ, tức là tôn trọng nguyên tắc “làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên”. Sau khi phân khúc thị trường, họ xác định rõ hai nhóm khách hàng mục tiêu là những người du lịch tự túc và những nhân viên phổ thông được công ty cử đi công tác. Thứ hai là tất cả máy bay hãng này sử dụng đều là Boeing 737, giúp cho việc quản lý hành lý và quản lý kho trở nên đơn giản, phí đào tạo nhân viên phi hành đoàn và thợ cơ khí sẽ giảm nhiều, đó là điểm khác biệt lớn so với rất nhiều hãng hàng không của Trung Quốc. Bước thứ ba trong chiến lược có thể được nhìn thấy khi phân tích một số nhược điểm của hãng này, bởi vì những nhược điểm đó giúp họ giảm được chi phí.

Thứ nhất, không bán vé qua công ty du lịch, khách du lịch phải tự gọi điện thoại hoặc tự lên mạng đặt vé, việc này sẽ khiến cho nhiều người trong công ty lớn cảm thấy không hài lòng, nhưng lại giảm được chi phí ở các khâu trung gian. Tuy quy định này đối với một số hành khách là không tiện lợi nhưng nó lại mang đến lợi ích trực tiếp cho đa số khách hàng mục tiêu nên vẫn nhận được sự hưởng ứng mạnh mẽ của họ; thứ hai, tất cả vé máy bay đều không ấn định chỗ ngồi, như vậy vừa đơn giản hóa trong việc sắp xếp chỗ ngồi, vừa giảm được lượng công việc và chi phí, lại vừa đẩy nhanh thời gian bay, tạo cơ sở cho việc giảm thời gian du lịch door to door; đồng thời do hãng sử dụng vé điện tử nên giảm được thời gian in vé và chi phí tiêu hao cho vé máy bay, vé máy bay bằng nhựa cứng có thể sử dụng

nhieu lần, vừa có thể tiết kiệm lại có thể bảo vệ môi trường; thứ ba, không có khoang hạng nhất, như vậy vừa tăng lượng chỗ ngồi giá rẻ, (từ tám khoang hạng nhất đổi thành mười tám khoang giá rẻ) lại vừa giảm được sự lãng phí do chỗ trống ở các khoang hạng nhất, đương nhiên những người yêu cầu dịch vụ khoang hạng nhất không phải là những khách hàng mục tiêu của hãng này; thứ tư, phần lớn đường bay đều không xa, không cung cấp dịch vụ hành lý chuyển máy bay, tuy rằng không thuận tiện cho những người muốn chuyển máy bay, nhưng những người này cũng không phải là khách hàng mục tiêu của Southwest, kết quả là giảm được phần lớn số lượng và chi phí cho đội ngũ nhân viên dịch vụ mặt đất, năng suất bình quân đầu người được nâng cao rõ rệt. Mọi người có thể sẽ nói rằng làm như vậy chẳng phải là không có trách nhiệm với người tiêu dùng hay sao? Thực ra những người đã từng điều tra thị trường đều biết, những nhu cầu khách hàng nói ra đều không giống với những gì họ thực sự cần, tại sao vậy? Nếu như bạn hỏi khách hàng có muốn những dịch vụ đó hay không, cho dù họ có thực sự cần hay không thì họ cũng sẽ nói là cần, bởi vì bạn không hề nói cho họ cái giá mà họ phải trả để họ đạt được dịch vụ đó. Nếu như bạn để họ lựa chọn, không cung cấp dịch vụ hành lý chuyển máy bay có thể giảm thu ba mươi đô la Mỹ, còn cung cấp dịch vụ chuyển máy bay phải bỏ thêm ba mươi đô la Mỹ, lúc đó đáp án có thể sẽ khác, đó là sai lầm lớn nhất của việc điều tra thị trường, hãy cẩn thận; thứ năm, không cung cấp dịch vụ ăn uống, bạn đừng xem nhẹ việc này, nó thật sự là cả một sự tính toán khôn ngoan. Trong quá trình giảng bài, tôi có hỏi rất nhiều người: Giá trị của hộp cơm trên máy bay là bao nhiêu? Nhiều người cho rằng, giá trị của việc ăn uống trên máy bay vào khoảng mười Nhân dân tệ (Kết quả điều tra của Mỹ là vào khoảng sáu đô la Mỹ), còn giá cả mọi người ước tính là khoảng một nửa số đó (tức là khoảng năm Nhân dân tệ), đó là nhận định của những người bình thường, vậy thì sự thật như thế nào? Qua phân tích dưới đây, có lẽ bạn sẽ phải kinh ngạc.

Trước tiên, không cung cấp dịch vụ ăn uống thì sẽ giảm được lượng tiếp viên, một chuyến bay sử dụng Boeing 737 thông thường cần có năm tiếp viên, một người phụ trách khoang hạng nhất, bốn

người phụ trách khoang giá rẻ, khi phục vụ bữa ăn cho hành khách cần trước sau hai chiếc xe đẩy, mỗi chiếc xe đẩy cần có hai tiếp viên. Do không cung cấp dịch vụ ăn uống nên trên mỗi chiếc máy bay của hãng hàng không Southwest chỉ có hai tiếp viên, điều đó có nghĩa là gì? Mức lương trung bình của tiếp viên hàng không Mỹ là 50 nghìn đô la một người một năm, như vậy chi phí trả lương cho hai tiếp viên sẽ vào khoảng 100 nghìn đô la Mỹ, ba người sẽ là khoảng 150 nghìn đô la Mỹ, đó mới chỉ là lương cơ bản. Ở bất cứ công ty nào, lương chỉ chiếm một phần trong tổng chi phí nhân công, bởi vì ngoài lương còn có những chi phí khác như chi phí thiết bị cho nhân viên, công tác phí, chi phí hành chính nhân sự... Khi thêm những phí đó vào thì tổng chi phí cho một nhân viên tăng gấp năm tới mười lần con số ở trên. Ở những doanh nghiệp quản lý tốt, hiệu suất công việc cao, tỉ lệ này có thể là năm lần; còn ở những doanh nghiệp quản lý không tốt, người nhiều việc ít thì tỉ lệ này có thể còn lên tới mười lần.

Có thể nói điểm khác biệt lớn nhất giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp đa quốc gia là quản lý tài chính, không biết có bao nhiêu giám đốc doanh nghiệp có thể nói ngay được trong công ty mình toàn bộ chi phí cho mỗi nhân viên ở mỗi cương vị khác nhau là bao nhiêu? Tỉ lệ so với lương là bao nhiêu? Nếu như giả định tỉ lệ của hãng hàng không Southwest là năm, vậy việc chỉ sử dụng hai tiếp viên có thể tiết kiệm được 500 nghìn đô la Mỹ mỗi năm. Ngoài ra, không cung cấp dịch vụ ăn uống còn tiết kiệm được phí đồ dùng hâm nóng đồ ăn, đó là một khoản tiền lớn. Đồng thời, không có những đồ dùng hâm nóng thức ăn thì sẽ tiết kiệm được không gian, lại có thể đặt thêm sáu chỗ ngồi nữa, tính toán với một ngày tám chuyến bay thì sẽ bán được thêm 48 vé. Thêm nữa, không cung cấp dịch vụ ăn uống thì sẽ không mất thời gian dọn vệ sinh, như vậy vừa giảm thời gian dừng đỗ trong sân bay, lại vừa tăng hiệu suất sử dụng, giúp cho hành khách giảm thời gian phải chờ đợi, xét từ một góc độ khác có thể giúp công ty thực hiện được mục tiêu giảm thời gian du lịch door to door. Như vậy chi phí cho một bữa ăn không hề đơn giản như chúng ta vẫn nghĩ, đáp án mà hãng hàng không Southwest đưa ra là 60 đô la, hay nói cách khác là để phục vụ cho hành khách một bữa ăn

với giá 6 đô la, hãng hàng không đã phải bỏ ra chi phí 60 đô la, ngạc nhiên chưa?

Có thể nói chính những nhược điểm nói trên đã giúp cắt giảm chi phí, còn những yếu tố để đảm bảo sự an toàn cho chuyến bay là thứ tuyệt đối không được tiết kiệm. Do tuổi đời trung bình của máy bay trong hãng hàng không Southwest chỉ là 8 năm, cho nên hệ số an toàn có ưu thế hơn so với các hãng khác, luôn bảo đảm mức độ an toàn của chuyến bay ngang bằng so với các hãng hàng không hàng đầu, bởi vì không ai đồng ý tiết kiệm tiền với cái giá là chính sinh mạng của mình cả, đạo lý này hết sức đơn giản. Có lẽ bạn sẽ nghi ngờ, kiểu “phục vụ có hạn” này của họ có thể khiến cho tất cả hành khách hài lòng hay không? Đáp án là không. Mỗi năm mỗi một hãng hàng không đều nhận được hàng nghìn lá thư góp ý của khách hàng, đưa ra những đề nghị khác nhau đối với những hạng mục phục vụ còn thiếu (hoặc chất lượng dịch vụ không hợp lý). Nhưng hãng hàng không Southwest có một lá thư mặc định dành cho khách hàng, nội dung đại khái như sau: Trước tiên, cảm ơn bạn đã quan tâm đến dịch vụ của hãng hàng không Southwest, nhưng hãng chúng tôi không có kế hoạch cung cấp những dịch vụ mà bạn yêu cầu. Nếu như bạn yêu cầu những dịch vụ này, vậy cảm phiền bạn sử dụng chuyến bay của các hãng khác, nếu như một ngày nào đó bạn không cần dịch vụ đó nữa thì chúng tôi hoan nghênh bạn đến và trở thành khách hàng của hãng hàng không Southwest.

Khi các doanh nghiệp trong nước không ngừng hô hào các khẩu hiệu như “khách hàng là thượng đế”, “khách hàng luôn đúng” thì cách làm của hãng hàng không Southwest gần như đi ngược lại với trào lưu này, bởi vì họ dám nói “Không” với khách hàng, nhưng là nói “không” với nhóm khách hàng không phải khách hàng mục tiêu. Có thể nói mục tiêu mà mỗi doanh nghiệp cần theo đuổi là sự hài lòng của nhóm khách hàng mục tiêu chứ không phải là khiến cho tất cả mọi người hài lòng. Đó là luật chơi của kinh tế thị trường, cũng là luật chơi khó hiểu nhất, bởi vì nếu như doanh nghiệp không hiểu phân khúc thị trường, không hiểu khái niệm “làm những việc nên

làm và gác lại những việc không nên” thì sẽ rất khó làm được điều này.

Ví dụ này có thể nói là sự kết hợp hoàn mỹ giữa phân khúc thị trường, phân tích hành vi tiêu dùng và xây dựng ưu thế cạnh tranh, bởi vì nhóm khách hàng mục tiêu của họ hết sức rõ ràng: những gia đình du lịch tự túc và những nhân viên phổ thông được công ty cử đi công tác. Do giá cả phải chăng, thời gian du lịch door to door ngắn, khiến cho phần lớn những hành khách không yêu cầu những dịch vụ đi kèm cảm thấy thực sự rất hài lòng, còn những người tìm kiếm dịch vụ đi kèm đó không nằm trong phạm vi dịch vụ của công ty, Southwest đã thực sự thực hiện được chiến lược “làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên”. Cho dù rất nhiều hãng hàng không khác của Mỹ cũng muốn “copy” chiến lược này của hãng hàng không Southwest, nhưng dường như chưa có hãng nào có được thành công như vậy, bởi vì rất nhiều doanh nghiệp vấp phải những trở ngại mang tính căn bản và những gánh nặng lịch sử. Đương nhiên một nguyên nhân quan trọng hơn là mỗi một doanh nghiệp thành công đều có văn hóa và tinh thần đặc sắc riêng của nó, đó là yếu tố căn bản mà các hãng khác không thể nào bắt chước được.

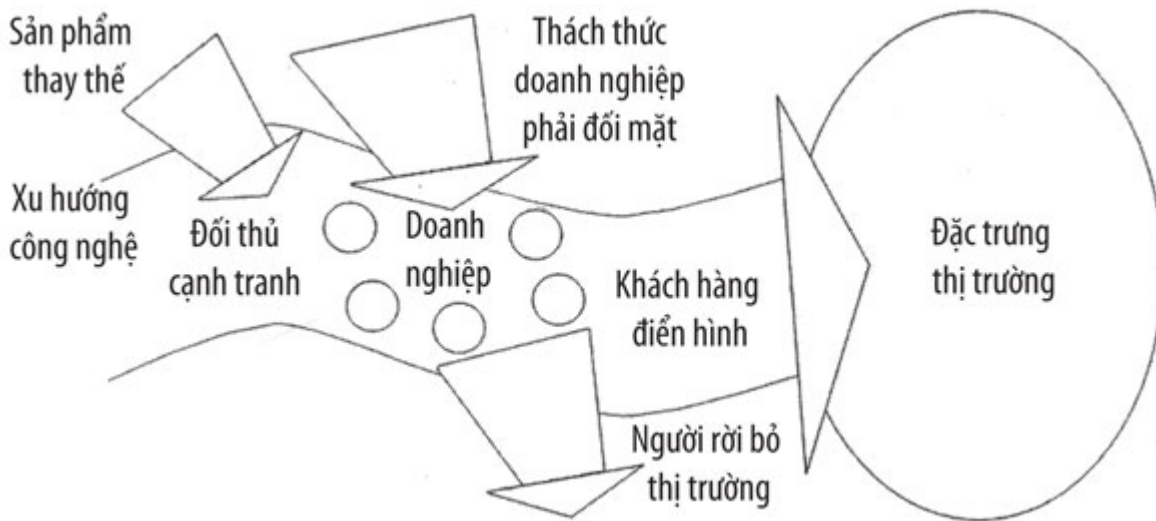
Giám đốc của hãng hàng không Southwest là một người hết sức hài hước, trong cuộc gặp mặt giám đốc các hãng hàng không hàng năm, ông đều không quên nói với mọi người: Cảm ơn sự ủng hộ cũng như sự phối hợp của các vị trong một năm qua, hy vọng năm sau chúng ta có thể tiếp tục duy trì, anh làm kinh doanh đường dài của anh, tôi làm kinh doanh đường ngắn của tôi, nước sông không phạm nước giếng, nếu quý vị nào có ý định cướp bát cơm của tôi thì tôi cũng sẽ không khách khí, tôi cũng sẽ cướp đường bay dài của các vị, đương nhiên là với giá vé bằng một nửa, lúc đó các vị sẽ phải bù lỗ, chỉ có doanh nghiệp của tôi là kiếm được tiền. Lãnh đạo của các hãng hàng không khác đương nhiên là hiểu được điều đó nghĩa là gì, cho nên ai cũng bày tỏ rằng sẽ không cướp cơ hội kinh doanh của Southwest. Cách làm như vậy được gọi là tránh xung đột bằng đe dọa thị trường, lý do là một khi đã đánh thì hai bên đều tổn thất, hơn nữa các doanh nghiệp nhỏ chưa chắc đã có thể đánh bại được

các doanh nghiệp lớn, cho nên hãng hàng không Southwest thực sự đã đạt được cảnh giới cao nhất trong cạnh tranh: Không đánh mà thắng.

Cách làm của Southwest có thể được coi là một ví dụ điển hình đặc sắc trong lĩnh vực marketing, ý nghĩa của nó rất sâu xa. Ngày nay, khi mà cạnh tranh trở nên vô cùng khốc liệt, khi mọi người đang đau đầu vì cuộc chiến giá cả, cuộc chiến quảng cáo, khi ai ai cũng muốn can thiệp bằng biện pháp hành chính thì đừng ngại đổi mới tư duy chiến lược để bước từ thời đại lợi ích nhỏ nhất sang một con đường mới đầy tính sáng tạo. Các bạn chỉ cần đặt mình vào vị trí người khác và suy nghĩ, hay nói cách khác là khi chi phí nào đó không thể tiếp tục hạ xuống nữa thì nên chằng hãy xem xét vấn đề theo một góc độ khác để có thể giải quyết nó một cách căn bản và có hệ thống. Đừng quên rằng trong môi trường kinh tế thị trường, khách hàng là mấu chốt quyết định sự hưng vượng và suy thoái của doanh nghiệp, bạn có thể không giảm giá, và người tiêu dùng cũng có thể vì thế mà sẽ không sử dụng sản phẩm và dịch vụ của bạn, đó là sức mạnh tối thượng của người tiêu dùng. Đồng thời cần phải suy ngẫm một cách toàn diện xem khi giảm giá một yếu tố nào đó thì sẽ gây ảnh hưởng như thế nào đối với các yếu tố khác, ví dụ nếu giá tour du lịch quanh thành phố đắt thì nhu cầu du lịch sẽ giảm, mặc dù du lịch có thể kiếm thêm được mấy trăm đồng nhưng thành phố thì lại có thể vì thế mà tổn thất hàng nghìn đồng. Đương nhiên đó là vấn đề vĩ mô, không phải là trọng điểm mà chúng ta quan tâm, nhưng nó cũng là một gợi ý để mọi người xem xét.

9. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

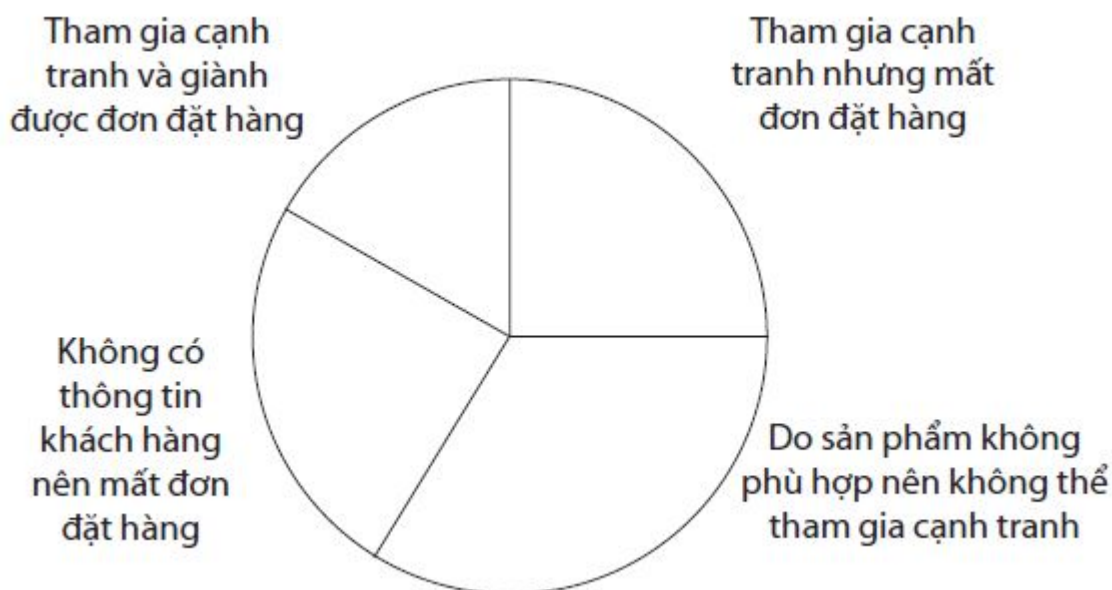
Phân tích cục diện thị trường cạnh tranh



Bảng so sánh ưu thế tương đối

Yếu tố cạnh tranh ngành	Ưu thế so sánh của doanh nghiệp	Ưu thế so sánh của đối thủ cạnh tranh
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> </div>
	1 điểm	5 điểm
		1 điểm
		5 điểm

Phân tích biểu đồ tiết lộ thị trường



10. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Định nghĩa đối thủ cạnh tranh là gì? Có điểm gì khác nhau nếu xét từ góc độ nhà sản xuất và xét từ góc độ khách hàng? Tại sao lại định nghĩa đối thủ cạnh tranh như vậy? Điều này có ảnh hưởng như thế nào tới chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?

Tại sao doanh nghiệp lại coi xây dựng ưu thế cạnh tranh là hạt nhân trong quản trị kinh doanh? Muốn xây dựng ưu thế cạnh tranh thì phải bắt đầu từ đâu? Trong rất nhiều ngành, muốn xây dựng ưu thế cạnh tranh là rất khó khăn, vậy những doanh nghiệp không có ưu thế cạnh tranh liệu có tiếp tục tồn tại được không?

Xây dựng ưu thế cạnh tranh chịu ảnh hưởng của năm yếu tố nào? Những yếu tố này tại sao lại trở thành trở ngại chính kìm hãm doanh nghiệp xây dựng ưu thế cạnh tranh? Bộ phận marketing của doanh nghiệp có vai trò như thế nào trong quá trình xây dựng ưu thế cạnh tranh?

Thế nào là ưu thế cạnh tranh có hệ thống? Nó có quan hệ như thế nào với những ưu thế hiện có của doanh nghiệp? Mấu chốt của việc

xây dựng ưu thế có hệ thống là gì? Phân tích thông qua phương thức nào, công cụ và biện pháp nào? Làm thế nào để miêu tả ưu thế cạnh tranh có hệ thống của doanh nghiệp?

Một loại sản phẩm từ khi ra mắt đến khi rời khỏi thị trường sẽ trải qua những giai đoạn nào? Tại sao có những sản phẩm sau khi thâm nhập thị trường lại kéo theo sự xuất hiện của một loạt các đối thủ cạnh tranh, còn một số sản phẩm lại có thể duy trì ưu thế của người đứng đầu? Trạng thái ổn định của bất cứ một thị trường nào là gì? Làm thế nào để đẩy nhanh thị trường đi vào trạng thái ổn định?

Đối với các doanh nghiệp vừa, cần phải lựa chọn thị trường mục tiêu và chiến lược kinh doanh gì? Doanh nghiệp vừa có những lợi thế và nhược điểm gì so với những doanh nghiệp quy mô lớn? Doanh nghiệp vừa có những lợi thế và nhược điểm gì so với doanh nghiệp quy mô nhỏ?

Những doanh nghiệp như thế nào có tư cách tấn công những ông lớn trên thị trường? Những doanh nghiệp tiến công này phải làm thế nào mới có thể thực hiện chiến lược “lấy yếu thắng mạnh”? Những doanh nghiệp này phải tuân thủ những nguyên tắc nào? Bắt tay vào từ đâu để lựa chọn điểm đột phá?

Tính thiếu chuẩn mực của thị trường và độ minh bạch của ngành nghề có liên quan gì tới nhau? Đối với những doanh nghiệp có quy mô và loại hình khác nhau, làm thế nào để tận dụng độ minh bạch của ngành nghề? Làm thế nào mới có thể nâng cao độ minh bạch của ngành nghề? Nguyên nhân mà những sản phẩm giả tồn tại là gì?

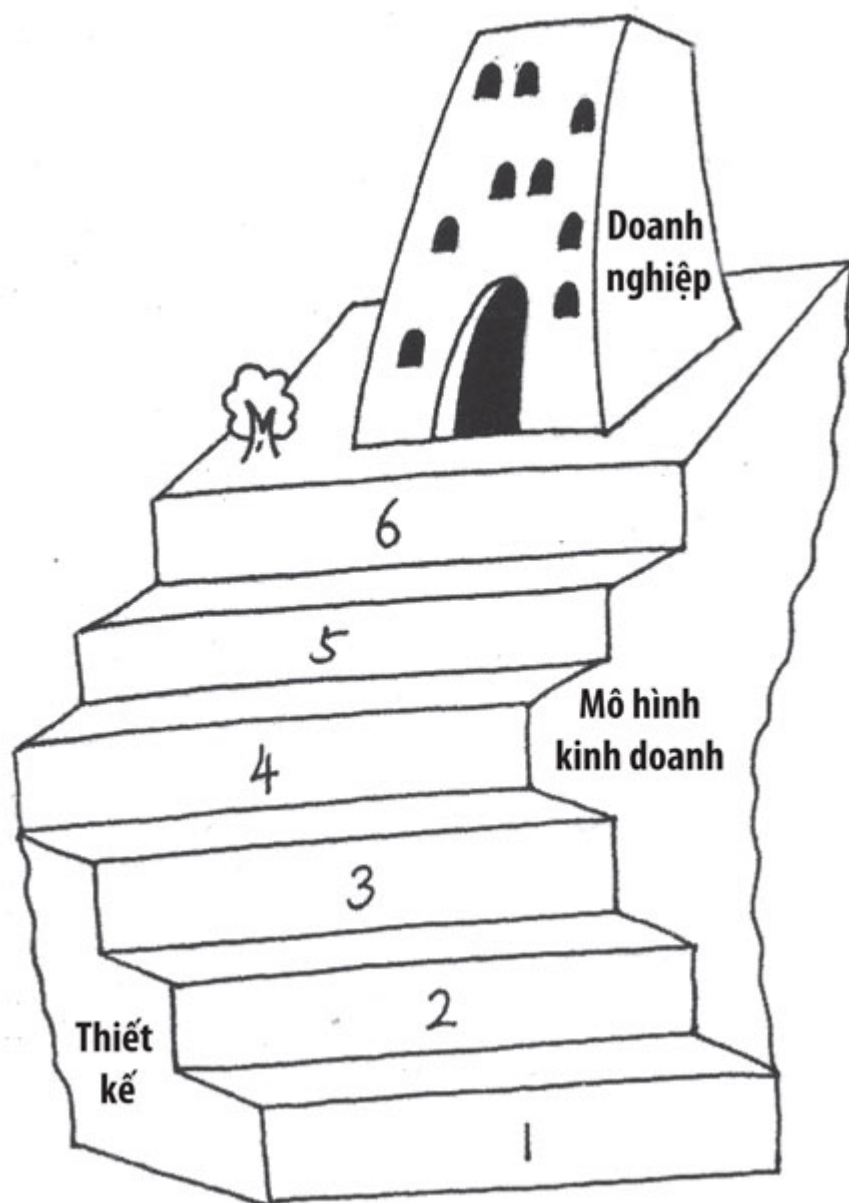
Trong một môi trường thị trường như ngày nay, có thể thực hiện “cạnh tranh phối hợp” hay không? Giá trị của việc “cạnh tranh phối hợp” trên những thị trường khó mà “qua cầu rút ván” là gì? Đối với các bên hợp tác chúng có điểm tốt gì?

Tại sao trên thương trường tồn tại chuỗi thức ăn? Bạn có thể miêu tả chuỗi thức ăn của doanh nghiệp mình không? Doanh nghiệp

“luyện nội công” và xây dựng chuỗi thức ăn hoàn thiện có quan hệ như thế nào với nhau? Đối với doanh nghiệp, chuỗi thức ăn khỏe có ý nghĩa gì?

Chương 6

SÁU BƯỚC THIẾT KẾ MÔ HÌNH KINH DOANH



1. PHÁT HIỆN CƠ HỘI, KIỂM CHỨNG CƠ HỘI

a. Chúng ta dự định phục vụ cho nhóm tiêu dùng nào?

Đó chính là vấn đề dễ dàng bị nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ xem nhẹ. Sở dĩ nó có vẻ không quan trọng là bởi vì rất nhiều người cho rằng đối tượng mà loại sản phẩm nào đó hướng tới càng đông càng tốt, như vậy sẽ dễ thành công, kết quả là dẫn đến mất đi mục tiêu chính, không biết nên tập trung vào đâu, cũng không biết nên tìm ai để điều tra nghiên cứu thị trường. Mặc dù ai cũng có thể là khách hàng, nhưng không phải ai cũng có lý do đầy đủ để lựa chọn một sản phẩm đại chúng hóa như vậy. Cho nên trong giai đoạn đầu trước khi sản phẩm mới ra mắt thì chắc chắn phải xác định rõ chúng ta dự định sẽ phục vụ cho nhóm tiêu dùng nào, sau đó mới có thể xác định được phạm vi đối tượng tương đối nhỏ để làm điều tra nghiên cứu thị trường, làm nghiên cứu tâm lý tiêu dùng của khách hàng, đó chính là tư duy phân khúc thị trường.

Bắt đầu từ năm 2008, thị trường Trung Quốc dần dần bước vào giai đoạn chuyển biến, tức là chuyển từ tiêu dùng đại chúng hóa sang tiêu dùng trong các thị trường được phân khúc, mà nguyên nhân căn bản dẫn tới sự chuyển biến đó là hai nhân tố đã nêu ở trên: Nhân tố thứ nhất là số lượng người thuộc tầng lớp khá giả nhanh chóng tăng lên trong vòng năm năm qua, đã đến giai đoạn tiêu dùng chuyển từ lượng sang chất; nhân tố nữa là thế hệ 8X đã trở thành lực lượng tiêu dùng không thể xem nhẹ, hơn nữa còn ngày càng lớn mạnh. Trong thời kì tiêu dùng đại chúng hóa, doanh nghiệp thường theo đuổi hiệu quả kinh tế quy mô, phục vụ số lượng lớn người tiêu dùng thuộc tầng lớp bình dân với những sản phẩm tốt giá cả hợp lý, trong giai đoạn này đương nhiên lượng khách hàng càng nhiều càng tốt, độ che phủ thị trường càng rộng càng tốt. Nhưng cùng với việc ngày càng có nhiều doanh nghiệp tham gia vào cạnh tranh thị trường đại chúng hóa, các cuộc chiến giá cả, cuộc chiến quảng cáo trở thành hiện trạng thường thấy, kinh doanh nhỏ trở thành xu thế tất yếu. Cho nên khi cạnh tranh đến cùng, những doanh nghiệp có thể tiếp tục tồn tại chắc chắn là những doanh nghiệp nổi tiếng với quy mô lớn, các doanh nghiệp vừa và nhỏ rất khó để tồn tại trên thị trường đại chúng hóa.

Khi thị trường Trung Quốc chuyển từ đại chúng hóa sang tiêu dùng nhóm là lúc cơ hội của các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã đến, đó là cơ hội tốt không dễ gì có được. Tại sao lại nói như vậy? Bởi vì trong giai đoạn tiêu dùng phân nhóm, nhu cầu của người tiêu dùng hướng tới những đặc điểm như đa dạng hóa, phức tạp hóa và phân tán, hiệu quả kinh tế quy mô của doanh nghiệp lớn sẽ không cao, trong khi việc đáp ứng nhu cầu của những thị trường phân nhóm khác nhau đã tạo một cơ hội tốt cho doanh nghiệp vừa và nhỏ bước vào thị trường. Do không có sự tham gia của các doanh nghiệp lớn, rất nhiều thị trường nhỏ có “đất trống”, giúp cho doanh nghiệp vừa và nhỏ có một môi trường thị trường tương đối ôn hòa, có thể dùng lợi thế không gian thay thế thời gian, nhanh chóng hoàn thành việc tích lũy tư bản ban đầu. Cho nên cho dù là những doanh nghiệp mới khởi nghiệp hay là những doanh nghiệp đã ổn định thì khi phát triển sản phẩm mới chắc chắn phải xác định rõ mình dự định phục vụ cho nhóm tiêu dùng nào, như vậy mới có thể sử dụng hiệu quả những tài nguyên có hạn, nhanh chóng tạo được bước đột phá. Đó là bước thành công đầu tiên của các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

b. Nhóm phân khúc thị trường nhỏ hiện nay tồn tại vấn đề gì?

Sau khi đã lựa chọn được nhóm khách hàng mục tiêu, tiếp theo doanh nghiệp cần phải dành thời gian để nghiên cứu những vấn đề còn tồn tại trong nhóm khách hàng mục tiêu này. Trước tiên, hãy đi tìm nguồn gốc sáng tạo theo phương pháp đã giới thiệu ở trên, tức là tìm hiểu những điểm khách hàng không hài lòng về sản phẩm nào đó mà họ đang sử dụng, liệt kê ra ba điểm quan trọng nhất; những khách hàng tiềm năng có nhu cầu tiêu dùng một sản phẩm tại sao lại không muốn tham gia vào hàng ngũ người tiêu dùng sản phẩm ấy? Sự lo lắng và nghi ngờ của họ rốt cuộc là gì? Liệt kê ra ba điểm quan trọng nhất. Vẫn còn một nhóm đối tượng nữa cho rằng mình không nhất thiết phải sử dụng một sản phẩm nào đó, cho nên chưa từng nghĩ sẽ cần sử dụng, vậy những người đó tại sao lại nghĩ như vậy, và cũng tìm ra ba nguyên nhân chủ yếu nhất. Khi đã tìm được chín đáp án đó thì tức là bạn đã tìm được nguồn gốc sáng tạo sản phẩm,

phương pháp đó rất đơn giản, chỉ có điều nhiều người không tin tưởng rằng phương pháp đơn giản có thể đạt hiệu quả cao mà thôi. Một nguyên nhân nữa là có rất nhiều người thích “dò dẫm sang sông” mà không muốn tìm “tường tấp”. Tìm được nguồn gốc sáng tạo sản phẩm tức là đã tìm được cơ sở để sản phẩm có thể bán chạy, tìm được lý do tại sao người tiêu dùng không mua không được, như thế xác suất thành công sẽ nâng lên rất nhiều.

Cho nên chỉ khi các doanh nghiệp vừa và nhỏ biết bắt tay vào xem xét từ những điểm bản thân cảm thấy không hài lòng ở một sản phẩm nào đó, hoặc là xem xét từ việc quan sát những điểm không hài lòng của những người xung quanh đối với một sản phẩm nào đó thì mới có thể có cơ hội tồn tại. Vì vậy doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải xem xét kỹ lưỡng, chịu khó quan sát, bởi vì có rất nhiều cơ hội mà “người bình thường” sẽ không thể nào nhận ra được, mà cần có một khứu giác nhạy bén và thị giác độc đáo. Giống như khi bắt mạch, người bình thường chỉ có thể cảm nhận được một thứ duy nhất là nhịp tim, còn một danh y nổi tiếng thì có thể qua mạch đập để chẩn đoán hơn hai mươi tình trạng cơ thể, đó chính là kỹ năng khác người. Tại sao lại có tình trạng như vậy? Bởi vì những tín hiệu cảm nhận được khi bắt mạch đều rất yếu, người bình thường sẽ khó lòng nhận ra. Những doanh nghiệp mới khởi nghiệp khi điều tra nghiên cứu thị trường cũng giống như bắt mạch trong đông y vậy, phải có khả năng phát hiện những số liệu mà người thường không thể dự tính được, còn những thứ mà ngay cả một người bình thường nhất cũng có thể nhận ra sẽ không thể coi là một cơ hội tốt. Vậy điều tra nghiên cứu thị trường cần phải tiến hành trên quy mô nhóm như thế nào? Thông thường, chỉ cần phỏng vấn 20 người là đủ, tính chuẩn xác của số liệu khi đó đã đạt tới 90% rồi, nếu phỏng vấn nhiều người hơn nữa thì có khi hiệu quả lại giảm đi. Đương nhiên những người được phỏng vấn điều tra phải là khách hàng điển hình của phân khúc thị trường nhỏ, chứ không được tùy tiện chọn bừa một vài khách hàng nào đó.

Ngoài ra, yêu cầu giải quyết vấn đề khách hàng mục tiêu có cấp thiết hay không? Những vấn đề hiện tồn tại có quan trọng đối với

khách hàng hay không? Những câu hỏi này lại liên quan tới khái niệm tính cấp thiết và tầm quan trọng, chúng ta phải phân tầng nhu cầu của khách hàng: Trước tiên là quan trọng và cấp thiết; sau đó là quan trọng nhưng không cấp thiết; sau nữa là cấp thiết nhưng không quan trọng; cuối cùng là vừa không quan trọng vừa không cấp thiết. Nếu các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể nắm chắc nhu cầu vừa cấp thiết vừa quan trọng của khách hàng thì sẽ rất dễ dàng đạt được thành công.

c. “Điểm ngứa” và “điểm đau” nhất của nhóm tiêu dùng hiện tại là gì?

Với hơn hai mươi năm kinh nghiệm, tôi đã tổng kết ra “marketing kiểu ba điểm”, đó chính là tìm mọi cách để tìm ra ba điểm của khách hàng mục tiêu: điểm đau, điểm ngứa và điểm hưng phấn. Điểm đau nghĩa là ở khách hàng mục tiêu tồn tại vấn đề gì khiến cho họ không ngủ được, khiến cho họ phải khổ não những đau khổ đó đem đến sự tổn hại và sự phiền não cho khách hàng mục tiêu và là một vấn đề khó cần giải quyết ngay; điểm ngứa là những nhân tố khiến họ cảm thấy khó chịu trong công việc và trong cuộc sống, dù vẫn chưa tới mức độ đau khổ, nhưng nếu không giải quyết được thì sẽ cảm thấy rất bức bối, hơn nữa còn có cảm giác bất lực, họ không thể tự mình giải quyết giống như gãi ngứa sau lưng mình vậy, không có công cụ hoặc tác động bên ngoài thì chần chẫn sẽ rất khó; điểm hưng phấn là những hiệu ứng kích thích có thể khiến khách hàng phải thốt lên một tiếng “ồ” thể hiện sự kinh ngạc, tức là khi khách hàng mục tiêu nghe thấy hoặc nhìn thấy một sản phẩm nào đó, họ cảm thấy như đã tìm thấy thứ gì đó trong giấc mơ, họ thể hiện sự kích động và mong muốn làm sao đạt được nó ngay lập tức.

Cho nên khi nghiên cứu điều tra thị trường, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải nỗ lực một cách có định hướng nhằm tìm kiếm ba điểm đó, dù là tìm thấy một điểm thôi cũng được. Có thể nói một khi tìm được những điểm này thì doanh nghiệp sẽ có thể tìm ra tiếng nói chung với khách hàng, mà hẳn có phương án có thể giải quyết những đau khổ và khó chịu cho khách hàng thì họ sẽ cảm thấy rất dễ

chấp nhận. Đừng quên khách hàng lựa chọn mua gì không phải vì lợi ích của doanh nghiệp mà vì lợi ích của cá nhân họ, vì thế phương án nào khả thi với họ hơn thì họ sẽ lựa chọn phương án đó. Ngoài ra, các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải biết rõ, hiểu rõ những vấn đề hiện tại đem đến những phiền phức gì cho khách hàng. Nếu như phương án của chúng ta có thể giúp khách hàng không bị phiền phức nữa thì nhất định sẽ được đón nhận.

d. Phương án giải quyết hiện tại của nhóm phân khúc thị trường nhỏ là gì?

Để phát triển những sản phẩm mới khiến cho khách hàng hài lòng và thậm chí là vui vẻ thì có nhất thiết phải tìm hiểu phương án giải quyết hiện tại của khách hàng không? Những phương án đó có ưu điểm gì, tồn tại những hạn chế gì? Họ đã có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở mặt nào, và chưa đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở mặt nào? Nguyên nhân chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng là gì? Là do thiết kế sản phẩm hay do dịch vụ hậu mãi? Do chất lượng sản phẩm hay là do giá cả; Do chỉ tiêu kỹ thuật hay là do tính năng sản phẩm? Tất cả các nhân tố đều cần phải được lần lượt liệt kê.

Một vấn đề nữa cần phải xét đến là khách hàng mua sản phẩm đó chủ yếu là để thỏa mãn điều gì? Hoặc là động cơ mua sản phẩm đó là gì? Điều này đòi hỏi doanh nghiệp xem xét từ ba góc độ là yếu tố công năng, yếu tố tâm lý và yếu tố kinh tế, như vậy mới có thể biết được khách hàng quan tâm đến điều gì nhất khi lựa chọn một loại sản phẩm nào đó, từ đó liệt kê ra thứ tự ưu tiên của tất cả các yếu tố. Thông thường, khách hàng thuộc tầng lớp bình dân thường quan tâm nhất tới yếu tố kinh tế (tức là giá cả); khách hàng thuộc tầng lớp khá giả thường quan tâm nhất tới công năng (giá trị thực tế); còn khách hàng thuộc tầng lớp giàu có thường quan tâm nhất tới yếu tố tâm lý (thể diện). Cho nên việc người tiêu dùng trong nhóm phân khúc nhỏ thuộc tầng lớp nào sẽ ảnh hưởng tới nhận định của họ về phương án giải quyết. Cùng một loại sản phẩm, có thể khách hàng thuộc tầng lớp bình dân cảm thấy rất tốt, khách hàng thuộc tầng lớp

khá giả cảm thấy không đồng tình; trong khi những sản phẩm mà khách hàng thuộc tầng lớp khá giả đồng tình thì khách hàng thuộc tầng lớp giàu có lại không hài lòng.

e. Trên phân khúc thị trường nhỏ có còn tồn tại cơ hội đại dương xanh hay không?

Mục đích cuối cùng của chiến lược đại dương xanh chính là “không cần đánh mà có thể khuất phục quân địch”. Rất nhiều người luôn nhắm tới thị trường chính, điên cuồng chiến đấu vì điều đó, cho nên về cơ bản không tin tưởng đạo lý “không đánh cũng có thể giành thắng lợi” này. Có người từng hỏi tôi: Ngày nào chúng tôi cũng đánh còn không thắng được thì làm sao có thể không đánh mà thắng? Thực ra, người ta thường có kết luận này cũng là chuyện bình thường, bởi vì trên thị trường đại chúng hóa, không đánh thì rất khó thắng, hơn nữa đã là chiến tranh thì nhất định phải đổ máu và tàn khốc, cho nên để ứng phó với sự cạnh tranh tàn khốc đó, nhiều doanh nghiệp đã đưa ra việc xây dựng “đội ngũ thiện chiến” với mong muốn chiến đấu, giành giật và chiếm lĩnh thị trường một cách nhanh chóng và hiệu quả. Phương thức tư duy đó dù là “lựa chọn thông thường” của rất nhiều người, nhưng lại là cách làm không hợp lí, là sự ứng phó “không triệt để”. Bởi vì cạnh tranh thị trường khốc liệt là điều có thể tránh khỏi, tập trung tấn công chính diện thực ra không hiệu quả bằng tập trung tìm kiếm thị trường cơ hội đại dương xanh; tập trung xây dựng “đội ngũ thiện chiến” không bằng tập trung vào việc phát triển những sản phẩm khác biệt hóa dựa vào thị trường nhỏ.

Công ty sữa đậu nành Yonghe - một công ty sản xuất thực phẩm của Đài Loan hay hãng sản phẩm khoai nướng nổi tiếng của Đài Loan thâm nhập thị trường Đại lục mấy năm trước đều là những điển hình thâm nhập thị trường đại dương xanh. Họ không bắt đầu tiến công bằng sản phẩm thứ cấp mà bằng sản phẩm cao cấp, bắt tay vào từ việc phục vụ những người tiêu dùng trung cấp và cao cấp trong xã hội, từ đó dần dần mở rộng thị trường. Rất nhiều doanh nghiệp sở dĩ không nhận được sự hưởng ứng của khách hàng cao

cấp, chính là vì xét từ góc độ những người tiêu dùng cao cấp, sản phẩm của các doanh nghiệp đó không phải là sản phẩm cao cấp, doanh nghiệp đã không thể đáp ứng nhu cầu của tầng lớp giàu có, một khi tầng lớp giàu có không sử dụng thì tầng lớp khá giả cũng sẽ không sử dụng theo, cuối cùng chỉ có thể phục vụ khách hàng cấp thấp, hình tượng thương hiệu cũng dần dần đi xuống.

f. Phương án giải quyết của chúng ta có giá trị độc đáo gì?

Bước vào thị trường đại dương xanh thì phải tuân thủ luật chơi chiến lược đại dương xanh, phải nắm vững cốt lõi của chiến lược đại dương xanh, tuân thủ phương pháp và quá trình của chiến lược đại dương xanh, chứ không phải là tự mình tùy ý phát huy, càng không được nghĩ tới đâu làm tới đó, đó là một điểm mà rất nhiều nhà doanh nghiệp Trung Quốc không làm được. Bởi vì rất nhiều nhà doanh nghiệp tự cho mình là những người thông minh tuyệt đỉnh, họ không chỉ thông minh hơn người, mà còn giỏi trong việc học tập, thường đi khắp nơi để học hỏi, vừa biết được lối tư duy và quan điểm mà mình đồng tình thì đã gật gù cho rằng mình đã hiểu hết về nó, về đến công ty sẽ thực hiện nó theo hiểu biết của mình, kết quả là phần lớn đều làm sai. Tại sao lại như thế? Là vì nhiều người không hiểu rằng, biết không có nghĩa là hiểu, hiểu không có nghĩa là làm được, làm được không có nghĩa là sẽ làm tốt, đó là vấn đề bốn tầng: Biết, hiểu, làm được, làm tốt. Đó là lý do tại sao “nói đi đôi với làm” là một việc rất khó, đạo lý lớn ai cũng hiểu nhưng chỉ có rất ít người có thể hành động và làm được. Muốn thay đổi tình trạng này, trước hết phải có tâm thái khiêm tốn, sau đó phải có sự phân tích lý tính, tiếp nữa là phải một mực kiên trì và cuối cùng là biết cách mượn lực, nhờ sự trợ giúp của các chuyên gia.

Làm thế nào mới mang lại giá trị độc đáo cho khách hàng? Cần phải nhìn nhận từ bốn phương diện sau: Thứ nhất, phương án giải quyết của chúng ta nhằm đẩy mạnh yếu tố nào? Tức là mặt nào tốt hơn phương án giải quyết hiện tại, đó là làm phép cộng; thứ hai, phương án giải quyết của chúng ta nhằm hạn chế yếu tố nào? Tức là

cố gắng hết sức giảm những yếu tố không được khách hàng chú ý tới, hoặc hạ thấp tiêu chuẩn; thứ ba, phương án giải quyết của chúng ta bỏ đi yếu tố nào? Tức là bỏ đi những công năng mà khách hàng không dùng đến; thứ tư, phương án giải quyết của chúng ta sáng tạo yếu tố nào? Tức là tìm hiểu chúng ta đã có sáng tạo độc đáo ở mảng nào, là thứ mà các phương án hiện tại không có. Cần phải biết rằng, mục đích theo đuổi của chiến lược đại dương xanh là “giá trị cao, giá cả thấp”, mà muốn làm được điều đó thì phải có cân nhắc lựa chọn, sáng tạo và đẩy mạnh những sản phẩm mà nhóm khách hàng quan tâm, giảm thiểu hoặc bỏ đi những sản phẩm mà nhóm khách hàng không để ý đến. Doanh nghiệp không nên cố tình che giấu đi khuyết điểm của những sản phẩm của mình, bởi vì dám thừa nhận khuyết điểm của mình là một biểu hiện tự tin. Giống như một người viết sơ yếu lý lịch và đi phỏng vấn, nếu như chỉ viết ưu điểm, chỉ nói về ưu điểm, thì đơn vị cần người có tin tưởng hay không? Nhưng có bao nhiêu người chủ động viết ra những khuyết điểm của mình trong sơ yếu lý lịch? Có bao nhiêu người chủ động nói ra những khuyết điểm của mình khi đi phỏng vấn?

g. Nhóm tiêu dùng liệu có chấp nhận phương án của chúng ta?

Sau khi các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã có ý tưởng sơ bộ về sáng tạo sản phẩm thì phải liên kết với khách hàng mục tiêu để kiểm nghiệm phương án của mình liệu có thể thực hiện hay không, liệu có ý nghĩa thực tế hay không. Tuyệt đối không nên cho mình là đúng, không cần lắng nghe ý kiến của người khác. Cần phải biết rằng có rất nhiều sản phẩm nhìn bề ngoài mọi mặt đều rất tốt nhưng vẫn không có người mua. Tôi biết có một công ty phần mềm đã phát triển một công cụ tìm kiếm rất hữu hiệu, công năng tốt, sử dụng thuận tiện, nhưng lại không nhận được sự đồng tình của khách hàng, sản phẩm có vẻ rất tốt này lại không thể nào phát triển trên thị trường. Bởi vì khách hàng đã quen với công cụ tìm kiếm là Google, đó chính là nhu cầu theo thói quen của người tiêu dùng. Cho nên sản phẩm tốt chắc chắn phải là phương án mà khách hàng đồng ý tiếp nhận, hơn nữa chi phí lại không cao, nếu không khách hàng sẽ kìm hãm nó.

Khoảng 15 năm trước, khi đảm nhận chức giám đốc khu vực Trung Quốc của Công ty máy tính Apple, tôi đã từng nhận được một bài học rất sâu sắc. Vẫn nhớ lúc đó tại một diễn đàn, chúng tôi nhấn mạnh rằng máy tính của Apple rất đơn giản và dễ sử dụng, chỉ cần nửa tiếng đồng hồ là có thể học được cách sử dụng. Để chứng minh cho mọi người thấy, chúng tôi đã mời một số trẻ em chưa đến tuổi đi học thử nghiệm, quả thật chúng có thể học được những thao tác trên máy tính Apple một cách rất nhanh chóng. Và thế là chúng tôi hỏi mọi người: Hệ điều hành của Apple thế nào? Có phải là dễ dàng sử dụng và ít tốn công sức hơn so với hệ điều hành của Microsoft không? Mọi người có đồng ý đổi sang dùng máy tính của Apple hay không? Câu trả lời của một khách hàng nọ đã làm tôi nhớ mãi, anh ta nói: “Mặc dù hệ điều hành của Microsoft không dễ sử dụng, nhưng chúng tôi đã mất rất nhiều thời gian để hỏi cách sử dụng nó, thích ứng với nó, bây giờ đã quen với nó rồi, cho nên tôi không nhất thiết phải bỏ ra nửa tiếng đồng hồ để học cách sử dụng hệ điều hành của Apple, bởi vì nửa tiếng đó là thừa thãi.” Hy vọng câu chuyện này có thể đưa ra cho các bạn một vài gợi ý, đừng chìm trong tư duy sai lầm, tưởng rằng những gì mà người tiêu dùng đòi hỏi chính là những sản phẩm tốt nhất, thực ra không đến mức như vậy, tất cả những sáng tạo đều phải xoay quanh nhu cầu của khách hàng, đồng thời còn phải nhận được sự đồng tình của khách hàng mới được.

h. Để giải quyết vấn đề, liệu khách hàng có đồng ý bỏ ra cái giá tương ứng hay không?

Sau khi đã có ý tưởng sáng tạo sản phẩm tốt thì doanh nghiệp còn phải tìm hiểu xem liệu khách hàng có đồng ý bỏ ra một cái giá nhất định để sử dụng sản phẩm đó hay không, chi phí chuyển đổi nhà cung cấp của họ có cao hay không? Từ phương án hiện có chuyển sang phương án mới có những trở ngại gì? Đó là một điểm mà rất nhiều người khi làm điều tra nghiên cứu thị trường dễ bỏ sót, họ sẽ thường xuyên hỏi khách hàng là liệu có cần đến công năng này, công năng kia hay không, khi trả lời, khách hàng thường không suy nghĩ về chi phí và cái giá phải trả mà chỉ nhìn nhận từ góc độ sở thích của cá nhân. Thông thường chỉ cần nghe thấy ý tưởng cải tiến công năng

nào đó, nâng cao tính năng nào đó, thì khách hàng sẽ nói đó là tốt, đều nói là có nhu cầu của họ. Nhưng khi sản phẩm ra lò họ lại không mua nữa, bởi vì nó quá đắt, họ tưởng rằng cải tiến công năng đó, nâng cao tính năng đó là miễn phí. Cho nên khi làm nghiên cứu điều tra thị trường, doanh nghiệp cần phải thông báo cho khách hàng rằng phương án giải quyết này đắt hơn phương án giải quyết hiện có là bao nhiêu, tại sao sẽ đắt lên như thế? giá trị mang đến cho khách hàng liệu có phải là luôn cao hơn cái giá mà họ phải trả hay không? Nếu như khách hàng hiểu được giá trị của sản phẩm và cũng biết cái giá mà mình phải bỏ ra, thì lúc đó câu trả lời của họ mới là những câu trả lời lý tính, chân thực.

Cho nên, khi khách hàng không suy nghĩ tới yếu tố giá cả thì sẽ là một đáp án, và khi khách hàng cân nhắc yếu tố giá cả thì có thể lại là một đáp án khác. Vấn đề này lại liên quan đến một khái niệm mới, đó là độ co giãn theo giá, nếu như một sản phẩm mới có một số điểm tốt hơn sản phẩm hiện tại, thì sẽ phải dự tính một chút về việc cái giá mà khách hàng đồng ý bỏ ra thêm sẽ là 10%, 20% hay là 30%. Bởi vì khả năng chịu đựng giá cả của khách hàng là có hạn, họ sẽ căn cứ theo hiểu biết của mình để phán đoán một sản phẩm tương đối ưu thế như vậy thì giá trị của nó phải là bao nhiêu tiền, đắt hơn sản phẩm hiện tại bao nhiêu là hợp lý, những thông tin này rất quan trọng đối với chiến lược giá cả của sản phẩm. Bởi vì giá trị cao mà giá cả quá thấp thì lại không phải là một việc tốt, cần phải biết cân nhắc sao cho đúng đắn, không nên để chi phí quyết định giá cả mà hãy coi giá trị khách hàng là căn cứ để định giá. Trừ phi bạn muốn loại bỏ tất cả đối thủ cạnh tranh tiềm năng, không cho các doanh nghiệp khác bất cứ cơ hội nào thì mới cần áp dụng sách lược giá thấp lợi nhuận thấp, khép lại mọi cánh cửa của đối thủ.

2. XEM XÉT MỘT CÁCH CÓ HỆ THỐNG VỀ MÔ HÌNH CỦA DOANH NGHIỆP

a. Liệu có thể phác thảo khung mô hình đơn giản của doanh nghiệp?

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, làm thế nào để thể hiện rõ những việc mình muốn làm? Miêu tả quan hệ với những bên liên quan như khách hàng, nhà cung ứng, đối tác hợp tác bằng những lời lẽ đơn giản nhất; chúng ta sử dụng những sản phẩm như thế nào, sử dụng những kênh nào để đưa sản phẩm đến tay khách hàng? Muốn nói rõ vấn đề phức tạp như vậy, biện pháp tốt nhất đó là vẽ sơ đồ, thể hiện suy nghĩ của mình bằng cách phác thảo ra một sơ đồ, bao gồm quan hệ trước sau, quan hệ trái phải, quan hệ trên dưới. Đó chính là tư duy bằng đồ họa, liên kết bằng đồ họa mà tôi vẫn thường nhắc đến. Phần lớn người dân Trung Quốc đều chưa từng được học những kiến thức như vậy trong trường học, nên sẽ phải tự lĩnh hội nó bằng cách tự rèn luyện và học hỏi. Rất nhiều sinh viên mới ra trường sau khi thực tập tại công ty của tôi và trải qua một thời gian rèn luyện đã có thể nắm được phương pháp tư duy đồ họa này. Có thể nói đây chính là quá trình đơn giản hóa một vấn đề phức tạp, có được một lộ trình tiếp cận thị trường như vậy chẳng khác nào khi đánh trận có được một tấm bản đồ tác chiến, có thể xem xét từ tầm nhìn cao và toàn diện, nhìn nhận một cách hệ thống, từ đó có thêm cơ sở vững chắc để thực hiện kế hoạch.

Năm 1998, khi xuất bản đĩa CD giảng dạy đầu tiên với tên gọi *Chiến lược marketing, ưu thế cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp*, tôi đã đưa ra mục tiêu “tứ hóa”: Đơn giản hóa những vấn đề phức tạp, phổ thông hóa những lý luận sâu sắc, hình tượng hóa những câu chữ đơn điệu, hệ thống hóa những vấn đề nhỏ nhặt. Mục đích chính là khiến khách hàng có thể dễ dàng hiểu, dễ dàng chấp nhận, kết quả là chiếc CD giảng dạy đó đã đạt được thành công ngoài mong đợi, tác động tới tư duy và chiến lược kinh doanh của nhiều doanh nghiệp cũng như nhà quản trị, đồng thời thúc đẩy một bộ phận các doanh nghiệp Trung Quốc đi đến thành công. Việc miêu tả một cách đơn giản về hệ thống marketing bằng những phương thức phổ thông và khoa học đó đã khiến cho rất nhiều chủ doanh nghiệp chưa từng được tiếp xúc với giáo dục cao đẳng, đại học cũng có thể nghe hiểu, đọc hiểu, từ đó giúp họ tạo dựng lòng tin, làm quen với luật chơi của kinh tế thị trường và chiến lược marketing.

b. Liệu có phải chúng ta đã sử dụng tốt những tài nguyên bên ngoài cần có?

Sau khi thiết kế sơ đồ mô hình kinh doanh, các bạn sẽ phát hiện ra rằng, nếu muốn thành công mà chỉ dựa vào sức mạnh của chính mình thì sẽ không bao giờ đủ, phải kết hợp với những tài nguyên tương ứng ở bên ngoài, xem xét tới tất cả những yếu tố có liên quan tới sơ đồ mô hình kinh doanh như đơn vị nòng cốt, các doanh nghiệp đứng trước và đứng sau, các đối tác, các tài nguyên ngoại vi... Dù không thể ngay lập tức kết hợp chúng thì doanh nghiệp cũng phải đưa ra quy hoạch của riêng mình, xác định rõ mình sẽ chia thành mấy giai đoạn để kết hợp, mục tiêu là gì, thuyết phục đối tác hợp tác bằng những phương pháp nào. Chỉ có phối hợp tốt những tài nguyên cần thiết bên ngoài thì mới có thể hình thành chuỗi giá trị hoàn chỉnh, hình thành chuỗi thức ăn khỏe mạnh, bởi vì xu thế cạnh tranh trong tương lai không phải là chiến đấu đơn thương độc mã mà phải dựa vào chuỗi thức ăn lớn mạnh để cạnh tranh.

Vấn đề tiếp theo cần phải xét đến đó là những bên liên quan trong chuỗi giá trị sẽ nhận lợi ích như thế nào? Những sự nghiệp vĩ đại hay cao thượng đến đâu thì cũng đều phải do con người hoàn thành, điều đó đòi hỏi phải huy động những tài nguyên xã hội tương ứng, cho những bên tham gia biết họ có thể đạt được những lợi ích gì, đó là vấn đề mà mỗi người đều phải suy nghĩ, là một nhân tố không thể thiếu được trong môi trường kinh tế thị trường. Bởi vì điều mà kinh tế thị trường chú tâm đến là “trao đổi lợi ích bình đẳng”, không có lợi ích thì sẽ không có ai làm cả, cho nên mới nói: Không có bạn bè vĩnh viễn, chỉ có lợi ích vĩnh viễn. Đương nhiên lợi ích đó có thể là ngắn hạn, cũng có thể là dài hạn; có thể là lợi ích trong kinh tế, cũng có thể là lợi ích về chính trị; có thể là sự thỏa mãn về tâm lý, cũng có thể là sự thỏa mãn về vật chất.

Trên thương trường, một khái niệm mà tôi tôn sùng nhất đó là “mọi người đều có thể kiếm tiền”, sở dĩ rất nhiều doanh nghiệp không mạnh, không lớn được là bởi vì ông chủ của chúng không có khái niệm đó trong đầu, không hiểu, không chấp nhận khái niệm đó.

Họ coi cổ phần là sinh mạng của mình, cho rằng thị trường là do mình giành được, muốn để lại tất cả cổ phần cho con cháu của mình chứ không muốn chia sẻ cổ phần cho người khác, càng không muốn sử dụng cổ phần để thu hút những nhân tài quản lý mà mình cần, kết quả thì sao? Một mặt, ông chủ oán trách không tìm được người làm được việc; mặt khác, nhân viên quản trị cao cấp mà ông chủ tuyển dụng lại không một lòng với ông ta, mọi nhân viên đều làm việc với tâm thái “người làm thuê”, sức lực bỏ ra đúng với đồng lương là đủ. Những doanh nghiệp như vậy làm sao có thể lớn mạnh được? Ông chủ phải nhất nhất theo dõi từ việc lớn đến việc nhỏ, vừa mệt người vừa mệt óc, trở thành “người kéo xe” chính hiệu chứ không còn là “người đánh xe” nữa. Các ông chủ thường oán trách nhân viên sao không thể chăm chỉ như mình, không thể làm việc chẳng màng đến chuyện nghỉ ngơi như mình. Kết quả là thế nào? Rất nhiều doanh nghiệp tư nhân thành công mặc dù đã kiếm được rất nhiều tiền, thậm chí là đã trở thành triệu phú tỉ phú, nhưng cuối cùng đều rơi vào tình trạng “nghèo chẳng có gì ngoài tiền”. Hy vọng các doanh nhân thế hệ mới sẽ có một tâm thái cởi mở hơn, có lòng bao dung hơn, biết chia sẻ hơn, như vậy mới có thể làm được việc lớn.

c. Mô hình kinh doanh là do mình tự phát minh ra hay là mượn lối tư duy của người khác?

Việc thiết kế mô hình kinh doanh như thế nào có một tầm ảnh hưởng rất lớn, nó quyết định đến việc một dự án có thành công hay không. Tầm quan trọng của nó là điều mà chúng ta có thể dễ dàng hiểu được. Thông thường, có ba phương pháp thiết kế mô hình kinh doanh: Một là mượn mô hình thương nghiệp đã thành công của nước ngoài, tiếp thu một cách có chọn lọc, lúc đó dù là thu hút đầu tư rủi ro hay là thuyết phục những nhà đầu tư khác, đối tác hợp tác khác thì cũng tương đối dễ dàng, bởi vì đã có tiền lệ thành công và mô hình định sẵn của doanh nghiệp nước ngoài, rủi ro tương đối nhỏ, không cần phải giải thích và phân tích quá nhiều thì mọi người cũng vẫn có thể hiểu được, chỉ cần có thể chứng minh được rằng trên thị trường cũng song song tồn tại một cơ hội như vậy là đủ.

Hai là mượn mô hình đã thành công của nước ngoài, căn cứ theo tình hình trong nước cũng như đặc trưng ngành nghề để tăng cường cải tiến và sáng tạo hòng đáp ứng nhu cầu đặc biệt của người tiêu dùng bản địa. Mô hình này khó hơn mô hình trước một chút, nhưng chỉ cần hiểu rõ những đổi mới, sáng tạo của mình, có thể nói rõ tại sao lại sáng tạo như vậy thì cũng có thể dễ dàng thuyết phục nhà đầu tư và đối tác hợp tác, đặc biệt là giải thích bằng tư duy chiến lược đại dương xanh, tức là mạnh ở điểm nào? Yếu ở điểm nào? Sáng tạo ở đâu? Lược bỏ chỗ nào?

Ba là tự thiết kế mô hình kinh doanh, căn cứ vào kết quả nghiên cứu điều tra thị trường cũng như nguồn gốc sáng tạo sản phẩm đã tìm thấy, thay đổi luật chơi trên thị trường hiện tại bằng tư duy hoàn toàn mới, thậm chí loại bỏ những luật chơi đã hình thành từ nhiều năm trước, thúc đẩy thị trường điều chỉnh lại, từ đó đạt được mục tiêu đặt ra. Phương thức này đòi hỏi những nhà đầu tư và những đối tác hợp tác phải hết sức cẩn trọng và logic, bởi vì trên thị trường chưa từng có sản phẩm như thế nên không có một tiêu chuẩn nào để có thể so sánh được, mà khi các nhân tố bất định chưa được xem xét chu đáo thường mang lại cho nhà đầu tư cảm giác rủi ro, khi đầu tư họ sẽ rất cẩn trọng, cho nên xét từ góc độ thu hút nhà đầu tư, độ khó của mô hình này là lớn nhất.

d. Ai là đối thủ cạnh tranh hiện tại? Ai là đối thủ cạnh tranh tiềm năng?

Sau khi đã xác định rõ nhóm khách hàng mục tiêu (phân khúc thị trường nhỏ), thì tiếp theo cần phải phân tích tình trạng cạnh tranh. Trước hết chúng ta cùng làm rõ một chút về định nghĩa đối thủ cạnh tranh, những doanh nghiệp sản xuất sản phẩm giống hoặc cùng loại chưa chắc đã là những đối thủ cạnh tranh. Ở trên tôi đã nói, xét từ góc độ doanh nghiệp, những doanh nghiệp tranh giành cùng một nhóm khách hàng mục tiêu với mình mới là đối thủ cạnh tranh. Xét từ góc độ người tiêu dùng, để phán đoán ai là đối thủ cạnh tranh thì phải tìm hiểu xem người tiêu dùng có những lựa chọn nào, khi họ có nhu cầu nào đó thì họ sẽ lựa chọn giữa các thương hiệu nào. Xác

định đối thủ cạnh tranh là điểm mà mọi người dễ hiểu nhầm nhất, ví dụ đối thủ cạnh tranh của một doanh nghiệp sản xuất nước uống có ga là ai? Chẳng phải chính là những doanh nghiệp sản xuất nước uống có ga khác sao? Chưa chắc! Bởi vì nếu như mức giá không giống nhau, hai bên sẽ không có quan hệ cạnh tranh; ngoài ra, những doanh nghiệp sản xuất bia hoặc nước ép trái cây lại có khả năng là đối thủ cạnh tranh, bởi vì khi khách hàng dùng bữa, họ có thể lựa chọn nước uống có ga, cũng có thể lựa chọn bia hoặc nước ép hoa quả.

Ngoài việc phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại, thì điều quan trọng hơn đó là việc phân tích đối thủ cạnh tranh tiềm năng, bởi vì những doanh nghiệp này hiện tại vẫn chưa bước vào thị trường. Người xưa có câu: “Đạn nổ dễ tránh, tên ngầm khó phòng”. Khi nào sẽ xuất hiện đối thủ cạnh tranh tiềm năng? Chỉ cần dự án mới của bạn đạt được thành công lớn thì chắc chắn sẽ thu hút sự chú ý của một lượng lớn các doanh nghiệp khác, có thể thực lực vốn của họ rất hùng hậu; có thể họ có tài nguyên đặc biệt; có thể họ có sức ảnh hưởng lớn trên thị trường; có thể họ có ưu thế kỹ thuật. Tóm lại những doanh nghiệp tham gia cạnh tranh lúc đó chắc chắn là những doanh nghiệp có trọng lượng, là những doanh nghiệp sau khi suy nghĩ và xem xét kỹ lưỡng mới quyết định tham gia cạnh tranh.

Vậy có biện pháp nào có thể ngăn cản những đối thủ này bước vào cạnh tranh không? Đương nhiên là có, đó chính là hình thành mối đe dọa thị trường. Nếu như đối thủ cạnh tranh tiềm năng nghĩ rằng khi bước vào thị trường thì độ khó khăn rất lớn, độ rủi ro cao, quy mô thị trường không đủ thu hút... có lẽ họ sẽ tự nguyện rút lui. Mấu chốt là trước hết chúng ta phải nghĩ cho kỹ, nói cho rõ, thậm chí là chủ động liên hệ với đối thủ cạnh tranh tiềm năng, thuyết phục họ không nên tùy ý bước vào cạnh tranh. Và nâng cao ngưỡng cửa bằng cách xây dựng hàng rào ngăn cản, cố gắng hết sức phóng đại những rủi ro mà đối thủ đi sau sẽ gặp phải, từ đó khiến cho những đối thủ cạnh tranh tiềm năng chủ động từ bỏ.

e. Sách lược thâm nhập thị trường là gì? Tiến công trực diện hay là đi đường vòng?

Thường thì các doanh nghiệp vừa và nhỏ thiếu tích lũy tư bản, cho nên trực tiếp tấn công các doanh nghiệp quy mô lớn, các thương hiệu lớn là điều không thể thực hiện được, trừ phi có được món đầu tư tương đương, có đủ thực lực để tiến công. Cá nhân tôi nghiêng về chiến thuật đi vòng, cũng chính là chiến lược đại dương xanh, chiến thuật này không làm nảy sinh bất cứ xung đột nào với bất cứ doanh nghiệp nào mà chuyển hướng cạnh tranh, phát triển sản phẩm mới có giá trị độc đáo, đi theo con đường khác với những doanh nghiệp khác.

Có năm nguyên tắc cơ bản trong chiến thuật đi đường vòng: Một là xác định rõ nhóm khách hàng mục tiêu, xây dựng quan điểm chỉ phục vụ cho một bộ phận khách hàng này; hai là có thể phát hiện ra “khu đất trống” trên thị trường, tìm thấy thị trường nhỏ chưa xuất hiện sản phẩm dẫn đầu; ba là sau khi vạch ra kế hoạch tỉ mỉ thì nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường, tránh việc các doanh nghiệp lớn sau khi biết được đã kịp tiến hành “bít lối”; bốn là nhanh chóng trở thành ông lớn trên thị trường ngách, giành lấy thị trường bằng những sự khác biệt như ưu thế, đặc sắc và chuyên nghiệp; năm là sau khi đạt được thành công trên một thị trường ngách nào đó thì lấy đó làm căn cứ địa, tiếp tục mở rộng lên những thị trường có liên quan, thậm chí là biến những sản phẩm của thị trường ngách thành những sản phẩm của thị trường chính.

f. Tại sao bây giờ cần thâm nhập vào thị trường này? Nguyên nhân sâu xa là gì?

Muốn tung ra một sản phẩm bán chạy thì nhất định phải nắm chắc thời cơ, xem xét từ góc độ tích cực, đó là tìm kiếm điểm kích thích, ví dụ như: sự xuất hiện tầng lớp khá giả dẫn tới những chuyển biến trong phương thức sống, chuyển từ việc chú trọng tới giá cả sang chú trọng tới giá trị; thế hệ 8X bước vào thị trường tiêu dùng, tâm lý và nhu cầu tiêu dùng của họ khác biệt so với thế hệ người tiêu dùng trước đây, cá tính hóa, khác biệt hóa trở thành điều tất yếu;

những chuyển biến do khủng hoảng kinh tế gây ra khiến rất nhiều người bắt đầu cách tiêu dùng bảo thủ, cố gắng tiết kiệm tiền cũng sẽ mang đến những cơ hội mới; việc chính phủ đang nỗ lực kích thích tiêu dùng trong nước sẽ mang đến cơ hội cho những doanh nghiệp kinh doanh trong nước; nhiều nơi đang áp ứ sự thăng cấp và chuyển đổi mô hình ngành nghề, các ngành nghề sáng tạo, ngành công nghiệp không khói bụi, ngành nghề bảo vệ môi trường đều trở thành những cơ hội mới... Bởi vì cơ hội luôn luôn xuất hiện tại điểm kích thích của kinh tế, xuất hiện tại thời kỳ xã hội thay đổi nhanh chóng, đó gọi là “loạn thế xuất anh hùng”. Còn trên một thị trường tương đối ổn định, (giống như các nước phát triển) thì sẽ rất khó tìm ra cơ hội tốt, bởi vì những cơ hội lớn nhỏ đều đã bị người khác chiếm giữ rồi.

Ngoài ra, còn có thể xem xét từ góc độ tiêu cực. Đó là những vấn đề gây phiền toái cho doanh nghiệp ngày càng nghiêm trọng, như lợi nhuận xuống dốc, chi phí tăng cao, đội ngũ nhân công không ổn định, công tác giữ gìn vệ sinh môi trường của doanh nghiệp đòi hỏi phải nâng cao; hay như doanh nghiệp phải đối mặt với tình trạng lực lượng lao động ngày càng thiếu hụt nghiêm trọng, đặc biệt là những công nhân lành nghề, nhân viên kỹ thuật, đội ngũ lao động chất xám; ngoài ra còn có sự thiếu hụt nguyên vật liệu... Có thể lấy tạp chí *Cẩm nang vui đọc*⁽¹⁾ mà chúng tôi hợp tác làm ví dụ cho việc bắt tay hành động từ giải quyết vấn đề khách hàng. Sau khi có những ý tưởng bước đầu, tạp chí này đã tiến hành nghiên cứu điều tra thị trường trên hàng trăm doanh nghiệp và nhà quản trị, tìm hiểu tình trạng đọc sách của những lãnh đạo doanh nghiệp vừa và nhỏ và những nhà quản trị cao cấp. Sau đó phát hiện phần lớn các giám đốc và các nhà quản trị đều có chung một khó khăn, đó là không có thời gian chọn đọc sách, không biết chọn đọc sách như thế nào, không có đủ kiên nhẫn để đọc sách, không thể hiện thực hóa những thứ trong sách vở viết, càng không thể thực hiện mục tiêu “đọc hiểu, đọc thấu, đọc kĩ”. Mà không đọc sách thì lại sợ lạc hậu, khi trà dư tửu hậu không có vốn kiến thức để đàm đạo, cũng không thể nâng cao tri thức và đổi mới quan niệm, và thế là rơi vào hoàn cảnh lưỡng nan. Những vấn đề tồn tại đó ở các nhà lãnh đạo chính là cơ hội mở ra trước mắt.

g. Tại sao lại là chúng ta làm dự án này?

Bất cứ một công việc gì cũng đều cần có xuất phát điểm, như vậy mới có thể trả lời câu hỏi “Tại sao lại là chúng tôi?” một cách tường tận, có đầu có đuôi, hay nói cách khác là chúng ta tới từ đâu, và sẽ đi tới đâu. Những yếu tố như học lực, kinh nghiệm, trải nghiệm, các mối quan hệ trong quá khứ của nhà quản trị có vai trò rất quan trọng đối với sự thành bại của một dự án. Rất nhiều người tưởng rằng những dự án “đầu tư ít, hiệu quả nhanh” là những dự án tốt, thực ra không phải như vậy, bởi vì “đầu tư ít, hiệu quả nhanh” đồng nghĩa với việc dự án không vấp phải bất cứ rào cản nào, ai cũng có thể làm được, hơn nữa cơ hội như vậy là thứ mà bất cứ ai cũng có thể nhìn thấy và ai cũng ham muốn, kết quả là phần lớn các doanh nghiệp đều làm cùng một loại dự án trong cùng một thời điểm, dẫn tới việc sao chép và cạnh tranh nghiêm trọng. Vấn đề này đã xuất hiện nhiều lần ở các ngành khác nhau, khiến cho rất nhiều doanh nghiệp rơi vào vòng xoáy không thể nào thoát ra được.

Đội ngũ quản trị nhất định phải xuất phát từ lịch sử của doanh nghiệp mình, nhìn nhận mình có những sở trường gì, những tài nguyên gì, những quan hệ nào, những kỹ thuật gì... Chỉ có như vậy thì mới có thể hình thành hàng rào cản trở các doanh nghiệp khác bước vào cạnh tranh, nếu không sẽ rất khó đạt được sự đồng thuận của nhà đầu tư. Tạp chí *Cẩm nang vuiđọc* tôi đã nhắc tới ở trên, chính là một ví dụ điển hình cho việc biết phát triển dựa vào thế mạnh của một số thành viên nòng cốt. Thứ nhất, tôi đã làm công tác giảng dạy và tư vấn suốt mười năm qua, trong thời gian đó đã quen biết rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp và nhà quản trị Trung Quốc, họ không lạ gì tôi, tôi rất hiểu những khó khăn cũng như những nhu cầu của họ; thứ hai, tôi đã từng đảm nhận vị trí giám đốc tri thức (CKO) trong Công ty HP, hơn nữa còn là người quản lý tri thức đầu tiên của Trung Quốc trong các doanh nghiệp lớn, là một nhà quản trị cao cấp có những trải nghiệm thực tế về quản lý tri thức trong doanh nghiệp; thứ ba, tôi đã từng xuất bản ba cuốn sách bán rất chạy viết về quản trị kinh doanh, tám CD tài liệu hướng dẫn các nhà quản trị, có hiểu biết nhất định về những đặc điểm, các kênh tiêu thụ và mô hình tiêu

thụ của ấn phẩm văn hóa. Thêm nữa, các đối tác hợp tác khác đều đã công tác trong ngành truyền thông rất nhiều năm, đã từng xuất bản tạp chí về quản trị, cho nên khi chúng tôi cùng tham gia dự án này chính là một lý do khiến nó có thể trụ vững.

3. KHÁI NIỆM SẢN PHẨM, CẢM ĐỘNG LÒNG NGƯỜI

a. Có nên tiết lộ ý tưởng sản phẩm hoàn chỉnh với khách hàng mục tiêu hay không?

Nhất định phải làm rõ mọi điểm trong dự án mới, đó chính là bước đầu tiên để biến ý tưởng thành hành động, cũng có thể hiểu là những phân tích về tính khả thi của dự án. Cần xem xét những yếu tố chính sau: Liệu thị trường có nhu cầu hay không? Nhu cầu đó lớn tới mức nào? Nhu cầu đó có phải là nhu cầu cấp thiết hay không? Sản phẩm đó có giá trị độc đáo gì đối với khách hàng? Nó giúp khách hàng giải quyết vấn đề gì? Có những khác biệt gì so với những sản phẩm hiện có trên thị trường? Định vị sự khác biệt của nó là gì? Sau khi đã suy nghĩ và tìm ra được đáp án cho những câu hỏi trên rồi thì doanh nghiệp sẽ có cơ sở để thuyết phục mình, thuyết phục người khác, chứ không phải là lạc quan một cách mù quáng. Tốt nhất là làm thế nào có thể tóm gọn định nghĩa sản phẩm đó chỉ trong một câu, tức là có thể lí giải định vị giá trị của sản phẩm trong vòng 30 giây, để mọi người sau khi nghe được sẽ cảm thấy phấn khích và hưởng ứng. Đương nhiên, để làm được điều này thì thiết kế của sản phẩm phải thể hiện được là bắt nguồn từ nguồn gốc sáng tạo sản phẩm, tức là chín câu hỏi mà tôi đã nêu ra ở phía trên.

Sau khi đã có được ý tưởng về sản phẩm hoàn chỉnh thì cũng là lúc doanh nghiệp cần bước tới kết nối với khách hàng, lắng nghe ý tưởng và phản hồi của khách hàng, nắm được thái độ và phản ứng của họ. Lúc này nhất định phải cho khách hàng biết sản phẩm đó thuộc chủng loại nào: Là sản phẩm mới mang tính cách mạng, hay là sản phẩm mới mang tính cách tân, hoặc là những sản phẩm gia tăng giá trị sử dụng đi kèm với sản phẩm khác. Mục đích của việc nói rõ

này là để tiếp thu những ý kiến của khách hàng mục tiêu, tìm hiểu yếu tố nào có thể đánh trúng tâm lý khách hàng, yếu tố nào khiến khách hàng còn đắn đo hoặc chưa hiểu biết. Đương nhiên khách hàng ở đây là một khái niệm tương đối rộng, ngoài những khách hàng cuối cùng, còn bao gồm những khách hàng trung gian như là đối tác hợp tác, nhân viên tiêu thụ, nhà phân phối... Mục đích làm như vậy là để kiểm chứng xem sản phẩm liệu có làm lay động lòng người hay không, liệu khách hàng có thể nhanh chóng hiểu được ý tưởng và đặc điểm của sản phẩm hay không, và liệu họ có chấp nhận sản phẩm đó hay không.

b. Liệu đã hoàn thành việc đo lường khái niệm sản phẩm?

Muốn khách hàng mục tiêu hiểu được giá trị và tác dụng của sản phẩm thì phương pháp tốt nhất là làm một sản phẩm mẫu, có thể là sản phẩm mẫu phiên bản điện tử, hiển thị hình ảnh qua máy tính, cũng có thể là sản phẩm mẫu thật, tóm lại phải để khách hàng nhìn thấy, sờ thấy, điều đó tốt hơn nhiều so với việc giải thích bằng văn bản hay bằng lời nói. Thông qua đó tiến hành quan sát phản ứng của khách hàng khi lần đầu tiên nhìn thấy sản phẩm, liệu họ có cảm thấy hưng phấn và có hưởng ứng hay không. Như vậy có thể kiểm định khái niệm sản phẩm của mình có khả thi không. Mọi người thường nói, trăm nghe không bằng một thấy, nhất định phải để khách hàng tiếp xúc với sản phẩm mẫu, như vậy mới có thể có được cảm nhận thực tế.

Ngoài sản phẩm mẫu, doanh nghiệp còn có thể thiết kế một số khái niệm sản phẩm theo chủ đề rõ ràng, nếu có thể miêu tả bằng hình ảnh thì càng tốt. Ví dụ một chủ đề nghiêng về an toàn sức khỏe, một chủ đề chú trọng về chất lượng, một chủ đề nghiêng về tiết kiệm công sức, một chủ đề hướng tới tiêu chí chất lượng tốt, giá cả phải chăng... thông thường nên đưa ra khái niệm sản phẩm theo 6 chủ đề khác nhau. Treo những hình ảnh đó lên tường trong một căn phòng lớn, mời khoảng hai mươi khách hàng mục tiêu đến kiểm nghiệm khái niệm sản phẩm, họ chỉ được ở trong căn phòng đó trong vòng 5

phút để xem 6 hình ảnh, sau đó đi ra ngoài. Nhân viên nghiên cứu thị trường sẽ lần lượt phỏng vấn từng khách hàng, hỏi họ là vừa được xem cái gì? Bởi thời gian mà khách hàng ở trong căn phòng đó là rất ngắn, cho nên chỉ có những chủ đề hay những slogan thật sự ấn tượng mới có thể khiến họ ghi nhớ. Cách điều tra này sẽ có thể phát hiện ra thứ mà khách hàng quan tâm đến là gì, những gì có thể đánh trúng tâm lý khách hàng. Đó là phương thức hết sức thực tế, hiệu quả, thuận tiện, đã được vận dụng trong các công ty đa quốc gia trong nhiều năm, nếu như các doanh nghiệp trong nước muốn sử dụng nó thì tốt nhất nên nhờ chuyên gia làm mẫu một lần, sau đó sẽ dễ dàng tự làm được.

c. Đặc điểm, ưu thế của sản phẩm mới và giá trị khách hàng đã được hình thành chưa?

Kết quả của việc đo lường định nghĩa sản phẩm giúp nhân viên nghiên cứu thị trường dễ dàng tổng kết được những yêu cầu về giá trị của sản phẩm. Ở đây còn một công cụ hết sức thực tế nữa mà tôi muốn giới thiệu cho mọi người, đó là học cách kết nối với khách hàng bằng cách phân tích FAB. F là chữ cái đầu tiên trong từ tiếng Anh Features, nghĩa là sản phẩm này có những đặc điểm gì, chủ yếu là những đặc điểm cố hữu của bản thân sản phẩm, ví dụ như sử dụng nguyên liệu gì, được thiết kế bởi ai, dùng công nghệ gì, đạt đến tiêu chuẩn gì; A là chữ cái đầu tiên trong từ Advantages, nghĩa là sản phẩm này tốt hơn sản phẩm khác ở chỗ nào, có những ưu điểm gì, nhấn mạnh điểm khác biệt, ví dụ như lành mạnh hơn, bảo vệ môi trường tốt hơn, tuổi thọ lâu hơn, tiết kiệm lực hơn, tiện lợi hơn...; B là chữ cái đầu tiên trong từ Benefits, nghĩa là sản phẩm này mang đến cho khách hàng những lợi ích và giá trị gì, sau khi khách hàng mua sản phẩm đó rồi thì có thể đạt được những gì, giải quyết được vấn đề gì, nghiêng về “điểm mua” và động cơ tiêu dùng của khách hàng.

Sau khi tiến hành đo lường FAB và xác định được yêu cầu về giá trị sản phẩm, thì cũng là lúc doanh nghiệp có đầy đủ lý do tại sao khách hàng không thể không mua sản phẩm này, bởi vì khách hàng

đến là để giải quyết vấn đề của mình. Sau khi hiểu được yêu cầu về giá trị sản phẩm thì bạn cũng sẽ xác định được nội dung quảng cáo sản phẩm, bởi những quảng cáo hay đều bắt nguồn từ phân tích FAB, nếu không sẽ rất khó tạo ra ấn tượng với khách hàng, rất khó khiến nó đi vào kí ức lâu dài của người tiêu dùng, rất khó thuyết phục họ bằng lý tính. Trên thị trường Trung Quốc hiện nay đang lưu hành xu thế tác động đến khách hàng bằng những ngôn từ cảm tính và dùng các minh tinh để quảng bá sản phẩm, hơn nữa phần lớn các công ty đều thích dùng công cụ USP⁽²⁾ để quảng cáo, tức là chủ trương thúc đẩy tiêu thụ bằng phương thức độc đáo. USP nghiêng về tìm kiếm điểm kích thích bán của sản phẩm, xuất phát từ góc độ của doanh nghiệp, cho thấy những điểm tốt trong sản phẩm của tôi nằm ở đâu; còn FAB lại nghiêng về việc tìm kiếm kích thích mua của sản phẩm, là nhìn nhận sản phẩm ở lập trường khách hàng, đặt địa vị của mình vào địa vị người mua và suy nghĩ. Tôi tin rằng, cùng với việc ngày càng có nhiều khách hàng thuộc tầng lớp khá giả, kết nối lý tính sẽ trở thành xu thế tất yếu, thời kì người tiêu dùng “cảm tính” sẽ sớm qua đi.

d. Xem xét giá trị sản phẩm một cách toàn diện từ các phương diện kinh tế, công năng và tâm lý

Sản phẩm mới sẽ nhằm vào khách hàng mục tiêu thuộc tầng lớp nào? Là những người thích ăn no mặc ấm hay là tầng lớp giàu có? Bởi vì người tiêu dùng thuộc tầng lớp khác nhau khi mua sản phẩm sẽ chú trọng đến những yếu tố khác nhau. Ở trên tôi đã nói, những người tiêu dùng thuộc tầng lớp bình dân quan tâm nhất tới yếu tố kinh tế, cũng chính là giá cả, bởi vì thu nhập của họ tương đối thấp, thuộc nhóm những người tiêu dùng nhạy cảm về giá cả, chỉ yêu cầu sản phẩm có thể đáp ứng được nhu cầu cơ bản là được; người tiêu dùng ở tầng lớp khá giả lại luôn quan tâm đến yếu tố công năng, bao gồm đặc tính, chỉ tiêu tham số, độ tin cậy, cam kết phục vụ... của sản phẩm, thu nhập của họ tương đối cao, cho nên càng coi trọng hơn đến đẳng cấp, tỉ lệ giữa tính năng và giá cả của sản phẩm... tóm lại là một dạng suy nghĩ tổng hợp tương đối lý tính; còn người tiêu dùng thuộc tầng lớp giàu có quan tâm nhất tới yếu tố tâm lý, hay nói cách

khác là mua một sản phẩm như vậy liệu có thể thể hiện được thân phận, địa vị và đẳng cấp của bản thân hay không, bởi vì họ là nhóm có thu nhập cao, không hề nhạy cảm với vấn đề giá cả (thậm chí là đồ gì đắt thì mua cái đó), mấu chốt là sản phẩm liệu có thể đáp ứng lòng ham hư vinh hay không, có thể giúp chủ nhân khoe mẽ, thể hiện trước mặt những người khác hay không.

Bất cứ sản phẩm nào cũng rất khó để thể hiện được sự đột phá trong cả ba mặt nói trên, có thể dẫn đầu trong một mặt đó thôi là đã tốt lắm rồi, cho nên trước tiên phải căn cứ theo tầng lớp của nhóm khách hàng mục tiêu, xác định sản phẩm của mình phải vượt qua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh ở mặt nào, hoặc là phải tốt hơn phương án giải quyết hiện có, như vậy mới có thể đưa ra một lý do để khách hàng lựa chọn bạn. Dù là mỗi nhóm người tiêu dùng lại có mỗi quan tâm khác nhau, nhưng họ không chỉ quan tâm tới một yếu tố mà sẽ xem xét tổng hợp cả ba yếu tố đó, chỉ là tầm quan trọng của ba mảng có sự khác nhau mà thôi.

e. Đã bước đầu ước tính được quy mô thị trường mục tiêu hay chưa?

Đối với một sản phẩm mới, làm thế nào để tính toán quy mô thị trường là một việc tương đối khó khăn. Nếu như doanh nghiệp đã lựa chọn khách hàng mục tiêu một cách rõ ràng thì công việc này sẽ tương đối đơn giản, ví dụ tổng cộng có bao nhiêu khách hàng mục tiêu có thể sẽ sử dụng sản phẩm? Họ phân bố ở những đâu? Nhu cầu này có thể kéo dài bao nhiêu năm (không phải tất cả khách hàng mục tiêu đều ngay lập tức sử dụng sản phẩm), từ đó tính toán ra số lượng người tiêu dùng trong năm đầu tiên và trong các năm sau. Ngoài ra cần phải tính được lượng tiêu dùng của một khách hàng đơn lẻ là bao nhiêu? Có thể phân thành khách hàng loại một (khách hàng trọng điểm), khách hàng loại hai (khách hàng phổ thông) và khách hàng loại ba (khách hàng không trọng điểm), lần lượt tính toán ra lượng tiêu dùng trong ba nhóm khách hàng đó và tỉ lệ mà nó chiếm giữ. Như vậy sau khi đã có số lượng người tiêu dùng và ba loại khách

hàng khác nhau thì sẽ có thể áng chừng tổng lượng tiêu thụ của thị trường là bao nhiêu.

Sau khi tính toán quy mô thị trường thì cần phải phân tích vòng đời của sản phẩm này là bao nhiêu năm, tức là sản phẩm có thể bán được trong bao nhiêu năm. Bởi vì thị trường sớm muộn rồi cũng sẽ bão hòa, hoặc là bị thay thế bằng sản phẩm mới, hoặc là bị đào thải triệt để, cho nên phải xác định rõ triển vọng kinh doanh của sản phẩm đó, như vậy mới có thể đưa ra những dự tính kinh doanh tương đối chuẩn xác. Trên thị trường biến đổi nhanh chóng, những sản phẩm “sống mãi không già” rất hiếm, trừ phi là những sản phẩm thuộc loại thiết yếu, như các loại đồ dùng hàng ngày và các sản phẩm ăn uống phổ thông hoặc những nguyên vật liệu cơ bản.

4. ĐỊNH NGHĨA SẢN PHẨM, LÀM RÕ ĐỊNH VỊ

a. Miêu tả những đặc tính trong sản phẩm hoàn chỉnh

Trong giai đoạn lên khái niệm sản phẩm, doanh nghiệp thường chỉ quan tâm tới một việc, đó là sản phẩm này liệu có nhu cầu trên thị trường hay không. Còn đến giai đoạn định nghĩa sản phẩm thì cần xét đến nhiều nhân tố hơn, trong đó hai phương diện quan trọng nhất là: Phân tích khả năng của bản thân mình và phân tích khả năng của đối thủ cạnh tranh. Nói cách khác, trong giai đoạn khái niệm sản phẩm, chỉ cần xem xét sản phẩm này liệu có triển vọng thị trường hay không, còn trong giai đoạn định nghĩa sản phẩm thì phải trả lời câu hỏi “tại sao lại là chúng tôi”. Chúng ta dựa vào công cụ gì để làm được điều đó? Ngoài chúng ta thì còn có những doanh nghiệp nào có khả năng tương đương và những ý tưởng tương tự? Nếu như họ tham gia vào cạnh tranh thì sẽ hình thành cục diện như thế nào? Trong cạnh tranh, chúng ta có thể giành phần thắng hay không? Dựa vào đâu để giành phần thắng? Điều đó yêu cầu phải đi từ việc xem xét một tham số (nhu cầu thị trường) mở rộng đến việc xem xét ba tham số (nhu cầu thị trường, khả năng bản thân và đối thủ cạnh tranh).

Đến giai đoạn định nghĩa sản phẩm thì phải xem xét khái niệm sản phẩm hoàn chỉnh, bởi vì bất kì một sản phẩm nào cũng được tạo nên bởi ba lớp. Sâu nhất là hạt nhân, chủ yếu bao gồm tính năng, chỉ tiêu, công năng, chất lượng sản phẩm... là những nhân tố mấu chốt để sản phẩm phát huy tác dụng; lớp thứ hai là lớp ngoại vi, chủ yếu là dịch vụ kèm theo, mục đích chủ yếu là giúp khách hàng có thể sử dụng một cách hiệu quả những công năng của sản phẩm, ví dụ như dịch vụ hậu mãi, dịch vụ tư vấn qua điện thoại, dịch vụ qua mạng, dịch vụ đào tạo, hướng dẫn sử dụng, đổi cũ lấy mới hay các sản phẩm đi kèm... lớp thứ ba là lớp bổ sung, chủ yếu là trải nghiệm và cảm giác của khách hàng, cũng chính là ấn tượng để lại trong quá trình khách hàng sử dụng sản phẩm đó, rút ra kết luận gì. Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới trải nghiệm của khách hàng, ví dụ như tố chất của nhân viên kinh doanh, hình tượng cửa hàng, hình tượng thương hiệu, tầm vóc trên thị trường, màu sắc bên ngoài, cảm giác tay khi chạm vào sản phẩm... Những nhân tố này dù là không liên quan tới tính năng nhưng lại ảnh hưởng tới cảm xúc của người tiêu dùng; cần phải biết sự khác biệt cốt lõi giữa các sản phẩm ngày càng thu hẹp, trong tình trạng không thể nắm được yếu tố kỹ thuật chủ chốt thì tốt nhất các doanh nghiệp vừa và nhỏ hãy dựa vào sự khác biệt của ngoại vi và bổ sung của sản phẩm để thu hút khách hàng.

b. Liệu đã hoàn thành phỏng vấn tiêu điểm hay chưa?

Sau khi đưa ra định nghĩa sản phẩm, thì phải làm sản phẩm mẫu phiên bản hai - lúc này đã gần với sản phẩm cuối cùng. Sau đó tiến hành phỏng vấn Focus Group (chính là phỏng vấn tiêu điểm), tức là họp thảo luận trong căn phòng gương một chiều (căn phòng giống như phòng thẩm tra phạm nhân của sở cảnh sát), những người trong phòng không biết ở phòng bên cạnh có người đang theo dõi họ (bởi vì họ chỉ nhìn thấy một bức tường), hơn nữa người chủ trì cũng không nói cho mọi người biết đó là cuộc họp do công ty nào tổ chức, như vậy những người tham dự phát biểu ý kiến về sản phẩm mới sẽ có thể cảm thấy nhẹ nhàng hơn, nhận xét chân thực hơn. Thông thường chỉ cần mời 10 khách hàng mục tiêu là đủ, nếu số lượng khách hàng quá đông sẽ dẫn tới việc khó giao lưu. Các thành viên

công ty bao gồm nhân viên điều tra thị trường, nhân viên nghiên cứu phát triển, và thậm chí cả nhà quản trị cấp cao sẽ ngồi ở trong căn phòng bên cạnh, quan sát nhất cử nhất động và lắng nghe mọi ý kiến của khách hàng. Doanh nghiệp sẽ thông qua phản hồi của khách hàng để sửa chữa định nghĩa sản phẩm, cố gắng giảm thiểu những tranh luận giữa các bộ phận, nhanh chóng đạt được nhận thức chung, bởi vì nhận xét của khách hàng là khách quan và có giá trị tham khảo rất tốt.

Một tham số quan trọng trong phỏng vấn tiêu điểm là hiệu ứng “ồ”, tức là khi khách hàng nhìn thấy sản phẩm lần đầu tiên, có bao nhiêu người cảm thấy ngạc nhiên, ồ lên một tiếng? Chỉ những sản phẩm đánh trúng tâm lý khách hàng ngay lần đầu tiên thì mới có thể có được hiệu ứng “ồ”, những sản phẩm có thể sinh ra hiệu ứng “ồ” chính là những sản phẩm mới khả thi mà khách hàng luôn ao ước. Ở Mỹ, chi phí mời mỗi khách hàng tham gia phỏng vấn như vậy là 100 đô la, ở Trung Quốc thì khoảng một trăm Nhân dân tệ là đủ, bởi vì cuộc phỏng vấn chỉ chiếm khoảng hai tiếng trong quỹ thời gian của khách hàng (thông thường các doanh nghiệp đều sắp xếp cuộc phỏng vấn vào thời gian rỗi sau khi hết giờ làm việc), công việc của khách hàng chỉ là đưa ra những ý kiến của mình khi đối mặt với sản phẩm mới mà thôi, cho nên số tiền đó là thứ mà họ đã dễ dàng có được.

c. Nguyên tắc định giá sản phẩm là gì?

Một phần việc rất quan trọng trong định nghĩa sản phẩm chính là định giá, bởi vì đằng sau việc định giá là định vị của sản phẩm, nó không đơn giản là tính toán một chút chi phí, thêm vào một chút lợi nhuận giống như nhiều người vẫn nghĩ. Cách định giá sản phẩm dựa vào chi phí là phương pháp định giá sơ cấp nhất của sản phẩm đồng nhất trong giai đoạn kinh tế thương phẩm, chuyển sang giai đoạn kinh tế sản phẩm thì mỗi sản phẩm khác nhau có giá trị độc đáo của riêng nó, cho nên nguyên tắc định giá phải căn cứ vào việc phân tích khách hàng mục tiêu và tình trạng cạnh tranh chứ không đơn thuần chỉ là dựa vào chi phí. Vì vậy, khi định giá sản phẩm, chắc chắn

chúng ta phải tuân thủ những nguyên tắc cơ bản chứ không thể tùy tiện định giá, nếu không sẽ rất dễ mang tới những thông tin sai lệch cho thị trường.

Có thể chia thành 4 kiểu định giá sản phẩm như sau: Sản phẩm chất lượng cao giá cao, sản phẩm chất lượng cao giá tương đương, sản phẩm tương đương giá thấp và sản phẩm chất lượng thấp giá thấp.

Sản phẩm chất lượng cao giá cao là tức là chất lượng và giá cả đều cao hơn sản phẩm cùng loại, cho dù là trong thiết kế hay chọn nguyên liệu về chỉ tiêu hay là công năng, về chất lượng hay là hình thức bề ngoài thì sản phẩm đều có những ưu thế rõ ràng, khiến khách hàng vừa nhìn thấy đã có thể phát hiện ra ưu điểm của nó. Nguyên vật liệu chọn sử dụng cho sản phẩm phải là những nguyên vật liệu cao cấp, tốt nhất trong ngành, người thiết kế cũng là những người xuất sắc nhất trong ngành, sản xuất gia công cũng đều lựa chọn những doanh nghiệp có trình độ cao nhất, phí gia công cao nhất, giống như rất nhiều sản phẩm của Apple, cho dù là nguyên vật liệu, người thiết kế hay công nghệ gia công đều thể hiện đẳng cấp vượt trội so với toàn ngành. Tôi tin rằng những sản phẩm chất lượng cao giá cao khác cũng là những sản phẩm được chăm chút như vậy, nó thể hiện rõ với khách hàng tại sao lại đắt? Đắt ở chỗ nào? Phương pháp định giá đó thích hợp với những sản phẩm cao cấp nhằm vào những khách hàng thuộc tầng lớp giàu có và khá giả.

Logic của sản phẩm chất lượng cao giá tương đương và sản phẩm chất lượng tương đương giá thấp là gần giống nhau, hoặc là sản phẩm tốt hơn sản phẩm cùng loại một chút, nhưng giá cả bằng nhau; hoặc là sản phẩm giống hoàn toàn so với sản phẩm cùng loại, nhưng giá cả thấp hơn một chút, như vậy thì có thể thể hiện ưu thế trong số những sản phẩm đồng nhất, để khách hàng phải lựa chọn cái rẻ hơn. Lúc này nguyên vật liệu, kỹ thuật sản xuất đều chỉ đạt mức trung bình, các sản phẩm chỉ thể hiện sự khác biệt ở một phương diện nào đó. Đó chính là lối tư duy hàng tốt giá cả phải chăng, tức là làm thế nào để khách hàng cảm thấy sản phẩm tốt, giá cả rẻ là được. Cách

định giá đó phù hợp với những sản phẩm trung cấp nhằm vào tầng lớp bình dân và khá giả.

Sản phẩm chất lượng thấp giá thấp sẽ định giá thấp nhất trong toàn ngành, ngược lại so với sản phẩm chất lượng cao giá cao, doanh nghiệp cố gắng lựa chọn những nguyên vật liệu có giá thấp, cho dù là trên phương diện tham số kỹ thuật, tính năng, chất lượng, hay hình thức bên ngoài thì cũng đều đi theo tôn chỉ tiết kiệm tối đa chi phí, chỉ cần đáp ứng được yêu cầu tối thiểu mà ngành nghề hay chính phủ đặt ra là đủ. Bởi vì trong các mảng như thiết kế, gia công, công nhân đều kiên trì nguyên tắc chỗ nào có thể tiết kiệm thì tiết kiệm triệt để, khống chế chi phí ở mức thấp nhất. Phương pháp định giá đó phù hợp với những sản phẩm cấp thấp nhằm vào những khách hàng thuộc tầng lớp bình dân.

d. Mô hình kênh tiêu thụ đã hoàn chỉnh hay chưa?

Sản phẩm sau khi ra lò sẽ thông qua kênh nào để đi vào thị trường cũng là một việc chắc chắn phải hoàn thành trong giai đoạn định nghĩa sản phẩm, tức là xác định rõ từ công xưởng cho tới tay khách hàng thì phải trải qua những khâu trung gian nào. Ví dụ như kênh bán buôn phải xét đến các nhà phân phối, các đại lý cấp 1, các đại lý cấp 2; kênh tiêu thụ trực tiếp phải xét tới khách hàng lớn, khách hàng vừa và nhỏ và khách hàng vắng lai; kênh bán lẻ phải xét đến các cửa hàng độc quyền, siêu thị, cửa hàng shop in shop; kênh bán hàng điện tử phải xét đến kinh doanh qua mạng, kinh doanh qua điện thoại; đương nhiên còn có các phương pháp như kênh gia tăng giá trị, kênh đối tác hợp tác... Tóm lại, nên phác thảo một sơ đồ các kênh bán hàng để mọi người có thể thấy được quan hệ giữa chúng một cách rõ ràng.

Trong khi thiết kế mô hình tiêu thụ cần hết sức lưu ý đến vấn đề xung đột giữa các kênh tiêu thụ. Cho nên phải có ranh giới xác định rõ ràng để mỗi kênh đều có địa bàn của mình, sản phẩm của mình. Đồng thời, phải phân biệt giữa các mặt như thiết kế sản phẩm, định nghĩa sản phẩm, cũng như việc đặt tên sản phẩm để khách hàng hiểu rằng sản phẩm tiêu thụ thông qua các kênh khác nhau là khác nhau,

không thể so sánh được, từ đó giảm thiểu những mâu thuẫn và xung đột giữa các kênh khác nhau.

e. Đã hoàn thành nhận thức chung khi tiếp xúc với khách hàng hay chưa?

Để nâng cao hiệu suất và tỉ lệ thành công của khâu tiêu thụ, để lại ấn tượng tốt cho khách hàng mục tiêu, trước tiên phải làm tốt công tác marketing, rồi mới xét đến việc tiêu thụ, tức là trước hết phải hoàn thành nhận thức chung về sản phẩm, xác định rõ định vị giá trị sản phẩm, trang bị cho nhân viên tiêu thụ đầy đủ “súng ống đạn dược”. Sau khi hoàn thành những việc cơ bản đó là đến thời điểm đạt được nhận thức chung trong nội bộ công ty, sau đó hình thành một phương án quảng cáo tiêu chuẩn hóa, tiếp đến là trang bị và đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng hành động theo quy định chứ không làm việc một cách tự phát.

Nhận thức chung đó lấy từ đâu? Nó được lấy từ phân tích FAB khi hoàn thành khái niệm sản phẩm và định nghĩa sản phẩm, doanh nghiệp cần phải tập huấn cho nhân viên bán hàng và những đối tác hợp tác trên các kênh tiêu thụ phương pháp giải thích về sản phẩm, xác định rõ các “hành động quy định” trong quá trình tiêu thụ sản phẩm như lời giới thiệu với khách hàng, chia sẻ những ví dụ thành công, phân tích so sánh sản phẩm cạnh tranh, cách thức ứng dụng sản phẩm, giải đáp những vấn đề khó mà khách hàng đặt ra (hỏi gì đáp đấy)... Những nhân viên tiêu thụ như vậy mới có thể giao tiếp một cách có hiệu quả với khách hàng thông qua những nhận thức chung đã được tập huấn tại doanh nghiệp, thuyết phục khách hàng trong thời gian ngắn nhất, bằng thông tin chuẩn xác nhất, tránh việc “mỗi người một ý”, dẫn đến độ tin cậy của khách hàng dành cho doanh nghiệp bị giảm xuống.

f. Đã xác định yếu tố thành công hay chưa?

Cho dù là trong bất cứ việc gì, bạn cũng cần phải học cách suy nghĩ một cách hệ thống, nhìn nhận vấn đề một cách tổng quát; phân tích yếu tố thành công chính là đứng trên tầm cao để hoạch định cần

phải hoàn thành những công tác nào mới đem lại thành công, nó liên quan đến mọi mặt trong công tác kinh doanh và quản lý của doanh nghiệp. Đó mà một cách thức tư duy ngược, xuất phát từ kết quả, suy ngược lại, tức là mô hình nhìn từ sau ra trước.

Công việc đầu tiên là yêu cầu mỗi thành viên đưa ra một số công việc mà mình cho rằng quan trọng nhất, sau đó liệt kê lại một lần và thống nhất các loại công việc với nhau, đưa các ý kiến giống hoặc gần giống nhau quy về một loại, cố gắng không lặp lại. Qua một vài lần thống nhất như vậy sẽ có thể tổng kết được tám hoặc mười yếu tố mấu chốt mang lại thành công cho dự án. Chỉ cần những yếu tố đó được hoàn thành đúng thời gian, đúng chất lượng thì dự án chắc chắn sẽ thành công, cho nên chắc chắn có thể lật ngược, tức là có những yếu tố đó thì nhất định sẽ thành công và muốn thành công thì chắc chắn phải hoàn thành những yếu tố đó. Xác định rõ những yếu tố thành công giúp doanh nghiệp có thể phân chia người phụ trách có liên quan để mọi người nắm chắc trọng điểm trong công việc về sau và có thể lược bỏ những công việc không cần thiết.

g. Đã phác thảo nên sơ đồ bố cục chiến lược đại dương xanh hay chưa?

Có sơ đồ bố cục chiến lược rồi thì sẽ rất dễ dàng thấy được sản phẩm của mình có sự khác biệt gì so với sản phẩm của những đối thủ cạnh tranh trực tiếp và những đối thủ cạnh tranh tiềm năng, có ưu thế trong những mảng nào, yếu thế trong những mảng nào. Còn sơ đồ định vị giá trị khác biệt là miêu tả rõ phương pháp chiến lược đại dương xanh, thông qua việc thêm vào công năng gì, loại bỏ đi công năng gì, kích hoạt mạnh công năng hoặc tính năng gì, làm yếu đi công năng hoặc tính năng gì để thể hiện giá trị khác biệt của sản phẩm, tức là nói cho khách hàng biết doanh nghiệp đã làm được việc nâng cao giá trị, hạ thấp giá cả như thế nào.

Đó là hai công cụ hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp, mấy năm trước chúng ta đã từng dùng đi dùng lại chúng, hiệu quả rất tốt, nhờ có hai công cụ này mà rất nhiều việc đã trở nên đơn giản dễ hiểu hơn nhiều, đó cũng là sự kết nối bằng sơ đồ mà tôi thích nhất. Nếu

chỉ miêu tả một công việc bằng những con chữ đơn thuần thì có giảng giải vài lần mọi người cũng chưa chắc đã hiểu hết, nhưng một khi sơ đồ hóa công việc đó thì mọi chuyện đã trở nên dễ dàng hơn rất nhiều, nó có thể khiến những người chưa từng biết gì về công việc này hiểu rõ mọi việc ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên. Hiệu quả của nó quả thực đúng như người ta vẫn thường khen ngợi: Một hình ảnh có thể chiến thắng muôn ngàn lời nói. Cho nên hãy cố gắng tận dụng sơ đồ những khi có thể chứ không phải là dùng văn bản, như vậy mới dễ dàng thuyết phục nhà đầu tư, nhà quản lý cao cấp, nhân viên cấp dưới, đối tác hợp tác và khách hàng.

5. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH, HỢP TÌNH HỢP LÝ

a. Trình bày kế hoạch tiêu thụ và chỉ tiêu tiêu thụ sản phẩm mới trong vòng một năm tiếp theo

Ngoài một sản phẩm tốt, doanh nghiệp còn cần phải có một kế hoạch tiêu thụ tỉ mỉ, phân ra theo các kênh tiêu thụ khác nhau và các khu vực khác nhau. Nếu như phân tách theo kênh tiêu thụ thì phải xác định chỉ tiêu cụ thể của các kênh tiêu thụ, cũng như ý nghĩa đằng sau những chỉ tiêu đó, có phương thức tính toán và căn cứ rõ ràng. Nếu như phân theo khu vực thì phải xác định chỉ tiêu tiêu thụ cụ thể của mỗi khu vực lớn, căn cứ vào các yếu tố như tình hình kinh tế, đặc trưng người tiêu dùng, độ lớn mạnh trên thị trường ở các khu vực khác nhau để đưa ra những tính toán hợp lý, đừng bao giờ phân phối bình quân, hoặc là tính toán theo GDP⁽³⁾ của các khu vực lớn, mà phải tính toán dựa vào các yếu tố như số lượng khách hàng, lượng tiêu thụ của những loại khách hàng khác nhau.

Sau khi đặt ra chỉ tiêu tiêu thụ thì phải yêu cầu các nhân viên bán hàng định ra kế hoạch hoàn thành nhiệm vụ cụ thể, ví dụ như bắt đầu từ đâu, vài tháng tiếp theo sẽ làm gì trước, làm gì sau, coi thị trường nào, khách hàng loại nào là điểm đột phá, lựa chọn những khách hàng nào làm khách hàng kiểu mẫu... Sau khi phác thảo đề cương tổng thể thì mỗi người đã có thể căn cứ theo tình hình và thời

gian cụ thể của mình để đặt ra kế hoạch thực hiện chi tiết, vừa có độ tự do nhất định lại thuận tiện cho việc kiểm tra giám sát của lãnh đạo cấp trên. Ngoài ra, còn phải quan tâm đến công tác tập huấn nhân viên bán hàng ở các kênh khác nhau, tức là dạy họ tiêu thụ như thế nào, kết nối với khách hàng như thế nào, thậm chí là “tư tưởng bán” như thế nào, mục đích là để nâng cao tỉ lệ thành công của nhân viên bán hàng, từ đó nâng cao hiệu quả toàn doanh nghiệp.

b. Kế hoạch phân phối tài nguyên năm tiếp theo

Căn cứ theo chỉ tiêu tiêu thụ để xác định kế hoạch phân phối tài nguyên trong năm tiếp theo trên ba mảng là nhân – vật – lực, đó chính là căn cứ theo mục tiêu để phân phối tài nguyên mà tôi vẫn thường nói. Những bộ phận có chỉ tiêu cao thì phải phân phối nhiều tài nguyên; bộ phận có chỉ tiêu thấp thì phân phối ít tài nguyên, tất cả do các bộ phận tự mình lựa chọn, chứ không nên sắp xếp một cách cứng nhắc. Phải để các bộ phận tự giành giật, bởi vì một khi biết được quan hệ giữa chỉ tiêu và phân phối tài nguyên, quan hệ giữa chỉ tiêu và địa vị của các bộ phận, thì họ sẽ chủ động nâng cao chỉ tiêu của bộ phận mình. Nếu như không kết hợp giữa chỉ tiêu và tài nguyên phân phối thì mỗi người, mỗi bộ phận theo bản năng đều sẽ mong muốn chỉ tiêu thấp một chút, tài nguyên nhiều một chút. Áp dụng phương pháp động lực lợi ích để kích thích nhân viên là một biện pháp hết sức có hiệu quả của nhiều nhà quản trị doanh nghiệp.

Sau khi đã có kế hoạch phân phối tài nguyên trong năm tiếp theo thì sẽ rất dễ dàng có được dự toán về các chi phí cố định về nhân – vật – lực, còn lại chính là những chi phí khả biến như chi phí đào tạo, tiếp khách, khuyến mại, thông tin và vận chuyển... Khi đã có được chỉ tiêu tiêu thụ, dự toán chi phí cố định và chi phí khả biến thì đã có thể đưa ra được báo cáo tài chính năm nay, tính toán được lợi nhuận hoạt động, đồng thời có thể đo lường được các tham số khác. Đối với những sản phẩm mang lại hiệu quả tương đối chậm, nếu cần thiết thì còn có thể đưa ra phân tích hiệu quả đầu tư của công ty trong vòng ba năm tiếp theo, vẽ ra triển vọng và tương lai tốt đẹp của việc kinh doanh để củng cố lòng tin của nhà đầu tư.

c. Nguyên tắc phân loại khách hàng điển hình

Cần phải xác định rõ ba nhóm khách hàng mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp, trong mỗi nhóm khách hàng mục tiêu lại phân rõ các loại khách hàng. Ví dụ khách hàng loại một là gì, lượng tiêu dùng đạt đến mức nào mới gọi là khách hàng loại một. Đương nhiên có sự khác nhau trong cách đánh giá khách hàng thuộc các ngành khác nhau, các loại sản phẩm khác nhau, nhưng tựu chung phải coi những khách hàng có lượng tiêu thụ tương đối lớn là khách hàng loại một. Khách hàng loại hai là gì? Tức là những khách hàng phổ thông đạt đến mức độ tiêu dùng trung bình, những khách hàng như vậy chiếm số lượng đông nhất, nhưng những khách hàng có lượng tiêu thụ năm (hoặc tháng) lớn hơn bao nhiêu, thấp hơn bao nhiêu thì thuộc nhóm khách hàng loại hai vẫn cần phải có ranh giới xác định rõ ràng; khách hàng loại ba là nhóm khách hàng có lượng tiêu thụ tương đối nhỏ, lượng tiêu dùng nhỏ hơn giá trị bình quân, nhưng có tiềm năng sẽ trở thành khách hàng loại hai trong tương lai, cũng cần có tiêu chuẩn xác định rõ ràng, ví dụ như lượng tiêu dùng tối thiểu là bao nhiêu. Như vậy doanh nghiệp có thể phân định được 9 tổ hợp, chia mỗi nhóm khách hàng mục tiêu thành ba loại.

Tại sao lại phải phân loại? Bởi vì đối với các loại khách hàng khác nhau sẽ cần phải có phương thức phục vụ khác nhau, những tiêu chuẩn dịch vụ khác nhau, những sản phẩm hoàn chỉnh khác nhau, thậm chí là những kênh tiêu thụ khác nhau, giá trị mà họ tạo ra cho doanh nghiệp cũng khác nhau. Vì vậy, đừng bao giờ cư xử đồng nhất với tất cả khách hàng mà phải có sự đối đãi khác nhau, như vậy mới có thể đáp ứng nhu cầu khác biệt hóa của khách hàng, để những khách hàng lớn cảm nhận được cảm giác ưu việt, để những khách hàng phổ thông có được sự đối đãi hợp lý, và để khách hàng nhỏ ngưỡng mộ những khách hàng lớn, từ đó kích thích họ tiêu thụ nhiều hơn, dần dần thăng cấp khách hàng. Ngoài ra, công ty có thể sẽ phải sử dụng các phương thức tiêu thụ và các phương thức kích thích tiêu dùng khác nhau để tác động tới các khách hàng thuộc những tầng lớp khác nhau, từ đó cân bằng mâu thuẫn giữa thành tích doanh nghiệp và chi phí doanh nghiệp, tránh xảy ra tình trạng

“thành tích doanh nghiệp tăng lên, lợi nhuận doanh nghiệp giảm xuống”.

d. Những vấn đề, rủi ro và đối sách của công ty

Đối với những dự án mới, có một vấn đề không thể xem nhẹ, đó là phải cố gắng dự báo những thách thức mà doanh nghiệp sẽ gặp phải. Ví dụ như có những vấn đề hoặc rủi ro tiềm năng nào. Trong quản trị kinh doanh tồn tại những nhân tố nào? Nếu như xuất hiện những vấn đề đó, thì sẽ dẫn đến kết quả gì? Nên áp dụng những chính sách và biện pháp gì? Hay nói cách khác, cần phải cố gắng dự báo tất cả những vấn đề có khả năng xảy ra. Đối với phần lớn nhà doanh nghiệp và nhà quản trị, nguy cơ lớn nhất luôn nằm ngoài tầm mắt, cũng chính là những vấn đề và rủi ro không thể dự đoán trước được. Bởi vì đằng sau đầu không có mắt, góc xoay của thị giác chỉ là 180 độ nên con người mới phải học cách quay người nhìn lại phía sau, tìm cách phát hiện điểm mù và vùng mù của mình, để từ đó tránh được tai họa khi đã có chuẩn bị trước, giảm thiểu những rủi ro do tính không xác định gây ra chứ không thể đợi đến lúc vấn đề phát sinh rồi “mất bò mới lo làm chuồng”.

Sau khi xác định rõ những vấn đề và rủi ro tiềm năng, thì phải chỉ ra những người chuyên làm những phương án dự tính cấp bách, tức là một khi đã xảy ra vấn đề nào đó thì phải ứng phó như thế nào, nhất định phải có phương pháp và sự phân công cụ thể, như vậy khi phải thực sự đối mặt với vấn đề mới không rối chân rối tay mà chỉ việc làm theo kế hoạch. Có thể nói những doanh nghiệp có trình độ quản trị càng cao thì tính kế hoạch của nó càng mạnh; những nhà lãnh đạo có trình độ quản lý càng cao thì tính kế hoạch của họ càng mạnh. Những nhà quản lý không hề có kế hoạch thì sẽ luôn rơi vào trạng thái rối tinh rối mù, dù cả ngày bận rộn, chạy ngược chạy xuôi nhưng hiệu quả công việc lại không cao. Ngoài ra, sau khi đã xác định rõ những vấn đề và rủi ro tiềm năng thì tự khắc sẽ trở nên nhạy cảm và dễ dàng phát hiện ra những mầm mống của những vấn đề và rủi ro ấy, từ đó loại bỏ tất cả các vấn đề từ giai đoạn manh nha, tức là đã làm được phòng bệnh hơn chữa bệnh.

e. Nguyên lý và cơ chế tăng lượng tiêu thụ sản phẩm

Đối với những nhà đầu tư mạo hiểm, khi thẩm định một dự án khởi nghiệp nào đó, vấn đề họ quan tâm nhiều nhất là làm thế nào để tăng lượng tiêu thụ, những sản phẩm như vậy, những mô hình kinh doanh như vậy liệu có tồn tại cơ chế tăng trưởng cấp số nhân không? Ví dụ như một họa sĩ hoặc một nghệ sĩ có tài năng đến mấy, tác phẩm của họ có giá trị đến mấy thì cũng không thể tồn tại cơ chế tăng trưởng cấp số nhân, bạn có đầu tư bao nhiêu tiền của cũng không thể nâng cao sản lượng và doanh thu, chỉ có từng tác phẩm mới mang lại giá trị. Ngược lại, các dây chuyền sản xuất thực phẩm lại tiềm tàng cơ chế tăng trưởng gấp bội, một khi thí điểm thành công tại một khu vực nào đó thì sẽ có thể nhân rộng nó trong phạm vi cùng một thành phố, rồi đến những khu vực lân cận; cứ như vậy phát triển trên phạm vi toàn tỉnh, toàn quốc, thậm chí là toàn thế giới. Nhưng phần lớn các doanh nghiệp thường nằm trong khoảng giữa hai hình thức này.

Những dự án muốn nhận được đầu tư mạo hiểm đó chắc chắn phải thể hiện rõ ràng cơ chế tăng trưởng cấp số nhân của sản phẩm và mô hình kinh doanh, và nếu như có thể đạt được đầu tư rủi ro, thì sẽ dùng vào chỗ nào? Trong tình huống nào thì lượng tiêu thụ sản phẩm sẽ tăng lên? Nguyên lý tăng lên của nó là gì? Hoặc sau khi giải quyết được những vấn đề gì thì sẽ có thể tăng lượng tiêu thụ cấp số nhân? Các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ không bao giờ “rét cho áo, đổi cho cơm”, họ sẽ chỉ “ra tay” khi mà mọi việc đã được chuẩn bị kỹ càng, chỉ còn thiếu tiền mà thôi, bởi vì thời điểm đó về cơ bản đã không còn tồn tại rủi ro nữa, chỉ còn chờ mở rộng thị trường. Đương nhiên, nguyên lý tăng lượng tiêu thụ cấp số nhân là một cách thức tư duy nhìn ngược từ kết quả, có thể áp dụng cho những lĩnh vực khác, tức là không được nghĩ mình không thể làm được việc gì đó, mà phải tự hỏi mình là có thể làm được việc đó trong tình huống nào, sau đó căn cứ theo mục tiêu để phân phối tài nguyên, giải quyết vấn đề. Ví dụ như trong tình huống nào thì lượng tiêu thụ có thể tăng lên hai lần? Trong tình huống nào thì giá cả có thể tăng lên gấp đôi? Trong tình huống nào thì lợi nhuận có thể tăng gấp đôi? Đó là

một cách thức tư duy nhìn ngược từ kết quả, dám nghĩ dám làm, là một cách thức tư duy thách thức chính mình.

6. KHỞI NGHIỆP THÀNH CÔNG, BẢO ĐẢM TỔ CHỨC

a. Giới thiệu thông tin của người đề xướng và thành viên đội ngũ cốt cán

Muốn làm bất cứ việc gì cũng đều cần có yếu tố con người, mà số lượng người lớn thì lại liên quan đến công tác tổ chức, tức là làm sao để bày binh bố trận hợp lý, làm sao để điều hòa quan hệ giữa các bộ phận. Cho nên chỉ có sản phẩm tốt, mô hình kinh doanh tốt và phân tích tài chính tốt là chưa đủ, còn phải tính đến một yếu tố nữa, đó chính là mô hình tổ chức phải hợp lý, đây là sự bảo đảm để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, nếu không làm được điều này thì dù phương pháp có tốt đến mấy cũng khó lòng thực thi được. Đối với những dự án khởi nghiệp, nhất định phải làm rõ ưu thế của người đề xướng, tức là người có liên hệ tất yếu gì đối với dự án đó, có những kinh nghiệm, quan hệ và tài nguyên nào không thể thiếu đối với dự án đó. Nhất định phải nêu rõ những điều đó để khiến các nhà đầu tư cảm thấy yên tâm, bởi vì trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm có một câu nói nổi tiếng: Đầu tư mạo hiểm chính là đầu tư vào nguồn nhân lực. Nhà đầu tư sẽ nhìn vào “bộ mặt” của người khởi xướng để đầu tư, phải tin tưởng nhân phẩm và năng lực của người khởi xướng thì mới đầu tư.

Ngoài người đề xướng ra, còn phải giới thiệu rõ ràng về đội ngũ cốt cán, ví dụ như những người đó đến từ đâu? Hoàn cảnh thế nào? Đã từng làm công việc gì? Có quan hệ gì với người đề xướng? Những câu hỏi đó có thể khiến nhà đầu tư cảm thấy dự án đó không phải chỉ có một mình người đề xướng lo liệu, mà đằng sau đó là cả một đội ngũ cốt cán, sự phối hợp giữa họ cũng không tồi. Ngoài ra, nếu như một dự án liên quan đến đội ngũ cố vấn và chuyên gia bên ngoài thì chắc chắn phải giới thiệu rõ ràng thông tin của những người cố vấn và chuyên gia đó, để nhà đầu tư biết được họ có những sở trường

hoặc tài nguyên gì, có thể phát huy vai trò gì, từ đó tăng thêm lòng tin.

b. Thiết kế cơ cấu tổ chức và cơ cấu quyền lợi cổ đông của công ty

Ngoài những giới thiệu về từng thành viên cá nhân, còn phải thể hiện cho nhà đầu tư thấy cơ cấu tổ chức trong tương lai được thiết kế như thế nào, sẽ có những bộ phận nào? Chức năng của tất cả các bộ phận là gì? Phối hợp thế nào giữa các bộ phận khác nhau? Tốt nhất hãy miêu tả mô hình vận hành của doanh nghiệp bằng sơ đồ, thể hiện rõ quan hệ giữa các bộ phận trên dưới trong công ty để thuận tiện cho quá trình vận hành, hình thành quan hệ hợp tác, dần dần xây dựng chế độ khách hàng nội bộ doanh nghiệp, về căn bản đảm bảo công ty có một cơ cấu tổ chức kiểm soát lẫn nhau, phối hợp với nhau, hiệu quả và ổn định, tránh xảy ra hiện tượng không làm tốt những khâu mấu chốt, “đá bóng” trách nhiệm, khiến cho các bộ phận nảy sinh những mâu thuẫn không đáng có.

Ngoài ra, còn phải thể hiện cho nhà đầu tư thấy cơ cấu quyền lợi cổ đông, để nhà đầu tư hiểu được cổ đông của công ty là những người nào, họ chiếm bao nhiêu phần trăm cổ phần, đâu là cổ đông danh nghĩa chỉ có quyền phân phối, không có quyền đưa ra quyết sách, đâu là những cổ đông thực sự. Nếu như nhận được đầu tư mạo hiểm thì cơ cấu mới của quyền lợi cổ đông sẽ như thế nào? Người khởi xướng cuối cùng chiếm bao nhiêu phần trăm cổ phần? Những cổ đông sáng lập có bao nhiêu phần trăm cổ phần... điều đó giúp cho nhà đầu tư dễ dàng đưa ra những phân tích và phán đoán.

c. Định vị giá trị và tôn chỉ của công ty mới

Đối với thương gia, dường như định vị giá trị và tôn chỉ là điều không cần thiết, bởi kiếm tiền là mục đích duy nhất, có được một cuộc sống giàu sang là mục tiêu theo đuổi cuối cùng. Nếu như một người có thể thẳng thắn cam tâm tình nguyện cả đời làm thương gia thì cũng là một lựa chọn tốt, chỉ cần tâm lý ổn định là được. Tôi đã từng tiếp xúc với rất nhiều thương gia thành đạt, sau khi kiếm được

tiền, không những không vui mà còn cảm thấy thêm nhiều phiền toái, động lực phấn đấu cũng không còn, không biết tiếp theo nên đi theo hướng nào, kết quả dẫn tới “lên không được mà xuống cũng chẳng xong”. Thực ra, nguyên nhân căn bản dẫn tới tình trạng đó là họ chưa hoàn toàn chuyển từ thương gia sang doanh nhân. Doanh nhân cũng theo đuổi lợi nhuận, nhưng tích lũy tài sản đối với họ chỉ là sự bắt đầu, họ có sự theo đuổi và mục tiêu lớn hơn. Sự theo đuổi đó nếu miêu tả bằng ngôn ngữ kinh doanh hiện đại thì chính là tôn chỉ và định vị giá trị của doanh nghiệp.

Tôn chỉ của doanh nghiệp là gì? Đó chính là dùng những ngôn ngữ ngắn gọn để mô tả sự theo đuổi của doanh nghiệp mình, ở đây tôi muốn cho mọi người xem một khuôn mẫu, chỉ cần điền vào chỗ trống là có thể hình thành một tôn chỉ doanh nghiệp cơ bản nhất:

Cung cấp những sản phẩm và dịch vụ ← (miêu tả đặc điểm của sản phẩm) ← khách hàng mục tiêu ←, giúp khách hàng đạt được ← (những mục tiêu mà nhóm khách hàng mục tiêu mong muốn) ←, để khách hàng đạt được (giá trị sản phẩm cụ thể), từ đó khiến công ty có thể trở thành một doanh nghiệp (kiệt xuất, ưu tú, hiệu quả cao, xuất sắc) nhất trong lòng khách hàng mục tiêu.

Định vị giá trị của doanh nghiệp là gì? Có hai mặt nội dung: Một là sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh chính; hai là đối với những người có lợi ích liên quan, doanh nghiệp có giá trị như thế nào, tôi lại xin giới thiệu một khuôn mẫu, mọi người chỉ cần điền vào chỗ trống là có thể hình thành một định vị giá trị đơn giản nhất. Khác với ← (tên của đối thủ cạnh tranh) ←, chúng ta cung cấp giá trị khách hàng ← (khác với các doanh nghiệp khác) ← trong ← (phương diện) ←. Đối với nhân viên, doanh nghiệp cung cấp ← (một đoạn thoại có giá trị nhất đối với nhân viên) ←; đối với khách hàng, doanh nghiệp cung cấp ← (một đoạn thoại có giá trị nhất đối với khách hàng) ←; đối với đối tác hợp tác, doanh nghiệp cung cấp ← (một đoạn thoại có giá trị nhất đối với đối tác hợp tác) ←; đối với nhà đầu tư, doanh nghiệp cung cấp ← (một đoạn thoại có giá trị nhất đối với nhà đầu tư) ←, đối với chính quyền địa phương, doanh

nghiệp cung cấp ← (một đoạn thoại có giá trị nhất đối với chính quyền).

Đương nhiên, muốn thiết kế ra tiêu chí và định vị giá trị của doanh nghiệp với chất lượng cao, thì tốt nhất hãy tìm sự giúp đỡ của những chuyên gia có kinh nghiệm, như vậy có thể đảm bảo nắm chắc được yếu lĩnh, không lãng phí thời gian, tránh bị sai lệch. Dù khuôn mẫu nói trên là những điều mà ai cũng hiểu, nhưng muốn làm được và làm tốt thì lại phải có kĩ năng. Khi đó Công ty HP đã mời một công ty tư vấn nổi tiếng, mất rất nhiều thời gian để phỏng vấn nhiều người, tốn ba triệu đô la Mỹ mới có được tôn chỉ doanh nghiệp như ngày nay.

d. Cơ chế và nguyên tắc rút lui của nhà đầu tư

Đối với các nhà đầu tư mạo hiểm, làm thế nào để rút khỏi đầu tư là một vấn đề lớn phải được ưu tiên xem xét, mục tiêu khi thành lập công ty là gì? Lựa chọn lên sàn chứng khoán hay là bị các doanh nghiệp khác mua lại? Mấy năm sau, dù là lên sàn chứng khoán hay là bị các doanh nghiệp khác mua lại thì tỉ lệ hoàn vốn đầu tư là bao nhiêu lần? Bởi vì nhà đầu tư mạo hiểm cần một cơ chế để đạt được lợi ích chứ không phải là làm cổ đông có cổ phần lâu dài. Cho nên, phàm là những nhà quản trị muốn phát triển thông qua kêu gọi đầu tư mạo hiểm thì chắc chắn phải chuẩn bị sẵn tư tưởng như sau: Công ty đã được mở rộng thì đã không phải là của mình nữa. Hoặc là lên sàn chứng khoán trở thành công ty của công chúng, hoặc là bị các doanh nghiệp khác sáp nhập và mua lại, đó là một kết quả mà các nhà sáng lập thế hệ trước khó lòng hiểu và chấp nhận được.

Đương nhiên, để phòng việc các nhà đầu tư, nhà khởi xướng và các cổ đông khác rút lui quá sớm thì có thể thương lượng và quyết định trước những nguyên tắc cơ bản và biểu thời gian nhà đầu tư có thể rút lui, chỉ khi đạt được những điều kiện tương ứng thì mới tiếp tục hoặc là rút lui, để bảo đảm sự phát triển và vận hành ổn định của công ty, giảm thiểu những hành vi đầu cơ của nhà đầu tư, đó cũng là biểu hiện cụ thể của việc có trách nhiệm với khách hàng và các nhà đầu tư khác.

7. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

Bảng phân tích 5W1H

Chúng ta phải làm gì? What	...
Tại sao phải làm như vậy? Why	...
Tại sao lại là chúng ta? Who	...
Tại sao lại là bây giờ? When	...
Bắt đầu từ khu vực nào? Where	...
Làm như thế nào? How	...

Những người có lợi ích liên quan



Bảng phân loại khách hàng điển hình

	Số lượng khách hàng	Lượng kinh doanh bình quân	Tổng lượng kinh doanh
Khách hàng siêu cấp			
Khách hàng lớn			
Khách hàng tầm trung			
Khách hàng nhỏ			
			Tổng

8. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Làm thế nào để phát hiện ra cơ hội mới trên thị trường bên mua cạnh tranh khốc liệt? Tại sao nói thời kì phân khúc thị trường là thời kì lên ngôi của doanh nghiệp vừa và nhỏ? Các doanh nghiệp vừa và nhỏ làm thế nào mới có thể thực hiện bước đột phá trong tình hình không có vốn, không có nhân tài, không có tài nguyên?

Mô hình marketing ba điểm là gì? Là nhân viên marketing và nhân viên bán hàng của doanh nghiệp, làm thế nào để tìm được ba điểm quan trọng nhất bằng phương pháp đơn giản nhất?

Liệu có thể vẽ ra một sơ đồ mô hình kinh doanh rõ ràng về những cơ hội mới phát hiện hay không, nghĩa là miêu tả rõ ràng mối quan hệ lợi ích của tất cả những có bên lợi ích liên quan?

Sự khác biệt bản chất nhất giữa mô hình kinh doanh mới và mô hình cũ là gì, nghĩa là tạo ra giá trị mới cho người tiêu dùng ở những mặt nào, giúp người tiêu dùng đạt được những lợi ích gì?

Liệu có thể nói rõ cho khách hàng mục tiêu về giá trị của một sản phẩm trong vòng ba mươi giây hay không, đưa ra cho khách hàng mục tiêu một lý do họ không thể không mua sản phẩm? Liệu ba yếu tố là công năng, tâm lý và kinh tế trong sản phẩm mới có khớp với sự quan tâm của khách hàng mục tiêu hay không?

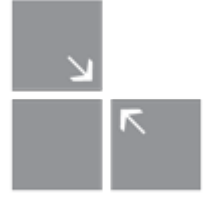
Định giá sản phẩm phân thành bốn loại nào? Bốn loại định giá lần lượt phù hợp với những sản phẩm nào? Giữa định giá và định vị sản phẩm có mối quan hệ logic gì? Liệu người tiêu dùng có đồng tình với sự hưởng thụ cấp năm sao, giá cả cấp ba sao hay không?

Làm thế nào mới có thể tránh xung đột giữa phân phối sản phẩm trên các kênh tiêu thụ khác nhau và trên cùng một kênh? Về bản chất, những nhân tố mấu chốt để giải quyết vấn đề là gì? Làm thế nào để tránh việc xung đột kênh phân phối bằng phương pháp động lực lợi ích?

Làm sao để đưa ra lượng tiêu thụ dự tính của một sản phẩm mới, thông thường thì tính toán bằng biện pháp nào sẽ tương đối khoa học? Làm thế nào để phân loại khách hàng? Làm thế nào để thuyết phục những nhóm tiêu dùng khác nhau bằng những sách lược khác nhau?

Đối với những công ty mới mong muốn tìm kiếm đầu tư mạo hiểm, cần phải có đội ngũ khởi xướng như thế nào thì mới có sức thuyết phục và có sức hút? Đi đâu để tìm kiếm đối tác hợp tác thích hợp? Làm sao để tránh phân tán đội ngũ khởi xướng?

Tôn chỉ kinh doanh của công ty mới là gì? Làm thế nào để dẫn dắt sự chú ý của mọi người từ mục tiêu ngắn hạn sang mục tiêu dài hạn, từ đó kích thích đội ngũ khởi xướng nỗ lực làm việc? Tại sao phải xây dựng cơ chế rút lui của những người khởi xướng?

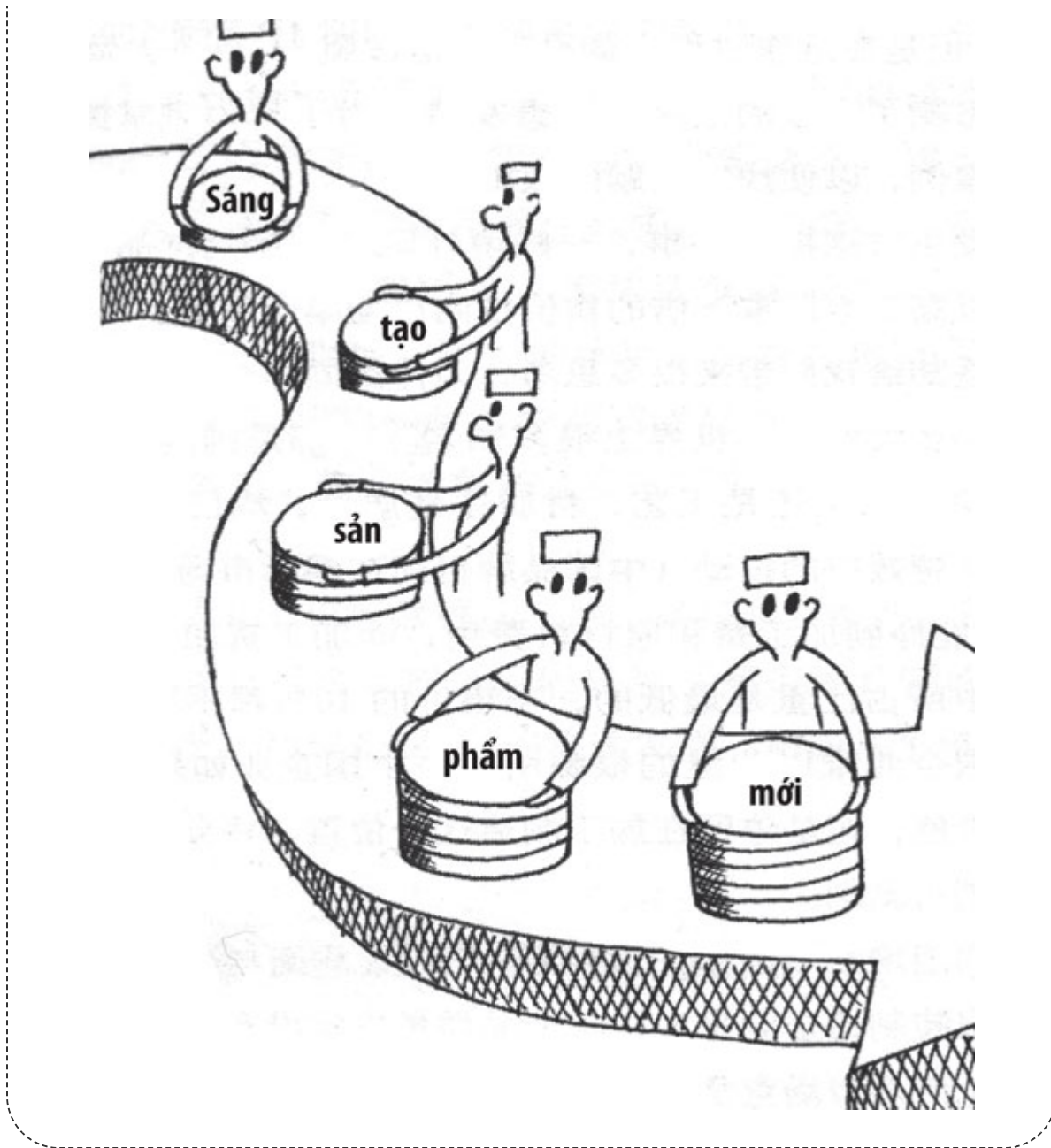


PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC MARKETING



Chương 7

SÁNG TẠO GIÁ TRỊ



1. LÝ THUYẾT MARKETING 4P(1) ĐÃ LỖI THỜI HAY CHƯA

Lý luận và thực tiễn marketing với hạt nhân là nguyên tắc 4P đã và đang nhận được sự chấp thuận cũng như phát triển trên phạm vi toàn thế giới, trở thành nội dung cốt lõi trong chương trình đào tạo thạc sĩ quản trị kinh doanh. Dù đã được những người đi sau mở

rộng thành 6P, 8P hay là 4C, 4R, nhưng xét cho cùng các lý luận mở rộng này vẫn chỉ là sự giải thích từ các góc độ khác nhau mà thôi, bản chất của chúng là giống nhau, nên cho đến ngày nay nguyên tắc 4P vẫn là mối quan tâm lớn nhất của các nhân viên marketing và các lãnh đạo doanh nghiệp. Do rất nhiều doanh nghiệp không thực sự nắm chắc luật chơi của kinh tế thị trường, không quen thuộc với những lý luận cơ bản trong marketing, vì thế cần phải đi sâu thảo luận thế nào là nguyên tắc 4P, làm thế nào để vận dụng nguyên tắc 4P. Ngoài ra, cho dù rất nhiều doanh nghiệp đã có sự hiểu biết về nguyên tắc 4P, nhưng lại không nghiêm túc làm theo nguyên tắc này trong quá trình vận hành công ty, từ đó làm nảy sinh nhiều vấn đề, ảnh hưởng tới sự tồn tại và phát triển lành mạnh của doanh nghiệp. Để nắm vững hơn nguyên tắc 4P, trước tiên chúng ta hãy xem xét một số ví dụ và tìm ra căn nguyên của vấn đề.

Hơn 10 năm trước từng xảy ra một sự kiện như thế này: Một số hãng sản xuất nước ngoài đã xé bỏ nhãn hiệu hàng hóa của sản phẩm do Trung Quốc sản xuất và thay vào đó là nhãn hiệu hàng hóa của họ, đưa vào thị trường để kiếm lời gấp đôi nhà sản xuất ban đầu. Mặc dù các doanh nghiệp của Trung Quốc đã giành phần thắng trong vụ kiện này, nhưng sự việc này cũng đã khiến mọi người phải suy nghĩ rất nhiều, tại sao cùng một sản phẩm, chỉ cần thay đổi nhãn hiệu sản phẩm là giá cả đã biến động nhiều như vậy? Thực ra sản phẩm của rất nhiều thương hiệu nổi tiếng trên thế giới là do các doanh nghiệp Trung Quốc gia công sản xuất, điều đó cho thấy kỹ thuật sản xuất, công nghệ hay chất liệu của Trung Quốc có thể đạt được tiêu chuẩn thế giới, nhưng không có sự tác động của hiệu ứng thương hiệu (Định vị và hình tượng của các thương hiệu Trung Quốc trên thị trường hiện tại vẫn ở mức thấp), kết quả là chỉ có thể kiếm tiền từ phí gia công và phí nguyên vật liệu, mà phí gia công và phí nguyên vật liệu chiếm tỉ lệ nhỏ nhất trong những yếu tố tạo nên giá cả của một sản phẩm, đó vừa là nỗi buồn vừa là lý do khiến các doanh nghiệp Trung Quốc khó lòng tồn tại phát triển. Các doanh nghiệp Trung Quốc nếu như không nắm chắc nguyên tắc 4P, không biết giá trị sản phẩm hoàn chỉnh, vẫn dừng lại ở địa vị sản xuất gia

công này thì sẽ mãi mãi đứng ở đáy của “đồ thị cười” (smiling curve), để cho người khác bóc lột mà thôi.

Phá vỡ tình cảnh khó khăn cho các doanh nghiệp Trung Quốc thực sự không phải là việc phức tạp, chỉ cần phân tích xem thiết kế 4P có cân bằng hay không. Chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp sản xuất hàng may mặc không có vấn đề gì, hơn nữa đó còn là ưu thế của họ. Nhưng ngoài chất lượng sản phẩm, trong cạnh tranh thị trường còn có sự tham gia của nhiều yếu tố khác như chiến lược định giá, kênh tiêu thụ và công tác tiếp thị. Là một người ngoài cuộc, có lẽ tôi không hiểu được toàn bộ tình hình, còn nhiều thông tin chưa chính xác. Nhưng xét từ bề ngoài, nếu như một sản phẩm được định giá quá thấp thì hình tượng và định vị thị trường của sản phẩm sẽ bị ảnh hưởng, không thể so sánh với các thương hiệu nổi tiếng thế giới; ngoài ra, định giá sản phẩm quá thấp sẽ khiến lợi nhuận bị thu hẹp, doanh nghiệp sẽ không có đủ vốn để đầu tư nhiều cho quảng cáo và các hoạt động thúc đẩy tiêu thụ khác, tiếp thị về thương hiệu tự nhiên bị kìm hãm; tỉ suất lợi nhuận giảm xuống, phúc lợi cho nhân viên không thể nâng lên, nhà tiêu thụ cũng không có đủ nhiệt tình khi tiêu thụ những sản phẩm lợi nhuận thấp như vậy. Còn thị trường cao cấp của Trung Quốc sẽ không tiêu thụ sản phẩm cấp thấp, bởi vì không thỏa mãn nhu cầu của nhóm khách hàng mục tiêu, các sản phẩm cấp thấp cho dù có bày bán tràn lan thì cũng không có ai để ý đến. Thêm nữa, định giá sản phẩm quá thấp, doanh nghiệp sẽ không có vốn để đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, sẽ bị rơi vào vòng tuần hoàn xấu. Có thể nói, nếu như doanh nghiệp sản xuất không hiểu được lợi ích và điểm hứng thú của thương gia và khách hàng thì sẽ không thể có thị trường, cho dù là sản phẩm tốt giá cả phải chăng.

Cần phải xét tới một ví dụ nữa. Hội nghị đấu thầu quảng cáo của Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc diễn ra hàng năm đều tôn vinh “vua nhãn hàng”, nghĩa là doanh nghiệp đầu tư phí quảng cáo nhiều nhất trên truyền hình trong một năm đó. Các ông “vua nhãn hàng” giai đoạn đầu dù vang bóng một thời, nhưng cuối cùng đều “chết sạch” không còn một ai. Ở đây tôi không nói là doanh nghiệp

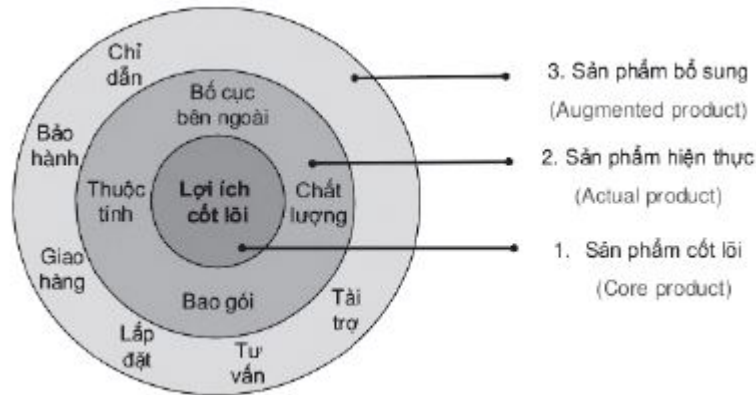
không nên quảng cáo trên truyền hình, đặc biệt là những sản phẩm cần tiêu thụ nhanh thì dựa vào tác động của quảng cáo là sự lựa chọn tối ưu. Điểm mấu chốt ở đây là làm thế nào để nắm được mức độ, cũng như vấn đề cân bằng giữa quảng cáo và các yếu tố khác. Các vua nhãn hàng giai đoạn đầu đã để chi phí quảng cáo chiếm tỉ lệ quá lớn trên doanh thu, ở nhiều doanh nghiệp con số này là 50%, thậm chí là 100%, nên đã biến nó thành “ván bài ảo”. Các vua nhãn hàng giai đoạn sau sở dĩ không đi vào vết xe đổ của các đàn anh là bởi vì doanh thu của các vua nhãn hàng mới đều rất cao, thuộc những doanh nghiệp cấp “trăm tỉ”, những doanh nghiệp như vậy dù có sử dụng vài trăm triệu cho quảng cáo thì cũng không thấm vào đâu. Cần phải biết, quảng cáo có thể mang lại độ nổi tiếng rất cao, nhưng lại không thể mang đến độ tin cậy và độ trung thành, không thể tạo nên “thương hiệu” thực sự, bởi vì “thương hiệu” là sản phẩm của sự cân bằng của 4P, là sự thể hiện sức mạnh tổng hợp của doanh nghiệp. Dù trong tình hình hiện tại, uy lực của quảng cáo tại Trung Quốc vẫn lớn hơn rất nhiều so với ở các quốc gia khác (người tiêu dùng thuộc tầng lớp bình dân thiếu suy nghĩ lý tính, dễ bị lừa bịp), có thể tạo thành hiệu ứng “chấn động”. Nhưng các doanh nghiệp vẫn cần phải tỉnh táo, chỉ nên “mượn gió” chứ không nên “cuồng tín” với quảng cáo, nếu không sẽ rất dễ lạc đường.

Mỗi chủ doanh nghiệp đều cần tự bổ sung thêm bài học về marketing, từ “biết được” đến “làm được”, trang bị cho bản thân bằng phương thức quản lý khoa học, ít nhất cũng phải hiểu được khái niệm và nội dung cốt lõi của những khái niệm cơ bản trong marketing và không ngừng nỗ lực để đạt được sự phát triển cân bằng 4P của doanh nghiệp. Tôi sẽ trình bày cụ thể hơn về từng yếu tố trong 4P ở những phần sau.

2. “TRẢI NGHIỆM CỦA KHÁCH HÀNG” QUYẾT ĐỊNH TOÀN BỘ GIÁ TRỊ CỦA SẢN PHẨM

Tìm được nguồn gốc sáng tạo sản phẩm thì tức là đã có một mô hình giá trị độc đáo của sản phẩm, lúc này trọng điểm cần phải xem

xét sẽ chuyển sang khái niệm sản phẩm hoàn chỉnh. Sản phẩm hoàn chỉnh là gì? Một sản phẩm phân thành ba lớp, giống như một vòng tròn đồng tâm: lớp trong cùng gọi là sản phẩm cốt lõi; lớp thứ hai gọi là sản phẩm hiện thực; lớp thứ ba gọi là sản phẩm bổ sung.



Sản phẩm cốt lõi là công năng, tính năng, chỉ tiêu của bản thân sản phẩm. Sản phẩm hiện thực tức là cung cấp một số dịch vụ đi kèm để người tiêu dùng có thể sử dụng sản phẩm cốt lõi tốt hơn, ví dụ như dịch vụ tải ứng dụng trên mạng, trả góp, dịch vụ sau mua, dịch vụ trước mua, tư vấn miễn phí... Sản phẩm bổ trợ thêm vào những trải nghiệm và cảm giác, nó liên quan tới nhiều yếu tố, ví dụ như tố chất của nhân viên bán hàng, bởi vì khi tiếp xúc với khách hàng, nhân viên bán hàng có thể khiến khách hàng vui vẻ hay không chính là một yếu tố quan trọng. Các nhân viên kinh doanh của rất nhiều doanh nghiệp bán hàng trực tiếp thường không ngừng quấy rầy người khác để đạt được mục đích của mình, vừa lôi kéo vừa đeo bám khiến cho khách hàng có những trải nghiệm hết sức không vui, khách hàng bị bắt ép cũng không biết phải làm thế nào, đành phải nói: “Được được được, bạn cũng đừng đến tìm tôi nữa, tôi mua rồi thì thôi đi”. Kiểu bán hàng này chỉ có thể khiến người ta buộc phải nhượng bộ, lần sau gọi điện thoại thì khách hàng sẽ nói xin lỗi, tôi không có thời gian, ngay cả gặp mặt bạn họ cũng chẳng muốn nữa.

Tại sao việc kinh doanh của các công ty bảo hiểm ngày càng khó khăn, chính là vì lý do đó. Thứ mà họ mang tới cho khách hàng không phải là những trải nghiệm vui vẻ, mỗi khi nhân viên kinh

doanh tìm đến bạn chỉ với một mục đích duy nhất, đó chính là nhất định muốn bạn mua một cái gì đó, không mua thì họ sẽ không buông tha. Họ không suy nghĩ thay cho bạn xem với suy nghĩ nghề nghiệp đó, thu nhập đó, hoàn cảnh gia đình đó thì sẽ cần những sản phẩm như thế nào, mà chỉ tìm mọi cách để hoàn thành nhiệm vụ tiêu thụ của mình, đạt được doanh số bán hàng. Những trải nghiệm trong tương lai của các sản phẩm đều hết sức quan trọng, đặc biệt là sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp độ bền cao, bởi vì những sản phẩm đó phải dùng trong thời gian lâu dài chứ khi mới mua thì không thể ngay lập tức cảm nhận được những điều tốt xấu trong sản phẩm. Giống như bảo hiểm, bất động sản... nếu như người bán sản phẩm không đáng tin thì dù sản phẩm có đặc sắc đến mấy, khách hàng cũng sẽ không dám tin tưởng.

Sự trải nghiệm của khách hàng rất quan trọng trong các lĩnh vực như sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp độ bền cao, vì vậy mới có quan điểm: Trải nghiệm của khách hàng quyết định sự thành bại. Mười năm trước, Công ty HP tại Trung Quốc đã bắt đầu coi sự trải nghiệm khách hàng là yếu tố cạnh tranh, thiết kế riêng một hệ thống trải nghiệm của khách hàng. Khách hàng đến công ty để tham quan cái gì, giới thiệu với họ như thế nào, để lại cho họ ấn tượng gì... đều đã được tính toán trước. Từ khi khách hàng tới tiền sảnh, rồi tới phòng trưng bày sản phẩm, sau đó tham quan một số bộ phận chủ chốt, cuối cùng họ sẽ đưa ra kết luận, và kết luận đó là có thể kiểm soát được, hay nói cách khác chúng tôi mong muốn khách hàng đưa ra kết luận gì thì họ sẽ đưa ra kết luận đó, vì thế mới nói sự trải nghiệm của khách hàng là có thể quản lý được.

Hai năm trước, tôi đến một doanh nghiệp sản xuất tivi màu để giảng dạy, và đã từng nhắc tới khái niệm sản phẩm hoàn chỉnh, cũng như làm thế nào để cung cấp cho khách hàng giá trị độc đáo. Tôi hỏi họ, ngoài màn hình, tivi có gì quan trọng nhất? Rất nhiều người có thể chưa từng nghĩ tới, đó chính là chiếc điều khiển từ xa, bởi vì nhờ có nó mà mỗi khi xem tivi, sau khi bật nguồn điện thì chúng ta không phải tiếp xúc với phần máy móc trên tivi nữa. Không biết các doanh nhân và những nhà quản trị thường xuyên đi công tác liệu có để ý tới

điều này: Kí tự trên những chiếc điều khiển từ xa trong các khách sạn thường đều bị mờ hết. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải dựa vào kinh nghiệm đã có để đoán xem đâu là nút chuyển kênh, đâu là nút điều chỉnh âm lượng, đâu là nút số. Tại sao lại có tình trạng này? Bởi vì rất nhiều doanh nghiệp đã cố tiết kiệm rất nhiều khoản lẽ ra không nên tiết kiệm và đổ tiền vào những thứ không nên tiêu tiền. Chiếc điều khiển thông dụng chỉ có giá vài tệ, trong khi chiếc điều khiển cao cấp có thể lên tới mấy chục tệ. Tôi đã hỏi giám đốc công ty sản xuất tivi màu đó rằng các anh có thể sản xuất ra chiếc điều khiển tốt nhất với giá 50 tệ hay không? Không nên xem nhẹ chiếc điều khiển này, bỏ mấy chục tệ để sản xuất nhưng có thể bán ra với giá mấy trăm tệ. Bởi vì khi vừa cầm đã thấy sướng tay, dùng thấy thoải mái, điều khiển nhạy thì khách hàng sẽ cảm thấy thương hiệu này rất có đẳng cấp, chữ in trên điều khiển rất rõ nét, khách hàng sẽ cảm thấy chất lượng hãng này tốt hơn so với các hãng khác. Đó là cách làm “bỏ một được mười”, chỉ tiếc là phần lớn các doanh nghiệp đều không nhận thức được điều này mà luôn tốn công tốn sức để cạnh tranh, mà không biết sử dụng kĩ xảo.

Mười mấy năm trước, khi tôi làm giám đốc marketing ở HP, chúng tôi rất coi trọng trải nghiệm của khách hàng. Năm đó, khi chúng tôi sản xuất một thiết bị mà trên bề mặt có rất nhiều phím bấm, màng phía sau bàn phím có ba loại khác nhau. Loại rẻ khoảng mấy tệ một chiếc, loại trung khoảng mấy chục tệ một chiếc, loại đắt nhất là một, hai trăm tệ một chiếc, chúng tôi đã dùng loại đắt nhất đó, bởi vì bề mặt bàn phím cũng giống như thể diện con người vậy (so sánh với việc tại sao mọi người lại mua những trang phục, đồng hồ đeo tay hay đồ trang sức của các hãng nổi tiếng), cho nên bàn phím bên trên nếu như “sướng tay”, cảm giác chất lượng tốt thì sẽ khiến khách hàng cảm thấy sản phẩm tốt và khác biệt với các hãng khác. Khi giới thiệu cho khách hàng về sản phẩm đó, chúng tôi đã nói rằng những chỉ tiêu kĩ thuật khác của sản phẩm này chỉ cần đọc sách hướng dẫn đi kèm là được, việc mà hiện tại bạn muốn làm đó là tự tay sờ vào, thử một chút xem sản phẩm này khác với sản phẩm khác ở chỗ nào. Khách hàng vừa sờ vào đã nhận thấy các phím bấm rất êm tay, tự nhiên sẽ cảm thấy hài lòng. Giống như rất nhiều máy

ảnh tốt, chỉ cần nghe tiếng tách khi chụp ảnh, bạn đã cảm thấy thoải mái. Ô tô loại tốt cũng vậy, tiếng động khi đóng cửa cũng khiến người sử dụng cảm thấy hài lòng, bởi vì sự khác biệt giữa ô tô loại tốt và ô tô loại trung bình có thể thể hiện ngay từ tiếng động khi mở cửa xe. Những điều đó đều thuộc phạm vi trải nghiệm của khách hàng, đáng tiếc là không có mấy doanh nghiệp thực sự quan tâm tới trải nghiệm của khách hàng, càng không coi sự trải nghiệm của khách hàng là hạt nhân khi thiết kế sản phẩm hoàn chỉnh, mọi người thường thích bỏ tiền vào quảng cáo, cảm thấy chỉ có như vậy mới nhìn thấy hiệu quả nhanh chóng.

Hãy thử nhìn lại xem các doanh nghiệp Nhật Bản tạo ra một sản phẩm hoàn chỉnh như thế nào. Phần lớn các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Nhật Bản đều tuân thủ ba nguyên tắc: Thứ nhất, phải chú trọng đến những chỗ có thể nhìn thấy, sờ thấy, ví dụ như giá để kính, giá để cốc trà, các loại đồ điện tử... đều là những thứ mà người lái xe thường xuyên chạm vào, nhất định phải làm tốt hơn doanh nghiệp khác. Về mảng này, các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Mỹ lại khác xa so với Nhật Bản. Ngay khi ngồi vào một chiếc xe ô tô của Mỹ, bạn đã có thể phát hiện ra không có chỗ để kính, không có chỗ để mũ, cũng chẳng có chỗ để tiền xu, bởi vì các doanh nghiệp sản xuất ô tô của Mỹ rất ít xét tới những tiểu tiết như vậy. Thứ hai, những chỗ có thể nhìn thấy nhưng không sờ vào được thì chỉ cần làm giống người khác là đủ, không nhất thiết phải vượt qua người khác. Thứ ba, những chỗ không nhìn thấy và không sờ vào được thì nếu có thể tiết kiệm hãy cứ tiết kiệm. Đó chính là một kiểu tư duy đại dương xanh. Cái gì cũng mạnh hơn người khác mà giá cả lại rẻ hơn người thì chỉ là chuyện không tưởng, chắc chắn bạn phải giảm chi phí ở mảng nào đó và nâng cao giá trị ở mảng nào đó.

Khi đã hiểu được những khái niệm như sản phẩm hoàn chỉnh và sự trải nghiệm của khách hàng thì bạn sẽ biết được nên sản xuất một chiếc điều khiển từ xa như thế nào. Rất nhiều đồ điện có điều khiển ở Trung Quốc đã vấp phải cùng một sai lầm là thích lựa chọn sử dụng những nguyên liệu rẻ nhất và những công nghệ đơn giản nhất,

kết quả thì sao? Tivi chưa hỏng thì điều khiển đã không thể sử dụng được nữa, cuối cùng chỉ vì thế mà lại phải đổi một chiếc tivi khác.

Sản phẩm hoàn chỉnh mang đến cho khách hàng một sự trải nghiệm tổng thể, tôi sẽ kể thêm một ví dụ nữa về McDonald's. Rất nhiều người đều biết McDonald's là chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh, nhưng nếu như bạn hỏi ông chủ lớn của McDonald's một câu rằng, doanh nghiệp của ông đang kinh doanh lĩnh vực gì? Câu trả lời của ông ấy có lẽ sẽ khiến bạn kinh ngạc: Chúng tôi làm nghề giải trí. Chắc hẳn các bạn còn nhớ nhu cầu của người tiêu dùng mà tôi đã nói ở trên chứ? Chữ thứ năm sau “ăn, mặc, ở, đi lại” là chữ vui, nghĩa là vui vẻ, vui chơi giải trí. Đó chính là lý do tại sao có rất nhiều doanh nghiệp bán đồ ăn nhanh muốn khiêu chiến với McDonald's nhưng đều thất bại. Bởi vì bạn cạnh tranh với họ về loại sản phẩm, hay có thể nói sản phẩm của bạn ngon hơn, có nhiều dinh dưỡng hơn, tốt cho sức khỏe hơn so với sản phẩm của McDonald's thì cũng chẳng có tác dụng gì. Định vị của McDonald's là doanh nghiệp giải trí nên chuỗi cửa hàng này đã dành cho khách hàng rất nhiều trải nghiệm đẹp: Từ tivi trong cửa hàng tivi, máy nghe nhạc, hoạt hình, đồ chơi trẻ em, trung tâm giải trí cho trẻ em đến việc có hai bồn rửa tay có độ cao khác nhau, còn có ngày hội sinh nhật của trẻ em... Tất cả những việc đó đều xoay quanh chữ “vui”.

Các doanh nghiệp cần phải đạt tới nhận thức rằng: Tôi không phải bán sản phẩm, cũng không phải bán những dịch vụ đơn giản, mà là bán sự trải nghiệm. Rất nhiều người gọi sản phẩm của McDonald's và KFC là “thực phẩm rác”, nhưng tại sao vẫn có rất nhiều người vui vẻ thưởng thức “thực phẩm rác” này? Những người hút thuốc có biết thuốc lá có hại cho sức khỏe hay không? Tất cả họ đều biết, vậy tại sao biết rõ là hút thuốc có hại cho sức khỏe mà vẫn hút? Chính là vì thứ mà họ tìm kiếm là cảm giác và sự trải nghiệm. Vì sự trải nghiệm mà mọi người đồng ý hy sinh sức khỏe, dù rằng sản phẩm McDonald's và KFC là những thực phẩm rác nhưng vẫn có nhiều người muốn ăn, đó là bởi vì thứ mà mọi người tìm kiếm trong thời khắc đó không phải sức khỏe mà là một sự trải nghiệm.

McDonald's và KFC đã căn cứ vào đặc điểm của hai nhóm khách hàng mục tiêu để thiết kế cho khách hàng những trải nghiệm cực kỳ tốt. Hai nhóm khách hàng mục tiêu đó bao gồm: Nhóm khách hàng thứ nhất là trẻ em. Sở dĩ họ lựa chọn trẻ em là bởi vì khẩu vị của một người được hình thành từ trước tám tuổi, trước tám tuổi thích ăn gì thì cả đời sẽ thích ăn cái đó, đây chính là lý do tại sao rất nhiều người cảm thấy chỉ có cơm cha mẹ nấu mới ngon, bởi vì thứ mà họ ăn trước tám tuổi chính là mùi vị đó, nó sẽ gọi lại kí ức tốt đẹp trong lòng họ. Nếu như trước tám tuổi có cảm giác tốt với McDonald's và KFC thì cả đời sẽ có cảm giác đó, người thấy mùi vị đó sẽ cảm thấy rất thơm và cảm thấy muốn mua. Nhóm khách hàng mục tiêu thứ hai là nhân viên văn phòng. Nhân viên văn phòng ở Trung Quốc có một đặc điểm rất rõ ràng, đó là tâm lí "sính ngoại", họ cho rằng đã là những sản phẩm của các nước phát triển thì đều là những thứ tiên tiến, hiện đại.

Thực ra ở Mỹ, McDonald's và KFC thuộc vào top hàng ăn nhanh tương đối rẻ, những người ăn đồ đó phần lớn là thuộc tầng lớp bình dân. Tầng lớp khá giả sẽ không ăn những thực phẩm có nhiệt lượng cao như vậy, họ chú ý đến chất lượng cuộc sống hơn và lại càng chú ý đến dinh dưỡng cho sức khỏe. Nhưng ở Trung Quốc lại không như thế, rất nhiều nhân viên văn phòng cảm thấy ăn đồ của McDonald's và KFC thật chất lượng.

Trong cửa hàng của KFC và McDonald's sở dĩ có hai bồn rửa có độ cao khác nhau là bởi vì họ đã định hình khái niệm nhóm khách hàng mục tiêu. Trẻ em chính là một nhóm khách hàng mục tiêu trong đó, chúng không với tới được bồn rửa của người lớn và sẽ có thể làm nước chảy lên lán ra cửa hàng, do vậy, ở tất cả các cửa hàng đều thiết kế hai bồn rửa tay có độ cao khác nhau. Hoạt động tổ chức tiệc sinh nhật cho trẻ là một biểu hiện cho thấy hai hãng này coi trẻ em là khách hàng trung thành, bởi vì ngày mà mỗi người quan tâm nhất trong một năm có lẽ là ngày sinh nhật của mình, tiệc sinh nhật tổ chức ở McDonald's chắc chắn sẽ để lại ấn tượng sâu sắc và những ấn tượng đó sẽ trở thành những kí ức đẹp để đi theo suốt cuộc đời con người.

Sản phẩm hoàn chỉnh mang đến cho khách hàng một trải nghiệm đầy đủ, trải nghiệm đó bắt đầu từ khi nhìn thấy biển hiệu treo bên ngoài cửa hàng, nhìn thấy tivi trong cửa hàng đang chiếu hoạt hình, rất nhiều trẻ em sẽ không nín được và chạy ngay vào trong cửa hàng, đó đều là những phần quan trọng làm nên sản phẩm hoàn chỉnh, sự sạch sẽ, độ chiếu sáng trong cửa hàng cũng được thiết kế với mong muốn khách hàng cảm thấy thoải mái.

Mọi người đều biết rằng, cửa hàng đồ ăn nhanh thì chắc chắn là ánh đèn càng sáng càng tốt; còn các quầy bar thì ánh đèn càng mờ càng tốt, bởi vì đó là sự trải nghiệm của hai loại khách hàng khác nhau. Khách hàng tìm đến cửa hàng đồ ăn nhanh là vì muốn tiết kiệm thời gian, ăn xong là nhanh chóng rời đi, vì thế mà ánh đèn sáng sủa sẽ mang lại hiệu quả tốt; còn các quầy bar là nơi bạn muốn đến để nổi loạn, uống một cách thoải mái, thậm chí ở lại đó cả đêm nên ánh sáng ở đó tốt nhất nên là ánh nến, mờ ảo, đem lại cảm giác lãng mạn và khiến bạn muốn ở lại thêm một chút, khi ấy lượng tiền bạn đổ vào đó tự nhiên cũng nhiều lên. Đó chính là căn cứ theo sự trải nghiệm của khách hàng để quyết định thuộc tính của sản phẩm.

Sản phẩm hoàn chỉnh mang đến cho khách hàng sự trải nghiệm đầy đủ, nó sẽ giúp cho người tiêu dùng rút ra kết luận việc mình tiêu tiền là xứng đáng hay không xứng đáng. Cho nên mới nói, chúng ta không thể phán đoán ưu thế của một sản phẩm chỉ từ sản phẩm cốt lõi. Điều đó đòi hỏi các nhà doanh nghiệp và các nhà quản trị phải chú ý đến việc chuyển từ sản phẩm cốt lõi sang sản phẩm hiện thực hoặc sản phẩm bổ trợ, lấy nhỏ thắng lớn. Trong tình hình hiện nay, các doanh nghiệp muốn vượt qua đối thủ cạnh tranh lớn trên thế giới với sản phẩm cốt lõi là điều hết sức khó khăn, nhưng vượt qua đối thủ cạnh tranh bằng sản phẩm hiện thực hoặc sản phẩm bổ trợ thì lại không khó. Chỉ cần chú ý quan sát người tiêu dùng để hiểu được họ là có thể nghĩ ra biện pháp. Bạn mang đến cho khách hàng sự trải nghiệm đẹp đẽ thì họ sẽ cảm thấy thoải mái và sẽ đồng ý mua sản phẩm của bạn. Cho nên có thể kết luận rằng: Trải nghiệm của khách hàng quyết định sự thành bại của một sản phẩm, một thương hiệu.

3. CON ĐƯỜNG PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM TRƯỚC CHẬM SAU NHANH

Chữ P thứ nhất trong marketing 4P cũng chính là chữ P quan trọng nhất, đó là sản phẩm (product), thực ra ba chữ P còn lại đều được thiết kế xoay quanh sản phẩm, cho nên có thể nói sản phẩm chính là hạt nhân để doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Dù rất nhiều nhà hoạch định chính sách cho rằng việc tiếp thị và đặc biệt là quảng cáo sẽ quyết định vận mệnh của một doanh nghiệp, dù có rất nhiều ví dụ thành công tạm thời ủng hộ quan điểm này, nhưng quan điểm này có chút phiến diện, thậm chí vội vàng tìm kiếm thành công sẽ dễ dàng dẫn đến nhầm lẫn trong chiến lược.

Tại sao lại nói như vậy? Thông thường, những doanh nghiệp lớn có thực lực kiểm soát đối phương, sức mạnh hùng hậu thì không gian lựa chọn 4P sẽ tương đối rộng. Thứ nhất, có thể chiếm lĩnh thị trường bằng sản phẩm sáng tạo; thứ hai, có thể tấn công kiểm soát đối phương thông qua quảng cáo nhằm vào những sản phẩm sẽ bán chạy trên thị trường. Nhưng đối với phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ, nếu như không coi trọng định nghĩa sản phẩm, chỉ biết ăn theo người khác, nghĩa là trên thị trường tiêu thụ nhiều cái gì thì sẽ sản xuất cái đó, không chịu tìm tòi nghiên cứu phát triển những sản phẩm có tính lâu dài, thì cuối cùng sẽ chỉ còn lại hai yếu tố đó là cuộc chiến giá cả và cuộc chiến quảng cáo, kết quả là sau nhiều năm nóng (hot) trên thị trường thì sẽ bước vào vòng tuần hoàn cạnh tranh xấu, mất đi thực lực. Cho nên có thể nói, phương pháp dựa vào quảng cáo để giành được thị trường nhìn từ góc độ ngắn hạn thì sẽ không có vấn đề gì, nhưng nếu về dài hạn thì sẽ là con đường sai lầm khiến doanh nghiệp không thể thích ứng với môi trường kinh tế thị trường chuẩn mực. Muốn giải quyết triệt để vấn đề sức cạnh tranh của sản phẩm thì phải quay lại điểm mấu chốt, làm tốt “định nghĩa sản phẩm”, chúng ta thử xem xét từ tầm cao chiến lược về việc làm thế nào để tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh.

Thông thường, quá trình ra đời của một sản phẩm có thể phân thành năm giai đoạn khác nhau: Giai đoạn thứ nhất là phân tích tính khả thi; giai đoạn thứ hai là định nghĩa sản phẩm; giai đoạn thứ ba là nghiên cứu chế tạo sản phẩm; giai đoạn thứ tư là sản xuất lượng sản phẩm nhỏ và quảng bá sản phẩm; giai đoạn thứ năm là sản xuất lượng sản phẩm lớn và thúc đẩy tiêu dùng. Trong năm giai đoạn này, hai giai đoạn đầu là mấu chốt, một mặt nó quyết định định vị của sản phẩm trên thị trường có rõ ràng hay không, liệu có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng hay không; mặt khác nếu như sau khi bước vào giai đoạn thứ ba mới phát hiện ra có vấn đề thì cái giá phải trả cho sự sai lầm sẽ nhanh chóng tăng lên, sự nguy hại đối với doanh nghiệp là rất lớn. Cho nên “chậm trước nhanh sau” là một lựa chọn lý tính, là biểu hiện cụ thể của tinh thần trách nhiệm đối với doanh nghiệp, trách nhiệm đối với người tiêu dùng và trách nhiệm đối với xã hội.

Thực ra, có một vài điểm mấu chốt quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp, chỉ cần hiểu và nắm chắc những điểm này thì sẽ không nảy sinh vấn đề nghiêm trọng: Một là có một chiến lược phát triển rõ ràng; hai là tạo nên một “4P” cân bằng một cách lý tính, ổn định; ba là xây dựng một cơ chế đánh giá, thưởng phạt rõ ràng. Ở đây, chỉ xin bàn tới yếu tố thứ hai, tức là làm thế nào để làm tốt việc định nghĩa sản phẩm. Nói một cách khái quát, việc lấy thị trường làm định hướng, coi khách hàng là hạt nhân là một quan niệm đã được rất nhiều nhà quản lý doanh nghiệp chấp nhận, tôn sùng, nhưng vấn đề là làm thế nào để giúp doanh nghiệp chịu liên hệ lý thuyết với thực tiễn, bắt tay hành động, bước vào vòng tuần hoàn tốt trong kinh doanh lý tính. Chúng ta cần phải xoay quanh khách hàng, tức là phải bỏ nhiều công sức với khách hàng, nếu không thì làm sao có thể đạt được thành công? Đó cũng là một quan niệm “bỏ ra” và “thu về”, muốn khách hàng yêu mến sản phẩm của doanh nghiệp mình thì chắc chắn phải bỏ ra đủ “cảm tình” để đi sâu tìm hiểu nhu cầu hiện tại và nhu cầu tiềm năng của khách hàng một cách tỉ mỉ và có hệ thống, giống như tục ngữ có câu “có công mài sắt có ngày nên kim”. Những số liệu thống kê đáng tin cậy đã chỉ ra rằng, khi đưa sản phẩm ra thị trường gặp khó khăn thì hai phần ba số lỗi là do “không hiểu nhu cầu của khách hàng”, hay nói cách khác là do không làm rõ:

Vấn đề mà khách hàng phải đối mặt là gì? Những sản phẩm hiện có không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng ở điểm nào? Những sản phẩm lý tưởng mà khách hàng kì vọng là gì? Mà đó lại là những vấn đề mấu chốt cần phải trả lời trước khi bước vào một thị trường mới.

Xét về lâu dài, nếu doanh nghiệp muốn đạt được thành công, thực hiện phát triển bền vững thì chắc chắn phải kinh doanh một cách ổn định, mà một yếu tố quan trọng trong kinh doanh ổn định đó là chiến lược phát triển sản phẩm “chậm trước nhanh sau”, xây dựng nền móng một cách vững chắc. Sau khi đã hiểu được những nhu cầu tầm sâu của khách hàng thì không ngừng hoàn thiện chính mình, đến gần hơn với khách hàng, cung cấp cho nhóm khách hàng mục tiêu những sản phẩm và dịch vụ hoàn chỉnh.

4. BIẾN Ý TƯỞNG HAY THÀNH HIỆN THỰC ĐÒI HỎI QUÁ TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP

Các nhà quản trị hay doanh nhân đều có rất nhiều ý tưởng hay trong quá trình quản lý doanh nghiệp mình, và làm thế nào để hiện thực hóa ý tưởng hay đó chính là chủ đề mà rất nhiều người quan tâm. Mấy năm trước, khi khái niệm “thực lực” thịnh hành ở Trung Quốc, rất nhiều người tưởng rằng đó là mấu chốt biến ý tưởng hay thành hiện thực, thực ra không phải như vậy. Cá nhân tôi cho rằng, muốn biến một ý tưởng hay thành hiện thực thì cần phải có ba yếu tố: Yếu tố thứ nhất là ý tưởng hay đó phải hết sức rõ ràng, thực tế, hay nói cách khác là có một mục tiêu hết sức cụ thể. Yếu tố thứ hai đó là có một chiến lược rõ ràng. Chiến lược là gì? Chiến lược không phải là phải làm gì, không phải là mục tiêu, không phải là ý tưởng, không phải là sự theo đuổi. Chiến lược là một kế hoạch có chia cột mốc cụ thể để thực hiện mục tiêu hoặc ý tưởng, điều cần nói là vấn đề phương pháp, điều cần trao đổi là làm thế nào để thực hiện mục tiêu đó. Cho nên nói chiến lược không phải là bàn xem làm gì, mà là bàn xem làm như thế nào, vì vậy đó là yếu tố mấu chốt. Yếu tố thứ ba mới là thực hiện. Nếu như không có chiến lược thì sẽ không thể nào

nói đến việc thực hiện, bởi vì bạn không biết mình phải thực hiện cái gì. Nếu như chiến lược rõ ràng thì chắc chắn sẽ thực hiện được, bởi vì không ai không vượt qua tiền bạc, không ai không vượt qua được chính mình cả. Vì thế, ý tưởng, chiến lược và thực hiện, đó là ba yếu tố thuộc tầng lớp khác nhau và không thể thiếu một yếu tố nào cả.

Sáu năm trước, tôi đã từng giúp Công ty NVC lập một quy hoạch chiến lược, sau này khi phóng viên hỏi Chủ tịch hội đồng quản trị của công ty này rằng: Tại sao mấy năm vừa rồi doanh nghiệp đạt được sự phát triển thần tốc như vậy? Ông ấy đã trả lời rằng có hai điểm: Khi người khác đang mải mê với gia công, sản xuất thì chúng tôi chú trọng đến thương hiệu; khi người khác đang làm tiếp thị, thì chúng tôi làm chiến lược. Phóng viên hỏi lại ông, thiết kế chiến lược đã giúp ích gì cho ông? Chủ tịch hội đồng quản trị đã nói hai quan điểm: Thứ nhất, xây dựng chiến lược giúp chúng tôi học được cách phải nhìn về phía trước, cũng chính là căn cứ theo mục tiêu, chiến lược để phân phối tài nguyên, đặt thời gian biểu ngược, nếu như sau năm năm muốn kiếm được năm tỉ nhân dân tệ, vậy cần làm bao nhiêu sản phẩm? Cần bao nhiêu kênh tiêu thụ? Cần hệ thống những dịch vụ như thế nào? Cần nhân tài như thế nào? Mọi chuyện đều có thể dự tính trước, vì thế thiết kế chiến lược giúp chúng tôi học được một bản lĩnh, đó chính là “nhìn về phía trước”. Thứ hai, thiết kế chiến lược giúp chúng tôi luôn luôn “đi trước đối thủ nửa bước”, bởi vì nếu bạn vượt trước quá xa, trở thành người dẫn đầu thì rất có thể cũng sẽ trở thành vật hy sinh. Chỉ có dẫn trước đối thủ nửa bước thì mới có thể vừa đi trước vừa kiếm được khoản tiền cần kiếm.

Tại sao nói thiết kế chiến lược có thể giúp doanh nghiệp đạt được mục đích? Đó là vì bản chất việc thiết kế chiến lược chính là dự đoán được môi trường mà doanh nghiệp sẽ phải đối mặt trong vòng ba đến năm năm tới là môi trường như thế nào, xu hướng phát triển của thị trường là gì? Quy luật diễn biến sẽ là gì? Như vậy doanh nghiệp có thể dự tính được mọi việc. Người ta thường nói: “Không có suy tính lâu dài thì sẽ có họa nạn trước mắt” – một doanh nghiệp mà ngày nào cũng phải nỗ lực xoay sở cho sự tồn tại của mình trong ngày hôm đó thì sẽ bị cuốn vào một vòng xoáy: Ngày

hôm nay vật lộn, ngày mai lại tiếp tục vật lộn, cứ như thế hết năm này qua năm khác mà không thể nào thoát ra được.

Khi đã có một thiết kế chiến lược rõ ràng, chúng ta sẽ phát hiện ra rằng có thể nhìn ngược lại từ tương lai, tất cả mọi việc đều diễn ra một cách tuần tự. Rất nhiều doanh nhân và nhà quản trị đã từng gặp phải tình huống: Trong doanh nghiệp thường đột nhiên xảy ra một vài sự kiện, có thể là những công việc chưa được chuẩn bị trước, hoặc những việc chưa bao giờ nghĩ tới. Kết quả thì sao? Mọi công việc hàng ngày bị gác lại một bên, ngày nào cũng phải lo “chữa cháy” trước. Nhưng sau khi một doanh nghiệp có chiến lược rồi, bạn sẽ phát hiện ra mỗi bộ phận đều đang làm những công việc của mình theo từng bước, những sự việc ngoài ý muốn, những sự việc bộc phát sẽ được giảm thiểu.

Nhiều người sẽ nói rằng tôi nào phải thần tiên, không ngờ tới, không dự liệu trước một vài việc cũng là chuyện bình thường, xảy ra vấn đề là điều khó tránh khỏi. Những lời này nghe thì có vẻ hợp lý, nhưng kì thực lại là tìm cơ biện minh cho bản thân. Tại sao lại nói như vậy? Bởi vì thiết kế chiến lược đòi hỏi phải phân tích các loại vấn đề có thể xảy ra. Hay nói cách khác trong cả một đoạn đường phía trước, nhất định phải dự đoán được những điều gì có thể sẽ xảy ra. Và việc dự đoán này không phải là nói bừa giống như “xem bói” mà là căn cứ vào những sự việc xảy ra trong quá khứ cũng như là hiện tại để đưa ra kết luận khoa học và logic. Có thể nói, thiết kế chiến lược không phải là một môn nghệ thuật, mà là một loại khoa học.

Chúng ta thường thấy khi phải đối mặt với những vấn đề bất ngờ xảy ra, các nhà lãnh đạo thường nhấn mạnh rằng đó là điều chẳng ai ngờ, là chuyện không thể lường trước được, là chuyện bình thường và cũng không phải là trách nhiệm mà bản thân phải gánh vác. Nhưng thực sự doanh nghiệp xuất sắc mà để xảy ra chuyện không ngờ tới, không dự tính được thì đó chính là sai lầm của lãnh đạo, và lãnh đạo cần phải chịu toàn bộ trách nhiệm. Bởi vì bên trong lương mà doanh nghiệp trả cho một nhà quản trị cấp cao đã bao gồm lương

trả cho việc dự tính các loại vấn đề và rủi ro tiềm năng, đặc biệt là trong phạm vi chức năng mà mình quản lý. Như đã nói ở trên, chẳng có rủi ro thực sự nào lại có thể dễ dàng nhận được ra, bởi vấn đề vừa nhìn đã thấy sẽ không thể khiến cả con thuyền doanh nghiệp phải chao đảo; những tổn hại lớn khiến doanh nghiệp có thể rơi vào cảnh diệt vong luôn nằm xa ngoài tầm mắt.

Ý nghĩa và giá trị của thiết kế chiến lược chính là ở chỗ đó, nó là lý do tại sao phải thiết kế một chiến lược hoàn chỉnh mới có thể biến những ý tưởng hay của doanh nghiệp thành hiện thực. Vậy làm thế nào mới có thể dự tính được những sự việc có thể sẽ xảy ra trong tương lai? Đằng sau gáy của chúng ta không có mắt, độ rộng góc quan sát cũng chỉ là 180 độ, chỉ có thể nhìn thấy phía trước mà thôi. Vậy, làm thế nào để có thể nhìn được đằng sau? Đó chính là một nhiệm vụ quan trọng của việc thiết kế chiến lược. Thực ra muốn nhìn lại đằng sau không khó, bạn chỉ việc quay người lại và nhìn mà thôi. Hoặc là nhờ sự trợ giúp của người khác, một người nhìn đằng trước, một người nhìn đằng sau, hai người kết hợp cùng nhau thì sẽ cùng đạt được những gì mình không có. Đáng tiếc là rất nhiều người không có thói quen đó, chỉ nhìn về phía trước mà không hề nghĩ tới phía sau. Cho nên có thể nói, thực ra thiết kế chiến lược là việc giúp một doanh nghiệp có thể nhìn được góc 360 độ, quan sát được toàn cảnh doanh nghiệp, có một cái nhìn hệ thống với tình trạng thị trường, nhu cầu của khách hàng, cục diện cạnh tranh và chính sách pháp quy...

Qua những khảo sát toàn diện, bạn sẽ phát hiện ở những mảng nào có những vấn đề và rủi ro tiềm năng nào, làm thế nào để thiết kế tất cả các phương án tránh rủi ro. Hay nói cách khác, bạn phải dự tính trước những gì có thể xảy ra, sau đó quay trở lại suy luận xem sự việc đó sẽ không xảy ra trong tình huống nào. Ví dụ như trường hợp nhân viên không trung thành và bỏ doanh nghiệp đi, vậy bạn phải nghĩ lại xem trong tình huống nào thì nhân viên sẽ không rời bỏ doanh nghiệp? Ví dụ như bạn không tìm được những nhân viên ưu tú, vậy hãy hỏi chính mình, trong tình huống nào thì có thể tìm được

nhân viên ưu tú? Nhà quản trị thông minh phải rèn luyện và học cách tư duy lật ngược vấn đề.

Đương nhiên, một ý nghĩa khác của việc thiết kế chiến lược chính là giúp giảm biến số. Một nhà quản trị có thể kiểm soát ba đến năm biến số, nhưng khi những biến số này quá nhiều thì bạn sẽ không thể quản lý được. Các bạn còn nhớ tiết mục xiếc xoay đĩa không? Diễn viên xoay hết cái đĩa này đến cái đĩa khác, khi xoay chiếc đĩa này thì chiếc kia sẽ chậm dần, và thế là phải nhanh chóng quay lại xoay chiếc đĩa đó. Những diễn viên có kĩ năng khác nhau thì số lượng đĩa họ có thể xoay cũng không giống nhau, có thể nói biến số càng ít thì quản lý càng đơn giản. Còn thiết kế chiến lược chính là làm sao để đưa nhiều biến số trong một mảng quản lý kinh doanh của doanh nghiệp trở thành lượng tương đối bất biến.

Có lẽ bạn sẽ nói sao có thể như vậy được? Đương nhiên là có thể. Ví dụ, thử nhìn lại 30 năm cải cách mở cửa, bạn sẽ không khó phát hiện ra tỉ lệ tăng trưởng GDP của Trung Quốc luôn duy trì ở mức 8-10%. Nếu như duy trì phạm vi đó trong nhiều năm thì đó chính là lượng bất biến.

Một mục đích quan trọng của việc thiết kế chiến lược là đưa rất nhiều biến số trở thành lượng tương đối bất biến, như vậy nhà quản trị sẽ có thể tập trung thời gian và sức lực có hạn để giải quyết những biến số tương đối khó khác. Có thể nói đó là một logic tư duy hết sức đơn giản, trước hết suy nghĩ xem điểm cuối cùng nằm ở đâu, rồi sau đó xem điểm khởi đầu nằm ở đâu, cuối cùng thiết kế một phương pháp đi từ điểm khởi đầu tới điểm cuối với thời gian ngắn nhất, cái giá phải trả thấp nhất, phương pháp đó chính là chiến lược. Con đường này có thể chậm trước nhanh sau, cũng có thể nhanh trước chậm sau, cũng có thể là đi vài bước rồi dừng lại một bước, tiến ba bước lùi một bước. Cho nên, nếu như bạn đã biết điểm cuối mình muốn tới là ở đâu, biết được điểm khởi đầu hiện tại là ở đâu thì chỉ cần thiết kế được phương pháp doanh nghiệp sẽ tiến được gần hơn tới thành công.

5. LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO RA SẢN PHẨM BÁN CHẠY

Mấu chốt làm nên một sản phẩm bán chạy đó là đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Còn làm thế nào để đáp ứng nhu cầu của khách hàng thì có thể bắt tay từ hai mặt sau: Một là có khái niệm nhóm khách hàng mục tiêu rõ ràng; hai là sản phẩm phải có giá trị khác biệt độc đáo.

Trước hết, chúng ta phân tích một chút những đặc trưng của nhóm tiêu dùng khác nhau. Xét theo mức thu nhập, có thể phân khách hàng thành ba loại: Loại thứ nhất là tầng lớp giàu có, họ là nhóm tiêu dùng chính của những sản phẩm đắt tiền, những sản phẩm xa xỉ; loại thứ hai là tầng lớp khá giả, họ là nhóm tiêu dùng chính của những sản phẩm trung và cao cấp; loại thứ ba là tầng lớp bình dân, họ là nhóm tiêu dùng chính của những sản phẩm tốt giá cả phải chăng. Do động cơ tiêu dùng, cách thức tiêu dùng và địa điểm tiêu dùng của ba nhóm tiêu dùng này không giống nhau, thậm chí là khác nhau rất lớn, cho nên một doanh nghiệp rất khó sử dụng cùng một loại sản phẩm để cùng lúc đáp ứng nhu cầu của cả ba nhóm tiêu dùng đó được. Có thể nói sau phân khúc thị trường, một doanh nghiệp phải xác định rõ nhóm khách hàng mục tiêu (Có thể lựa chọn nhiều nhóm tiêu dùng mục tiêu, cũng có thể vượt qua ba loại khách hàng), sau đó, căn cứ theo đặc điểm của nhóm khách hàng mục tiêu để quyết định đi theo người khác hay là đi theo con đường của riêng mình.

Thông thường, nếu như cái mà doanh nghiệp chọn là những sản phẩm đắt tiền và những sản phẩm xa xỉ thì cần phải xuất phát từ một góc thị trường nhất định để tạo ưu thế cạnh tranh, không chú trọng số lượng mà chú trọng chất lượng, không chú trọng lượng tiêu thụ mà chú trọng lợi nhuận, đó là luật chơi trong lĩnh vực sản phẩm đắt tiền và những sản phẩm xa xỉ, dù là quy mô thị trường không lớn, nhưng tỉ suất lợi nhuận rất cao, hình tượng sản phẩm rất tốt, thể hiện rõ đẳng cấp. Nếu như cái mà doanh nghiệp lựa chọn là những sản phẩm trung và cao cấp, coi tầng lớp khá giả là khách hàng mục

tiêu thì lại cần phải bắt tay vào từ góc độ điểm khác biệt của sản phẩm để tạo ưu thế cạnh tranh, theo đuổi cá tính và đặc sắc, “làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên”, từ bỏ một số thị trường và tập trung sức lực vào thị trường trọng điểm, thậm chí có đôi khi phải từ bỏ một số thị trường có quy mô tương đối lớn, tránh xảy ra xung đột, kinh doanh trong phạm vi thị trường nhỏ của mình, không bị mê hoặc bởi những cơ hội thị trường không tương thích với sở trường của mình. Nếu như cái mà doanh nghiệp chọn là sản phẩm tầm trung và tầm thấp, coi người tiêu dùng thuộc tầng lớp bình dân là khách hàng mục tiêu thì cần phải tạo ưu thế cạnh tranh từ góc độ dẫn đầu về chi phí giá cả, như hiệu quả kinh tế quy mô, nguyên vật liệu giá rẻ, lực lượng lao động giá rẻ, hệ thống sản xuất hiệu quả, kênh bán lẻ thông suốt... Tính khác biệt của sản phẩm trong tình trạng đó là rất nhỏ, hàng rào ngăn cản cũng rất thấp, khách hàng rất nhạy cảm với vấn đề giá cả, do đối thủ cạnh tranh nhiều, rất khó tránh khỏi cuộc chiến quảng cáo và cuộc chiến giá cả, cho nên chắc chắn phải chú trọng tới việc kiểm soát giá cả thì mới có thể bước đi vững vàng.

Tiếp theo, chúng ta xét một chút về đặc trưng của sản phẩm. Thông thường, có ba loại sản phẩm khác nhau: Loại thứ nhất là “sản phẩm cách mạng”, là những sản phẩm đầy sáng tạo và mang tính phát minh, có thể thay đổi căn bản phương thức sống và cách thức làm việc của mọi người, rất nhiều sản phẩm của công ty Apple thuộc loại thứ nhất này; loại thứ hai là “kiểu cách tân”, cải tiến sản phẩm trên cơ sở những sản phẩm hiện có trên thị trường, nâng cao độ hài lòng của người tiêu dùng, hoặc là tăng tính tiên tiến hiện đại nhằm vào nhóm tiêu dùng nhất định nào đó, hoặc giải quyết có hiệu quả hơn một số vấn đề và sự thiếu hụt trong tính năng, chỉ tiêu của sản phẩm, loại sản phẩm này rất nhiều; loại thứ ba là sáng tạo một số sản phẩm không thể sản xuất số lượng lớn theo nhu cầu của cá nhân hoặc một nhóm khách hàng. Xét từ góc độ xã hội, có rất ít doanh nghiệp chuyên phát minh các sản phẩm có tính cách mạng, bởi vì không phải doanh nghiệp nào cũng có năng lực hoặc có nhu cầu phát triển những sản phẩm kiểu “cách mạng”, phần lớn sản phẩm phù hợp với khách hàng thuộc vào nhóm sản phẩm kiểu “cách tân”, mà

đằng sau những sản phẩm này chắc chắn là chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Cho nên, không tồn tại những sản phẩm kiểu “sao chép” mà nhiều doanh nghiệp mê muội, nghĩa là người khác làm cái gì thì làm theo cái đó, trừ phi doanh nghiệp có năng lực và ưu thế “kiểm soát đối phương” tuyệt đối, nếu không cứ “bám theo” thì sẽ vi phạm luật chơi của kinh tế thị trường, không thể tạo ra ưu thế cạnh tranh.

Tóm lại, việc một doanh nghiệp cần phải đưa ra sản phẩm như thế nào được quyết định bởi nhóm khách hàng mục tiêu mà họ lựa chọn, thông qua những phân tích về nhóm khách hàng mục tiêu có thể nắm được những động cơ tiêu dùng và những vấn đề khách hàng đang phải đối mặt, sau đó căn cứ vào sở trường và đặc sắc của doanh nghiệp để vạch ra chiến lược phát triển và kế hoạch phát triển sản phẩm của doanh nghiệp. Chỉ có như vậy thì mới có thể nắm được quyền chủ động trong cạnh tranh, thuận thực trong một thị trường vẫn chưa được quy hoạch, giảm thiểu sóng gió của thị trường và những ảnh hưởng do sự thay đổi cục diện cạnh tranh mang lại. Tóm lại, phải hiểu và nắm được nhu cầu tâm sâu của khách hàng mục tiêu, đặc biệt là nhu cầu tương lai và nhu cầu tiềm năng, không chú trọng tới nhóm khách hàng mục tiêu thì sẽ không thể trở thành cố vấn hoặc chuyên gia “đi guốc trong bụng” khách hàng mục tiêu, từ đó không thể đạt được thành công lâu dài. Những doanh nghiệp chỉ dựa vào quảng cáo để thúc đẩy tiêu thụ, dựa vào vận may để giành thị trường, dựa vào ăn cắp ý tưởng để tồn tại qua ngày thì sớm muộn cũng sẽ bị đào thải ra khỏi thị trường.

6. TẠI SAO NHỮNG SẢN PHẨM TỐT, GIÁ CẢ HỢP LÝ LẠI CHƯA CHẮC CHIẾM ĐƯỢC THỊ TRƯỜNG

Cùng với sự biến đổi không ngừng của kinh tế thị trường, ngày càng có nhiều doanh nghiệp dần dần thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của thị trường, có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, thời kì giành thị trường dựa vào sự liều mạng và các mối quan hệ đã qua lâu rồi, một cuộc cạnh tranh và ganh đua thị trường theo ý nghĩa thực sự đã được mở ra. Đối mặt

với môi trường thị trường khó khăn, tàn khốc, tìm được định vị đúng đắn cho doanh nghiệp, phát triển lớn mạnh trong cạnh tranh, thực hiện sự phát triển bền vững thì mới có thể thể hiện được “bản sắc anh hùng”, không hổ thẹn là một lãnh đạo chân chính. Qua hơn hai mươi năm nỗ lực, chất lượng sản phẩm và công nghệ gia công của một số doanh nghiệp Trung Quốc đã có thực lực, có thể cạnh tranh với các thương hiệu nổi tiếng trên thế giới, nhưng trong ngành điện gia dụng (trừ những loại đồ điện gia dụng nhỏ) lại tồn tại phổ biến một vấn đề nghiêm trọng là định vị thương hiệu không rõ ràng. Giữa các thương hiệu khác nhau không có định vị khác biệt trong khách hàng mục tiêu, không thấy được những thương hiệu nào sản xuất sản phẩm điện gia dụng cao cấp, những thương hiệu nào sản xuất những sản phẩm điện gia dụng trung cấp và những thương hiệu nào sản xuất những sản phẩm điện gia dụng bình dân? Vừa không có sự khác biệt đặc tính của sản phẩm, lại không có sự khác biệt trong định vị giá cả, càng không biết phân loại khách hàng mục tiêu, nhiều người đang hì hụi giải bài toán giá cả thấp, chú trọng tới việc sao chép khái niệm. Kết quả là những sản phẩm “chất lượng tốt giá cả hợp lý” đó chỉ có thể nhận được sự hưởng ứng của người tiêu dùng bình dân, còn khách hàng thuộc tầng lớp khá giả và giàu có thì lạnh nhạt. Doanh nghiệp không tự mình tìm ra nguyên nhân, mà lại quy kết người dân có tâm lý “sính ngoại”, thà bỏ ra cả đồng tiền để mua những sản phẩm nhập khẩu hoặc liên doanh chứ không ủng hộ “ngành công nghiệp trong nước”.

Điều gì đã tạo nên khoảng cách lớn như vậy trong nhận thức giá trị sản phẩm của nhà sản xuất và người tiêu dùng? Doanh nghiệp cần phải làm thế nào để thay đổi tình trạng đó? Trước tiên, phải làm rõ một số khái niệm: Một là “chất lượng tốt giá cả phải chăng” nghĩa là gì? Cần xem xét ở góc độ nào? Nếu như chỉ xét từ góc độ nhà sản xuất thì có vẻ “tự phô trương”, bởi vì ưu thế và giá trị của một sản phẩm là do khách hàng quyết định, sản phẩm có phải “hàng tốt giá cả hợp lý” hay không là do khách hàng phán đoán; thứ hai là một sản phẩm được cấu tạo bởi ba lớp, lớp cơ bản nhất gọi là “sản phẩm cốt lõi”, các loại sản phẩm và dịch vụ phụ trợ là lớp thứ hai, các loại trải nghiệm là lớp thứ ba. Ba lớp đi liền với nhau thì mới có thể tạo nên

“sản phẩm hoàn chỉnh”. Đối với người tiêu dùng, thứ mà họ nhìn thấy, mua được và trải nghiệm được đó là “sản phẩm hoàn chỉnh”, chứ không phải chỉ là “sản phẩm cốt lõi”, cho nên sản phẩm hoàn chỉnh giá cả hợp lý mới có ý nghĩa; ba là sản phẩm “chất lượng tốt giá cả hợp lý” còn đòi hỏi sự hỗ trợ của ba yếu tố marketing (ba chữ P còn lại trong 4P), bởi vì thời kì “vàng mười thử lửa” đã qua rồi; bốn là một sản phẩm có thể bán chạy hay không, còn phụ thuộc vào “chuỗi thức ăn” của doanh nghiệp có khỏe mạnh hay không, một người dù cường tráng đến đâu cũng rất khó tồn tại lâu dài trong một môi trường sinh thái không trong lành; năm là phải xác định nhóm khách hàng mục tiêu của sản phẩm đó là ai, bởi vì có thể phân người tiêu dùng thành ba loại: loại giàu có, loại khá giả và loại bình dân, đối với những người tiêu dùng thuộc loại giàu có, định nghĩa hàng tốt giá cả hợp lý không hề có ý nghĩa gì cả; sáu là loại sản phẩm ở vào vị trí khác nhau trong vòng đời của chính sản phẩm ấy cũng ảnh hưởng tới định nghĩa hàng tốt giá cả hợp lý, đối với những người tiêu dùng sốt sắng theo trào lưu và những người tiêu dùng bảo thủ thì khái niệm đó hoàn toàn khác.

Nói tới khái niệm sản phẩm hoàn chỉnh, cần phải một lần nữa nói về những gợi ý mà đề ăn nhanh mang lại cho chúng ta. Trải qua cuộc ganh đua trong vòng mười năm, một loạt các thương hiệu đề ăn nhanh như McDonald’s và KFC đã đứng vững trên thị trường Trung Quốc, khiến cho nhiều cửa hàng đề ăn nhanh tại Trung Quốc cảm thấy ngạc nhiên, không hiểu sao họ đã không màng nguy hiểm tạo nên hàng loạt những trận “tấn công” nhưng kết quả là những chuỗi cửa hàng đề ăn nhanh nước ngoài này vẫn chẳng hề hấn, thậm chí các doanh nghiệp bản địa còn tự chuốc lấy thất bại. Nguyên nhân chủ yếu là do sự khác biệt quá lớn trong cạnh tranh “sản phẩm hoàn chỉnh”: “sản phẩm hạt nhân” của những doanh nghiệp này dù là thích hợp hơn với khẩu vị của người Trung Quốc và cũng có đầy đủ lý do để thành công, nhưng do doanh nghiệp trong nước không hiểu ưu thế cạnh tranh của đề ăn nhanh, không hiểu khái niệm “sản phẩm hoàn chỉnh” trong lĩnh vực kinh doanh đề ăn nhanh, cho nên thất bại là điều tất yếu. Ở đây, xin nói rõ hơn, sâu hơn về khái niệm “sản phẩm hoàn chỉnh” thông qua một số ví dụ. Môi trường ăn uống

sáng sủa sạch sẽ trong McDonald's và KFC là một phần quan trọng trong “sản phẩm hoàn chỉnh” của họ, độ sạch sẽ trong phòng vệ sinh của họ cũng cao hơn so với các cửa hàng ăn uống khác, cần phải nói rằng đó cũng là một thành phần quan trọng của sản phẩm. Không biết mọi người có để ý tới nhiệt độ của đồ uống của họ hay không, ví dụ như – nhiệt độ của CocaCola được giữ ở bao nhiêu độ trong cả quá trình dùng đồ ăn? Tại sao phải kiểm soát nhiệt độ đó? Uống với độ lạnh bao nhiêu thì khẩu vị ngon nhất, thích hợp nhất với các sản phẩm ăn kèm? Đó cũng là một bộ phận của sản phẩm hoàn chỉnh. Điều làm nên sự khác biệt lớn ở đây là nhiều cửa hàng đồ ăn Trung Quốc không có những phân tích và kết luận về việc độ ấm của canh ở mức nào thì sẽ có mùi vị ngon nhất, càng không có những tiêu chuẩn lượng hóa, cũng chưa từng nghiên cứu làm sao để duy trì độ ấm trong quá trình dùng đồ ăn; và còn độ ấm của cơm, mức độ mềm cứng như thế nào, chúng ngon nhất trong trường hợp nào, làm thế nào để duy trì định tính trong quá trình dùng đồ ăn? Những việc này có vẻ như rất đơn giản, nhưng lại là yếu tố thể hiện ra sự khác biệt.

Cho nên, doanh nghiệp cần phải hiểu nhu cầu của người tiêu dùng, nắm được tâm lý của người tiêu dùng, hiểu được những nhu cầu nội tại của người tiêu dùng hơn cả họ, chỉ có như vậy thì mới có thể nắm được quyền chủ động trong cạnh tranh, tạo ra một “sản phẩm hoàn chỉnh” thích hợp, khiến khách hàng trải nghiệm đầy đủ giá trị tổng thể của sản phẩm. Bởi vì sản phẩm hoàn chỉnh đã mang đến cho người tiêu dùng sự trải nghiệm tổng thể và sự trải nghiệm tổng thể đó quyết định giá trị tổng thể của một sản phẩm. Chỉ khi tạo được giá trị tổng thể có ưu thế hơn so với đối thủ cạnh tranh thì mới có thể coi là chất lượng tốt giá cả hợp lý.

7. “SỐ MỘT TRÊN THỊ TRƯỜNG” TẠI SAO LẠI KHÔNG LINH NGHIỆM TẠI TRUNG QUỐC

Chúng ta thường thấy “vị trí số một” rất có uy lực tại nước ngoài, nhưng ở Trung Quốc lại không như vậy. Ví dụ, doanh nghiệp đầu tiên sản xuất tivi màu, doanh nghiệp đầu tiên sản xuất đầu đĩa VCD,

doanh nghiệp đầu tiên sản xuất điện thoại của Trung Quốc, những doanh nghiệp đó sau đó đều bị đào thải ra khỏi thị trường, đều chưa trở thành “đội quân chủ lực” trong lĩnh vực đó, càng không thể nói tới trở thành “ông lớn năng động” trong ngành. Có một số sản phẩm còn không được thị trường chấp nhận rộng rãi, mà bị đào thải sớm ra khỏi thị trường, nhìn các doanh nghiệp khác tận dụng những phát minh của mình để kiếm tiền, còn mình lại trở thành vật hy sinh. Đây là hiện tượng ngẫu nhiên hay hiện tượng tất yếu, có biện pháp nào để tránh được hay không? Doanh nghiệp cần phải theo đuổi sự sáng tạo hay là ngồi đợi người khác phát minh và tìm cách bắt chước theo? Ưu thế người dẫn đầu thể hiện ở yếu tố nào? Xin phân tích một chút về nguyên nhân từ hai góc độ khác nhau, có lẽ sẽ mang lại những gợi ý nhất định cho các bạn.

Chúng ta hãy cùng nhìn lại một chút về khái niệm có liên quan tới bốn giai đoạn cạnh tranh của thị trường. Giai đoạn thứ nhất là cạnh tranh sơ cấp, thực lực của phần lớn các nhà sản xuất vẫn chưa mạnh, đối thủ cạnh tranh cũng không nhiều; giai đoạn thứ hai là cạnh tranh hỗn loạn, thực lực của nhà sản xuất vẫn không mạnh, nhưng số lượng đối thủ cạnh tranh thì tăng lên rất nhiều; giai đoạn thứ ba là cạnh tranh hoàn toàn, trải qua quá trình đào thải, những nhà sản xuất còn lại đều là những nhà sản xuất có thực lực mạnh, đồng thời số lượng đối thủ cạnh tranh vẫn tương đối nhiều; giai đoạn thứ tư là cạnh tranh lũng đoạn, trải qua sự chạy đua gian khổ, phần lớn các doanh nghiệp đã bị đào thải, mỗi phân khúc thị trường chỉ còn lại ba đến năm doanh nghiệp có thực lực, cạnh tranh bước vào trạng thái ổn định. Thông thường, khi một sản phẩm mới được ra mắt, có thể chỉ có rất ít các nhà sản xuất tham gia cạnh tranh, nếu như doanh nghiệp phát minh ra sản phẩm chưa xem xét việc làm thế nào để nhanh chóng quá độ từ giai đoạn cạnh tranh sơ cấp sang giai đoạn cạnh tranh lũng đoạn trước khi đưa ra sản phẩm, cũng không có những biện pháp tương ứng để bảo vệ chính mình thì chắc chắn sẽ dẫn tới việc không có thời cơ chiến lược để kinh doanh. May mắn thì có thể kiếm tiền trong vài năm; còn nếu không may mắn thì thị trường sẽ nhanh chóng bị những doanh nghiệp đi sau nắm giữ, đương nhiên có một số là cạnh tranh hợp pháp, có một số là sản

phẩm giả mạo, kết quả cuối cùng vẫn là các doanh nghiệp dẫn đầu không lấy lại được vốn, nhiều doanh nghiệp thất vọng, dần dần mất đi hứng thú sáng tạo, việc thành bại gần như hoàn toàn thuận theo ý trời, doanh nghiệp không thể kiểm soát được.

Có hai hướng giải quyết vấn đề này, nhưng cho dù chọn hướng đi nào thì doanh nghiệp cũng phải có một chiến lược kinh doanh và chiến lược thị trường rõ ràng, có phương án thực thi hoàn chỉnh, tuyệt đối không thể “đi theo cảm giác”.

Hướng đi thứ nhất: Nếu như các doanh nghiệp phát minh sản phẩm cho rằng có thể hùng cứ một phương, doanh nghiệp nhận định bản thân có thể nhanh chóng bước vào trạng thái cạnh tranh lũng đoạn dựa vào thực lực và những kiến thức đầy đủ của chính mình thì phải đẩy nhanh bước phát triển sản phẩm và quảng bá thị trường, phát huy ưu thế người dẫn đầu. Đồng thời cũng phải vận dụng các biện pháp khác nhau để bảo vệ mình, ví dụ như xin cấp bản quyền sáng chế, kiểm soát kênh tiêu thụ, kéo dài khoảng cách bằng việc tận dụng ưu thế thương hiệu và dịch vụ, loại bỏ ý muốn tham gia vào hàng ngũ cạnh tranh của những đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Xây dựng hàng rào ngăn cản, nâng cao độ khó trong khả năng thâm nhập, có thể là ở mảng kỹ thuật, cũng có thể là ở mảng chính sách, hoặc là mảng nguyên vật liệu. Đương nhiên doanh nghiệp không thể đòi hỏi siêu lợi nhuận, nếu không chắc chắn sẽ thu hút một loạt các doanh nghiệp có thực lực tham gia cạnh tranh bằng bất cứ giá nào, rất dễ dàng bước vào giai đoạn cạnh tranh hỗn loạn và cạnh tranh hoàn toàn, đến lúc đó nếu muốn loại bỏ đối thủ cạnh tranh ra khỏi thị trường thì đã trở nên khó khăn rồi.

Hướng đi thứ hai: Nếu như các doanh nghiệp phát minh sản phẩm cho rằng không thể nào ngăn cản sự gia nhập của các doanh nghiệp khác, càng không thể chống lại sự tấn công của các doanh nghiệp lớn thì phải xét tới chiến lược cạnh tranh phối hợp, hay nói cách khác là công khai thiết kế sản phẩm, chuyển nhượng cho các doanh nghiệp khác có hứng thú để cùng hợp tác phát triển sản phẩm bằng phương thức giấy phép và giá cả ưu đãi. Một là có thể làm lớn

“chiếc bánh”; hai là có thể loại bỏ ý muốn độc lập phát triển sản phẩm cùng loại của các doanh nghiệp khác, bảo vệ vị trí dẫn đầu của doanh nghiệp mình. Sau khi “chiếc bánh” đã to dần, các doanh nghiệp thông qua cạnh tranh thương hiệu để mở rộng thị phần. Đó là một cách thức phổ biến trong môi trường kinh tế thị trường lý tính, cũng là một mô hình có lợi cho sự phát triển lành mạnh của ngành nghề.

Dù chọn hướng đi nào thì doanh nghiệp cũng đều phải chú trọng tới việc tạo ra chuỗi thức ăn, chiếm ưu thế từ tài nguyên tổng thể, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại theo luật chơi có lợi cho doanh nghiệp trong môi trường tương đối rộng lớn. Như vậy sẽ có thể thực sự hưởng thụ rất nhiều điểm tốt mà ưu thế người dẫn đầu mang lại, duy trì ưu thế cạnh tranh lâu dài của mình, trở thành doanh nghiệp giành phần thắng trên thị trường.

8. SÁNG TẠO KHÔNG PHẢI LÀ VẤN ĐỀ KỸ THUẬT VÀ VẤN ĐỀ VỐN

Mấy năm nay, sản phẩm điện thoại iPhone của công ty Apple đang rất thịnh hành, trước khi nó ra đời, các doanh nghiệp sản xuất điện thoại chưa từng nghĩ tới việc sẽ xuất hiện một đối thủ cạnh tranh có thực lực lớn mạnh như vậy. Vì sao Apple lại làm được một sản phẩm như vậy? Một mặt là họ luôn tâm niệm rằng, bất cứ sản phẩm nào của mình cũng phải khác với các doanh nghiệp khác; mặt khác họ luôn luôn tìm kiếm, phát hiện lý do tại sao người tiêu dùng không thể không mua sản phẩm. Hay nói cách khác, Apple tập trung tìm hiểu những sản phẩm điện thoại hiện có đang tồn tại những phiền phức gì, có điểm nào không thuận tiện, có những gì khiến khách hàng không hài lòng, từ đó tìm ra một điểm “đột phá”. Điện thoại của Apple có hoàn mỹ hay không? Không, rất nhiều người sau khi sử dụng chưa chắc đã nói rằng iPhone là điện thoại tốt nhất, nhưng nó có cá tính và nét đặc sắc riêng, có giao diện và các ứng dụng khác với các doanh nghiệp khác, thiết kế bên ngoài có vẻ rất

đẳng cấp. Như vậy, những người tiêu dùng thời thượng, thích theo đuổi phong cách sẽ hứng thú với sản phẩm của Apple.

Sở dĩ Apple được như ngày hôm nay là do chịu ảnh hưởng từ quan niệm của người sáng lập – Steve Jobs. Trong một lần phát biểu, Steve Jobs đã từng nói: “Trước kia tôi luôn cho rằng một nhân viên xuất sắc có thể làm tốt hơn hai nhân viên bình thường, nhưng bây giờ tôi phát hiện ra là tôi đã sai!” Lúc đó mọi người cảm thấy rất mơ hồ, không biết tại sao ông lại nói như vậy, ông nói tiếp: “Hiện tại tôi cho rằng một nhân viên xuất sắc có thể làm tốt hơn năm mươi nhân viên bình thường!” Đó chính là định vị giá trị của Steve Jobs về những nhân tài mới nổi. Ở Trung Quốc có bao nhiêu doanh nhân và nhà quản trị có thể đồng tình với quan điểm đó? Nếu như bạn tìm thấy một người có khả năng sáng tạo, bạn có đồng ý trả lương cho anh ta với giá bằng năm mươi lần nhân viên bình thường hay không? Có thể nói rất nhiều nhà quản trị cấp cao không tin rằng trên đời có những bộ óc thông minh tuyệt đỉnh, đặc biệt là những bộ óc thông minh hơn mình, càng không muốn bỏ ra số tiền lương gấp mấy chục lần ấy để tuyển dụng một nhân viên có năng lực vượt xa mọi người, họ cho rằng ai cũng giống nhau. Cũng bởi lối suy nghĩ ấy mà các nhân tài đã không thể phát huy được năng lực của mình, rất nhiều sáng tạo có giá trị vì thế mà không có đất để phát triển lên.

Quan niệm thứ hai của Steve Jobs là: Sáng tạo không có quan hệ gì với vốn cả, sáng tạo cũng không liên quan tới kỹ thuật, mà sáng tạo có liên quan trực tiếp tới những người tài mà bạn có, đồng thời liên quan trực tiếp tới những hiểu biết về sáng tạo của bạn. Hiểu biết về sáng tạo thể hiện ở chỗ doanh nghiệp nhất quyết không làm những sản phẩm giống của người khác, khi người khác đã có sản phẩm nào thì tôi quyết không làm sản phẩm đó nữa, sản phẩm mà tôi có nhất định phải khác biệt so với của người khác, của bạn màu đen thì của tôi màu trắng. Cho dù không biết được tiêu chí sản phẩm của Apple thì các bạn cũng dễ dàng nhận ra đâu là sản phẩm của Apple. Bởi vì sản phẩm của Apple có thiết kế đặc biệt và thiết kế đó là do các nhà thiết kế hàng đầu thế giới tạo ra. Một khi đã hiểu được yếu lĩnh sáng

tạo sản phẩm, nắm được quá trình sáng tạo sản phẩm thì sẽ có thể hình thành một tổ chức sáng tạo.

Quan niệm thứ ba của Steve Jobs là: Sáng tạo là yếu tố mấu chốt để phân biệt giữa một người dẫn đầu và những kẻ theo sau. Một tiêu chuẩn để đánh giá một doanh nghiệp có phải là ông lớn trong ngành hay không chính là doanh nghiệp đó có khả năng sáng tạo sản phẩm hay không, người có thể tạo ra quy mô lớn nhất chưa chắc đã là người dẫn đầu. Người dẫn đầu phải dẫn dắt trào lưu của ngành, là người tiên phong có sự kiến giải và tư duy độc đáo.

Quan niệm thứ tư của Steve Jobs là: Chỉ có những nhân tài cho rằng mình có thể thay đổi thế giới thì mới có thể thay đổi được thế giới này. Những người như vậy thường bị xem là điên rồ, nhưng họ thực sự có thể thay đổi thế giới. Đương nhiên thay đổi thế giới có rất nhiều phương pháp, kể cả khi thay đổi phương thức sống hoặc cách thức làm việc của mọi người trong phạm vi rất nhỏ thì cũng có thể coi bạn là đã thay đổi cả thế giới này. Giống như bản thân tôi vậy, cho dù là tư vấn cho doanh nghiệp, hay là đi giảng dạy ở khắp nơi, tôi đều đang làm thay đổi phương thức tư duy của các nhà quản trị Trung Quốc, tôi gián tiếp thay đổi thế giới thông qua việc làm thay đổi phương thức tư duy và cách thức hành vi của họ, cho nên lúc đó tôi sẽ có một động lực, cảm thấy những việc mà tôi làm là rất có ý nghĩa, có lợi cho đất nước, có lợi cho nhân dân.

9. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

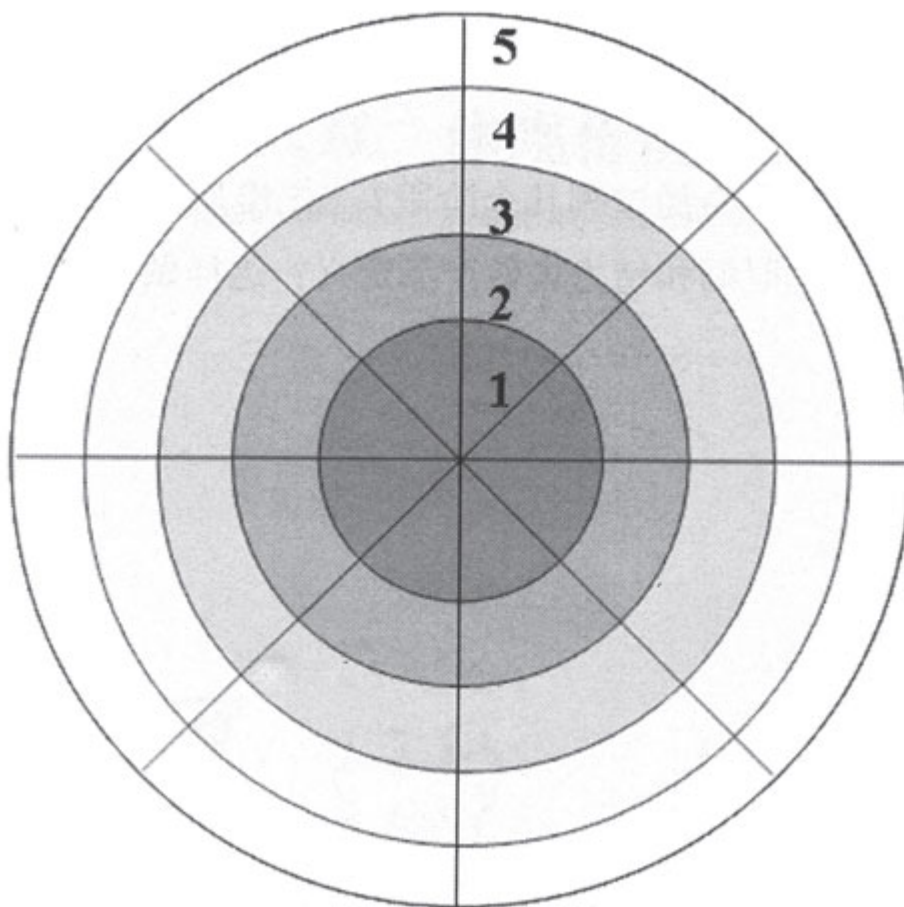
Phân tích nguồn gốc sáng tạo sản phẩm

Nguyên nhân có nhu cầu tiềm năng nhưng không sử dụng sản phẩm 1. 2. 3.	Đã sử dụng nhưng có những điểm không hài lòng 1. 2. 3.	Đã sử dụng và có những điểm hài lòng 1. 2. 3.	Sau khi sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp
	Đã sử dụng nhưng có những điểm không hài lòng 1. 2. 3.	Đã sử dụng và có những điểm hài lòng 1. 2. 3.	Sau khi sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh

Thiết kế yếu tố sản phẩm hoàn chỉnh

	Thuyết minh nội dung chính	Giá trị gia quyền	Điểm đạt được hiện tại	Điểm đạt được kì vọng
Ba điểm quan trọng nhất của sản phẩm cốt lõi				
Ba điểm quan trọng nhất của sản phẩm hiện thực				
Ba điểm quan trọng nhất của sản phẩm bổ sung				

Biểu hiện của sản phẩm hoàn chỉnh của doanh nghiệp



10. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Khi tiến hành điều tra thị trường, doanh nghiệp thường sẽ gặp phải một vấn đề khó, đó là sản phẩm sản xuất theo nhu cầu của khách hàng lại không nhận được sự quan tâm trên thị trường, tại sao lại xuất hiện tình trạng đó?

Một đặc trưng quan trọng trong thời kì kinh tế tri thức là quá nhiều thông tin, làm thế nào để tìm ra những thông tin mà doanh nghiệp cần nhất trong biển thông tin lại trở thành một vấn đề khó, vậy cần phải bắt tay từ đâu để biết rõ đầu mối? Cần phải làm những công tác chuẩn bị gì?

Tại sao có đôi khi những doanh nghiệp phát minh ra sản phẩm mới lại phải đối mặt với khó khăn của “vị trí số một”? Làm thế nào mới có thể tránh được sự xuất hiện của hiện tượng này? Điều đó có mâu thuẫn với lý luận “ưu thế người dẫn đầu” hay không?

Một doanh nghiệp cần phải lựa chọn nhóm khách hàng mục tiêu của mình như thế nào? Sau khi đã lựa chọn nhóm khách hàng mục tiêu, cần phải bắt tay từ những góc độ nào để phân tích nhu cầu của những người tiêu dùng khác nhau?

Phát triển cân bằng “4P” có nghĩa là gì? Chỉ chú trọng tới một chữ P thôi thì sẽ để lại những nguy hại gì? Trong 4P thì chữ P nào quan trọng nhất? Tại sao lại hiểu như vậy?

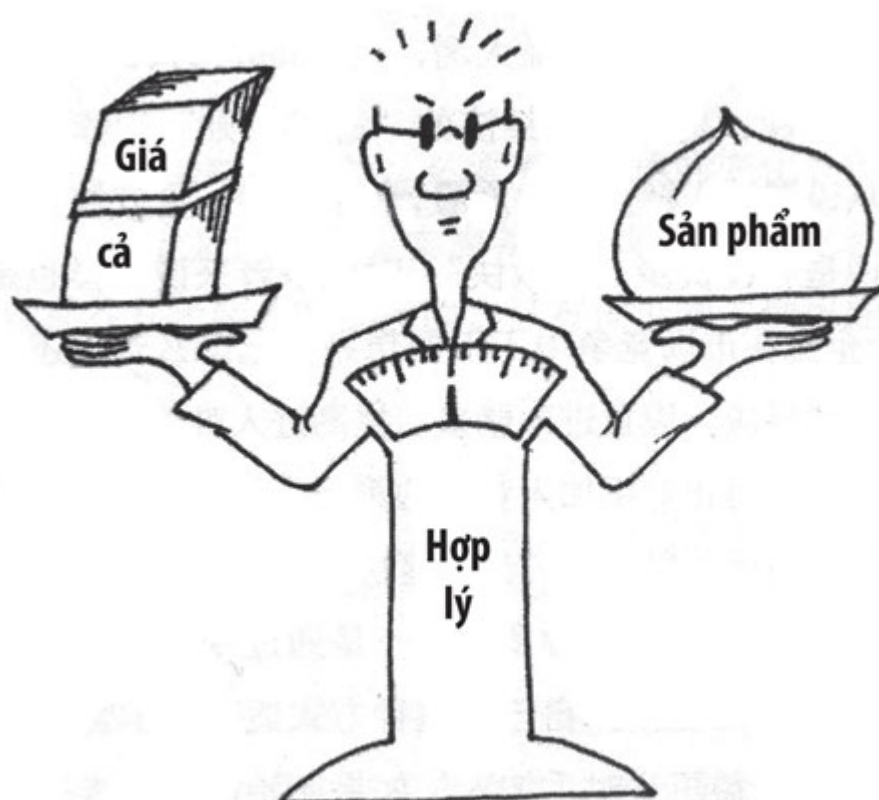
Khái niệm sản phẩm hoàn chỉnh là gì? Làm thế nào để miêu tả sản phẩm hoàn chỉnh? Làm thế nào để định nghĩa sản phẩm hoàn chỉnh? Có sự khác biệt bản chất gì khi nhìn sản phẩm hoàn chỉnh dưới góc độ khách hàng và dưới góc độ doanh nghiệp?

Tại sao những sản phẩm “chất lượng tốt giá cả hợp lý” chưa chắc đã bán chạy? Làm thế nào để nhìn nhận định nghĩa “hàng tốt giá cả hợp lý” và nội hàm của nó từ góc độ “sản phẩm hoàn chỉnh”? Có sự khác biệt gì giữa “hàng tốt giá cả hợp lý” theo cách hiểu của khách hàng và “hàng tốt giá cả hợp lý” theo cách hiểu của doanh nghiệp?

Sự ra đời của một sản phẩm thường trải qua bao nhiêu giai đoạn, là những giai đoạn nào? Chiến lược “chậm trước nhanh sau” có nghĩa là gì? Tại sao phải tốn rất nhiều thời gian và công sức để định nghĩa sản phẩm? Làm như vậy có đáng hay không? Liệu có bỏ lỡ cơ hội thị trường hay không?

Chương 8

THỂ HIỆN GIÁ TRỊ



1. ĐI VÀO NGÕ CỤT VÀ QUA CẦU RÚT VÁN

Khi doanh nghiệp sáng tạo đã phát hiện ra cơ hội, tìm ra phương án tốt nhất thì cũng không nên ngay lập tức đi vào giai đoạn thực hiện mà phải thiết kế một cách đầy đủ, xem xét một cách toàn diện, nếu không sẽ rất khó tránh khỏi “đấu tranh gian khổ” từ cạnh tranh sơ cấp tới cạnh tranh hỗn loạn rồi lại đến cạnh tranh hoàn toàn, như thế đầu tư giai đoạn đầu của doanh nghiệp sẽ đổ xuống sông xuống bể, thậm chí là bị đào thải ra khỏi thị trường. Vậy doanh nghiệp cần

phải làm gì? Quan trọng nhất là phải thảo luận về việc liệu doanh nghiệp có thể xây dựng hàng rào ngăn cản hay không, có năng lực trở thành “ông lớn” trên thị trường hay không, có những biện pháp gì có thể nhanh chóng bước vào trạng thái cạnh tranh lũng đoạn, thể hiện “ưu thế người dẫn đầu”.

Chúng ta thường đọc được những tin tức kiểu như: Một số doanh nghiệp đã phát hiện ra cơ hội thị trường “đầu tư ít, hiệu quả nhanh”, sản phẩm của doanh nghiệp vì thế mà bán chạy, hiệu quả tăng cao, trong chốc lát trở thành tấm gương để mọi người noi theo. Thực ra, tin tức như vậy đã đem đến một định hướng sai lệch nghiêm trọng, đi ngược lại với “luật chơi” của kinh tế thị trường. Tại sao lại nói như vậy? Nguyên nhân rất đơn giản, xét từ góc độ xây dựng hàng rào ngăn cản, “đầu tư ít, hiệu quả nhanh” có nghĩa là độ khó để bước vào là nhỏ, doanh nghiệp A có thể “đầu tư ít, hiệu quả nhanh” thì đối thủ B cũng có thể “đầu tư ít, hiệu quả cao”. Cho nên trong cạnh tranh thị trường, một doanh nghiệp không những phải nghĩ được hướng đi của mình, mà còn phải nhìn nhận xem người khác đi như thế nào, sẽ tạo nên phản ứng như thế nào. Xây dựng hàng rào ngăn cản, nâng cao độ khó khi xâm nhập là khâu mấu chốt của một doanh nghiệp sáng tạo, là tín hiệu đầu tiên có thể đe dọa, ngăn cản đối thủ cạnh tranh tham gia vào cạnh tranh, chí ít cũng có thể kéo dài thời gian đối thủ không dám tham gia vào cạnh tranh, phát huy “ưu thế người dẫn đầu” càng lâu càng tốt.

Làm thế nào để xây dựng hàng rào ngăn cản? Có rất nhiều phương pháp. Một là, hạn chế đối thủ bằng kỹ thuật bằng sáng chế, bảo vệ chính mình từ góc độ pháp luật và từ góc độ quyền sở hữu trí tuệ, phương pháp đó phù hợp với các ngành nghề và sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật tương đối cao. Hai là, ngăn cản đối thủ cạnh tranh tham gia vào bằng hiệu quả kinh tế quy mô, nếu như yêu cầu bỏ vốn đầu tư ban đầu cao thì sẽ khiến rất nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ e ngại, không dám gia nhập vào, phương pháp như vậy phù hợp với những ngành nghề và sản phẩm có thể phát huy được hiệu quả sản xuất lớn. Ba là, tận dụng sách lược giá cả để kiểm soát cục diện, những ngành “siêu lợi nhuận” thường sẽ không thu hút nhiều

đối thủ cạnh tranh bởi nó đòi hỏi “luật riêng” của doanh nghiệp, không bị “siêu lợi nhuận” làm cho mê muội, bởi vì “siêu lợi nhuận” bằng với tự sát, phương pháp này phù hợp với những ngành nghề và sản phẩm trọng điểm không có tính chiến lược và độ khác biệt sản phẩm nhỏ. Bốn là tận dụng ưu thế vùng, ưu thế mua nguyên vật liệu để kiểm soát “chuỗi cung ứng”, hình thành nên tình trạng tương đối lũng đoạn trong phạm vi cục bộ, phương pháp này thích hợp với những ngành nghề và sản phẩm mà nguyên vật liệu thiếu hụt, hoặc phí vận chuyển cao, hoặc yêu cầu về thời gian gấp gao. Năm là tận dụng kỹ năng quản lý, kiến thức thị trường và sự trung thành của khách hàng để tạo ra khó khăn khiến đối thủ không thể “sao chép”, tăng thời gian “học hỏi”, phương pháp này phù hợp với những doanh nghiệp ưu tú đã thành công trên thị trường. Sáu là thông qua sự kiểm soát và quản lý các kênh tiêu thụ để ngăn cản đối thủ bắt chước hoặc lợi dụng kênh tiêu thụ của mình, phương pháp này phù hợp với những ngành nghề và sản phẩm tiêu thụ qua phương thức bán lẻ, đại lý. Đương nhiên là còn nhiều loại hàng rào ngăn cản khác như nhân tài, thương hiệu, chính sách, pháp luật... Cạnh tranh thị trường rất vô tình và tàn khốc, đó là sự thật không thể thay đổi. Trong môi trường kinh tế thị trường, doanh nghiệp vừa phải đảm bảo mình có cơm ăn, lại phải ngăn cản việc người khác cướp miếng cơm manh áo của mình, vì thế hàng rào ngăn cản đã trở thành phương pháp “qua cầu rút ván” có hiệu quả, là một biện pháp bảo vệ đầu tư của doanh nghiệp. Trong thời kỳ kinh tế kế hoạch, những doanh nghiệp sản xuất cùng một loại sản phẩm được gọi là doanh nghiệp anh em, giữa các doanh nghiệp có quan hệ hợp tác giao lưu; còn trong thời đại kinh tế thị trường, quan hệ giữa họ trở thành quan hệ cạnh tranh anh chết tôi sống, cho nên rất nhiều người vẫn chưa thích ứng được. Cần phải nhắc lại rằng, cảnh giới cao nhất của cạnh tranh thị trường là “không đánh mà thắng”, tận dụng các loại hàng rào để hình thành nên một sức mạnh đe dọa thị trường, ngăn cản các doanh nghiệp khác bước vào là thượng sách. Nếu không, một khi đối thủ đã bước vào cạnh tranh thì sẽ không dễ dàng rút lui, chỉ có thể liều mạng đi tiếp, thậm chí chịu “hy sinh oanh liệt”, bởi doanh nghiệp chỉ rút lui khỏi cạnh tranh hoặc là vì “cảm tình” không còn, hoặc là vì “chi phí” quá cao không thể chấp nhận được. Từ đó

tất yếu sẽ bước vào trạng thái cạnh tranh hỗn loạn hoặc cạnh tranh hoàn toàn, đó chính là diễn biến của tình trạng cạnh tranh mà chúng ta đã nói ở trên.

Cho nên khi vạch ra chiến lược, doanh nghiệp phải xem xét sự thay đổi của thị trường, của môi trường, cũng như “đặc tính động thái” của cạnh tranh. Hay nói cách khác, khi thực thi một kế hoạch nào đó, doanh nghiệp phải xem xét xem đối thủ cạnh tranh sẽ phản ứng như thế nào. Cuộc chiến thị trường có tính tương tác, chỉ có dự tính được tình huống có thể sẽ xảy ra thì mới có thể giành phần thắng trong thị trường đầy biến động.

2. THEO ĐUỔI SIÊU LỢI NHUẬN NGANG VỚI TỰ SÁT

Sau khi có được sản phẩm “ruột” thì rốt cuộc doanh nghiệp cần phải theo đuổi siêu lợi nhuận hay là lợi nhuận hợp lý? Về điều này, có hai cách nhìn nhận khác nhau: Cách nhìn thứ nhất là trước khi đối thủ cạnh tranh kịp đưa ra sản phẩm cùng loại thì cố gắng theo đuổi siêu lợi nhuận, đến khi đối thủ đã có sản phẩm tương tự rồi thì giảm giá, như vậy có thể kiếm được một khoản tiền lớn; cách nhìn còn lại là theo đuổi lợi nhuận hợp lý từ khi mới bắt đầu, như vậy có thể loại bỏ niềm hứng thú của rất nhiều đối thủ cạnh tranh, duy trì lợi nhuận hợp lý trong thời gian tương đối dài.

Nói đến siêu lợi nhuận, chúng ta cần phải làm rõ khái niệm siêu lợi nhuận là gì? Siêu lợi nhuận là khái niệm dùng để chỉ lợi nhuận kiếm được của một doanh nghiệp luôn vượt trên mức bình quân trong cùng ngành, hoặc là luôn vượt trên lợi nhuận bình quân trong các ngành tương tự. Ở đây muốn nhấn mạnh tới việc lợi nhuận ròng, bởi vì lợi nhuận cơ bản của rất nhiều doanh nghiệp là rất cao, nhưng lại không thuộc vào phạm trù siêu lợi nhuận. Bởi vì lợi nhuận cơ bản cao thì mới có vốn đầu tư cho các lĩnh vực có thể củng cố thực lực của doanh nghiệp như thiết kế nghiên cứu phát triển, tiếp thị, đào tạo nhân viên, xây dựng cơ sở hạ tầng... Từ đó đẩy mạnh ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp, tạo cơ sở cho sự phát triển lâu dài. Ngày

nay, khi mà sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp đều rất khó giữ kín cơ cấu chi phí của mình trước đối thủ cạnh tranh, như dự toán chi phí thiết kế nghiên cứu phát triển, chi phí nguyên vật liệu, chi phí gia công sản xuất, chi phí tiếp thị... cho nên độ minh bạch rất cao, đồng thời do việc quốc tế hóa tài nguyên và tự do lưu động vốn nên các doanh nghiệp đều rất khó có được ưu thế nguyên vật liệu và ưu thế chi phí nhân công rõ ràng, vì vậy cơ cấu chi phí không khác biệt nhau nhiều.

Một doanh nghiệp nếu vi phạm quy luật của thị trường để theo đuổi siêu lợi nhuận thì sẽ phát đi một tín hiệu rõ ràng tới xã hội: Hãy đến đây! Ở đây có khoản tiền lớn (dù cho họ không hề muốn người khác hiểu như vậy), ngay lập tức sẽ thu hút sự chú ý của một loạt các đối thủ cạnh tranh hiện hữu và các đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Có một điểm cần phải hiểu rõ: Những khách hàng đầu tiên mua sản phẩm của bạn có khả năng sẽ bao gồm cả đối thủ cạnh tranh của bạn, bởi vì đằng sau mỗi doanh nghiệp thành công đều có vô số con mắt nhìn vào, họ sẽ tìm mọi cách kéo bạn xuống. Sau khi tính toán, đối thủ cạnh tranh sẽ rút ra kết luận một sản phẩm nào đó liệu có đem lại siêu lợi nhuận hay không, nếu như họ đầu tư vốn tương đương, sản xuất những sản phẩm tương tự thì sẽ có được bao nhiêu lợi nhuận?

Nếu như một doanh nghiệp không muốn để đối thủ cạnh tranh xâu xé thị trường mới mà mình phát hiện và mở rộng, thì ngay từ đầu phải từ bỏ suy nghĩ theo đuổi siêu lợi nhuận, cách suy nghĩ muốn vor vét trước khi các doanh nghiệp khác phát triển sản phẩm cùng loại, đợi đến khi có sản phẩm cùng loại thì giảm giá đó có chút khờ khạo, đến lúc đó thì có hối hận cũng đã muộn rồi. Tôi đã từng nói, khi một doanh nghiệp nào đó đầu tư số vốn lớn và muốn tham gia cạnh tranh thì sẽ không dễ dàng rút lui, cho dù là phải chịu lỗ một, hai năm cũng không muốn thừa nhận việc bước vào thị trường là một lựa chọn sai lầm, đó chỉ là điểm khởi đầu của việc xây dựng lại và cạnh tranh xấu. Cùng với sự xuất hiện của ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh, cuộc chiến giá cả trở thành thủ đoạn duy nhất và là kết quả tất yếu, cuối cùng số tiền kiếm được dựa vào siêu lợi nhuận

rồi cũng dần dần tiêu tan cho đến khi lỗ vốn. Đương nhiên những doanh nghiệp thích đánh du kích, vơ vét một khoản rồi rút lui là trường hợp ngoại lệ. Đó là nguyên tắc điều tiết tự nhiên công bằng hợp lý của kinh tế thị trường, nếu vi phạm nguyên tắc đó thì chắc chắn sẽ thất bại.

Có thể có người sẽ thắc mắc, nếu có thể kiếm được số tiền lớn thì tại sao không kiếm? Ở đây, cần phải giải thích một chút, nếu như một doanh nghiệp sử dụng số tiền kiếm được để xây dựng phòng tuyến, tăng đầu tư thiết kế nghiên cứu phát triển, nâng cao tố chất của nhân viên, làm tốt điều tra thị trường thì sẽ có thể tăng mức độ khó khăn khi thâm nhập, khiến cho đối thủ cạnh tranh và đối thủ cạnh tranh tiềm năng sợ hãi mà lùi bước. Bởi vì quyền lực mềm không phải là thứ chỉ dựa vào tiền là có được ngay mà cần phải tích lũy qua nhiều năm, cạnh tranh càng khốc liệt thì lại càng có thể thể hiện rõ công lực, cạnh tranh càng chuẩn mực thì càng có thể phát huy thế mạnh của nó. Vì vậy xét cho cùng vẫn là vấn đề cân bằng giữa lợi nhuận ròng và lợi nhuận gộp, nhưng mỗi doanh nghiệp khác nhau lại có cách hiểu khác nhau, phương pháp thực hiện cũng khác nhau. Nhiều người thích dùng số tiền kiếm được để đầu tư vào quảng cáo, bởi vì hiệu quả nhanh chóng, đó cũng là một phương thức giải quyết vấn đề cân bằng lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng, nhưng sẽ dễ bị đối thủ cạnh tranh sao chép, hơn nữa chỉ cần dừng quảng cáo thì sức mạnh dự trữ cũng không còn, thậm chí là bại trận. Còn các doanh nghiệp đa quốc gia thì thích dùng số tiền kiếm được để làm công tác điều tra thị trường và đào tạo nhân viên, bởi vì nắm được thị trường là mấu chốt giúp doanh nghiệp có thể trụ được lâu dài, là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp phát triển sản phẩm độc đáo, là phương pháp có hiệu quả để tránh khỏi cuộc chiến giá cả. Đồng thời, đào tạo nhân viên sẽ khiến cho thực lực của doanh nghiệp được tăng cường, hình tượng tổng thể được cải thiện, hơn nữa có được một đội ngũ nhân viên có tố chất tốt, yêu nghề thì mới có thể thực sự kéo xa khoảng cách với đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, đó là sự cân bằng khác giữa lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng.

3. ĐỪNG BAO GIỜ GIẢ ĐỊNH RẰNG ĐỐI THỦ CẠNH TRANH “NGỐC” HƠN BẠN

Ở trên, tôi đã nói tới tính tương tác trong cạnh tranh thị trường, đó là một quy luật cơ bản trong hệ thống kinh tế thị trường, việc không hiểu hoặc coi nhẹ đặc trưng này đều có thể sẽ mang đến tác hại cho doanh nghiệp. Tại sao lại nói như vậy? Bởi vì rất nhiều doanh nghiệp xung quanh chúng ta vẫn thích tự mình làm việc, không cần để ý tới người khác nói gì nghĩ gì, không thích “chơi bài” theo luật, bởi dường như “chơi” theo luật quá bị ràng buộc, không đủ kích thích. Cho nên khi tham gia vào cuộc chiến giá cả, cuộc chiến quảng cáo, cuộc chiến quan hệ công chúng, nhân viên marketing của rất nhiều doanh nghiệp thường thích “đùa giỡn” với rủi ro và thích “đánh bạc”.

Tâm lý đánh bạc là gì? Mỗi người đều cho rằng mình là người may mắn, trong những lần cá cược mang tính đối kháng thì tin rằng mình nhất định sẽ thắng, đặc biệt là những “nhân vật kiệt xuất” thông minh hơn người. Nếu như những người tham gia cạnh tranh đều suy nghĩ như vậy thì sự việc sẽ trở nên phức tạp. Để làm rõ hơn vấn đề này, tôi muốn kể một ví dụ thực tế. Đó là vào năm 1997, khi tham gia vào một lớp đào tạo quản trị cao cấp ở Học viện Thương mại thuộc Đại học Michigan (Mỹ), tôi đã chơi một trò chơi. Cả lớp chúng tôi gồm có ba mươi người, phân thành sáu nhóm nhỏ, sau khi thầy giáo nêu ra trò chơi và luật chơi thì bắt đầu luyện tập. Đại khái như sau: Trước tiên, thầy giáo tuyên bố mỗi một nhóm đại diện cho một hãng hàng không, đối mặt với cuộc chiến giá cả khốc liệt, mọi người phải bàn xem làm thế nào để giải quyết vấn đề định giá. Sau đó thầy giáo yêu cầu mỗi nhóm cử một người thay mặt cả nhóm để tham gia thảo luận, và nói với các đại diện đó một quy tắc: Nếu như mọi người đều không giảm giá thì tỉ suất lợi nhuận của mỗi hãng sẽ là 9%, nếu như có một hãng hoặc hai hãng giảm giá, thì tỉ suất lợi nhuận của hãng giảm giá sẽ tăng lên mức 12%, còn các hãng không giảm giá thì tỉ suất lợi nhuận giảm xuống còn 6%. Nhưng một khi có ba hãng trở lên cùng giảm giá thì tỉ suất lợi nhuận của tất cả các

hãng sẽ trở thành 6%. Sáu đại diện của sáu nhóm thảo luận hồi lâu nhưng gần như không tìm ra phương án hiệu quả nào, phương pháp tốt nhất là mọi người đều không giảm giá, cho nên các hãng đã đạt được nhận thức chung, quyết định không giảm giá. Tiếp theo thầy giáo để các đại diện của các nhóm quay về nhóm của mình và tiến hành lần thảo luận cuối cùng, trong năm phút đưa ra quyết sách cuối cùng.

Năm thành viên trong nhóm của tôi thảo luận xong, những người quyết định giảm giá chiếm ưu thế hơn. Lý do của họ rất đơn giản, nếu muốn cạnh tranh trên thị trường thì một là phải mạo hiểm, hai là phải linh hoạt, không thể quá coi trọng cam kết, huống hồ cam kết đó không có hiệu lực pháp lý, các doanh nghiệp khác đã cam kết không giảm thì chúng ta sẽ cá một phen, nếu như chỉ có công ty của chúng ta giảm giá thì tự nhiên lại trở thành người giành phần thắng, mọi người đều bị ý kiến này thuyết phục và kết luận cuối cùng đã được đưa ra. Một lát sau thầy giáo hỏi đại diện của sáu nhóm đã đưa ra kết luận hay chưa, mọi người nói: Rồi. Sau đó thầy giáo yêu cầu đại diện của các nhóm viết kết luận lên một tấm bảng và cùng giơ bảng lên. Kết quả là gì? Có tới năm nhóm không thực hiện đúng cam kết của họ, đều lựa chọn con đường “thông minh hơn người” là giảm giá. Vì vậy, cuối cùng cả sáu hãng đều là những kẻ thất bại, không hề có ai thắng.

Ví dụ đó nói lên điều gì? Rất đơn giản! Trước tiên là khi đưa ra quyết sách, mỗi người đều không được cho rằng đối thủ cạnh tranh “khò” hơn mình và tự cho mình là thông minh. Tiếp đó, trên thương trường, nếu chưa đến mức vạn bất đắc dĩ thì chưa nên tham gia cuộc chiến giá cả. Vạn bất đắc dĩ nghĩa là gì? Đó là bước ngoặt liên quan tới sự tồn vong mà doanh nghiệp phải đối mặt, tình hình quá nguy cấp và buộc phải “đánh bạc”. Thông thường, cuộc chiến giá cả không phải là phương pháp hay, đó là hạ sách, vừa làm hại người khác lại làm hại mình. Những doanh nghiệp muốn dựa vào cuộc chiến giá cả để giành phần thắng thì sẽ từ đó mà gây ra tai họa, khiến doanh nghiệp đi vào vũng bùn lầy.

Ngoài ra, trong quá trình sáng tạo sản phẩm, doanh nghiệp phải chuẩn bị sẵn tư tưởng rằng đối thủ sẽ nhanh chóng bắt kịp mình. Bởi để biến một ý tưởng sáng tạo thành hiện thực cần có một khoảng thời gian rất dài, nhưng khi sáng tạo đó được công bố trước công chúng thì tốc độ sao chép sẽ nhanh hơn tốc độ phát minh rất nhiều, các loại hàng nhái sẽ lập tức lan tràn, cho nên mới có chiến lược “qua cầu rút ván”. Đó là biểu hiện cụ thể và kết quả tất yếu của tính tương tác trong cạnh tranh thị trường. Điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải suy nghĩ kỹ trước khi làm một việc gì đó, suy xét xem đối thủ cạnh tranh liệu có thể cũng nghĩ như vậy, làm như vậy hay không? Nếu như họ cũng làm như vậy thì liệu chúng ta có thể ngăn cản họ hoặc có đối sách hay không? Cạnh tranh tương lai là sự ganh đua giữa những cao thủ, không ai khờ dại hơn ai cả, hơn nữa, những cao thủ đó, đặc biệt là những công ty có thực lực mạnh sẽ chậm mà chắc, ngắm chuẩn mới ra đòn khống chế đối phương. Nhưng đi theo con đường mà người khác đã đi thường có thể tiết kiệm sức lực, càng dễ dàng tránh rủi ro “vấp phải sai lầm cũ” cũng như càng dễ dàng tạo ra những sản phẩm tốt hơn. Cho nên định giá là một công việc hết sức phức tạp, chỉ có điều rất nhiều doanh nghiệp không chú trọng tới việc định giá mà cho rằng cứ kiếm được tiền là đủ.

4. DỰA VÀO Đâu ĐỂ ĐỊNH GIÁ CAO

Một sản phẩm nếu muốn bán ra với giá tốt, thì chắc chắn phải cho người tiêu dùng thấy được sản phẩm đó có giá trị, vừa có ưu thế trong sản phẩm cốt lõi lại vừa có ưu thế trong sản phẩm hiện thực và sản phẩm bổ sung. Những sản phẩm có giá trị cao trong lòng khách hàng tiêu dùng mục tiêu thì mới có thể bán ra với giá tốt, đó là triết lý không thể đơn giản hơn.

Giá trị của sản phẩm chủ yếu thể hiện ở những mặt nào? Một sản phẩm có thể có giá cao tới mức nào? Tại sao lại cao? Tại sao người tiêu dùng biết rõ là giá cao nhưng vẫn mua? Nếu như phân tích vấn đề này từ góc độ sản phẩm hoàn chỉnh thì có thể tìm ra đáp án. Một sản phẩm có giá cao có thể là do có ưu thế sản phẩm cốt lõi, cũng có

thể là do sự hỗ trợ của sản phẩm hiện thực và sản phẩm bổ sung, thông thường giá trị cao 20% thì giá cả có thể cao 50%, có rất nhiều người không thể hiểu và chấp nhận cách tính đó. Vậy cách tính đó có lý hay không? Chúng ta hãy thử phân tích thông qua một số tình hình thực tế.

Trong thời đại diễn biến giá cả ngày càng khốc liệt thì một số sản phẩm giá cao chất lượng cao vẫn mặc nhiên chiếm được cảm tình của người tiêu dùng, ví dụ: trứng gà ta chất lượng cao có giá bảy đồng nửa cân, kem đánh răng hơn hai mươi đồng một tuýp, ô tô đời mới, điện thoại xa xỉ, quần áo hàng hiệu, mỹ phẩm cao cấp... Phải chăng người tiêu thụ những sản phẩm này đúng là giống như nhiều người đánh giá - là những kẻ ngốc có tiền? Thực tế không phải như vậy. Nếu như một sản phẩm nào đó có giá trị cốt lõi ưu việt trong mắt người tiêu dùng mục tiêu thì họ sẽ vẫn vui vẻ chấp nhận giá cao để sở hữu cái ưu việt đó. Đương nhiên đối với những thị trường chính thì nhóm khách hàng như vậy không lớn, có lẽ chỉ chiếm khoảng 10%, vì thế chúng ta coi đó là thị trường ngách.

Nhiều năm trước ở Bắc Kinh có một cách nói vui như thế này: Trong “mấy cái đại lớn” ở Bắc Kinh, một cái đại lớn đó là: Mua hàng ở Yansha. Câu nói này có đúng hay không? Nếu như đúng thì tại sao vẫn có nhiều “kẻ ngốc” đến Yansha mua hàng như vậy? Thực ra chúng ta cần xét xem người tiêu dùng ở tầng lớp nào có suy nghĩ như vậy, họ đã nhìn từ góc độ nào. Nếu như bạn đã hiểu khái niệm phân tầng khách hàng và khái niệm sản phẩm hoàn chỉnh thì sẽ hiểu rõ tại sao tầng lớp giàu có lại muốn đến những trung tâm mua sắm cao cấp để mua những sản phẩm đắt tiền. Đó là bởi vì họ có thể nhận thấy được giá trị của dịch vụ, giá trị của môi trường, nghĩa là giá trị của các sản phẩm hiện thực và sản phẩm bổ sung. Đối với tầng lớp giàu có, mua hàng không đơn thuần chỉ là mua sắm mà còn là hưởng thụ, giải trí giống như mọi người bỏ tiền ra nghe nhạc, xem thi đấu thể thao vậy. Có ai nói bỏ ra hàng nghìn đồng để đi xem biểu diễn hoặc đi xem thi đấu là kẻ ngốc? “Mua hàng là hưởng thụ” là khẩu hiệu của Yansha, cũng là một môi trường mà họ cố gắng tạo ra. Trong các ngành nghề và lĩnh vực mà sự khác biệt của sản phẩm cốt

lỗi là tương đối nhỏ thì giá trị dịch vụ, giá trị trải nghiệm ngày càng được thể hiện nhiều hơn, tầm quan trọng của các sản phẩm hiện thực và sản phẩm bổ sung dần dần được nâng cao.

Thông thường, tầng lớp khá giả thường mua hàng vì một số lí do sau: Một là, chi phí thấp, mua đắt dùng rẻ. Ví dụ một đôi giày của thương hiệu đẳng cấp thế giới có giá khoảng 3 nghìn tới 5 nghìn đồng nhưng có thể đi trong vòng ba tới năm năm, thậm chí còn lâu hơn, hơn nữa cho dù là vài năm sau thì sản phẩm vẫn còn tốt và hợp thời. Còn một đôi giày phổ thông, có lẽ giá chỉ vào khoảng vài trăm đồng, chỉ dùng vài tháng đã hỏng, hoặc là biến dạng hoặc là lỗi mốt. Hai sản phẩm này cái nào hợp lý hơn? Có lẽ bạn đã nhìn thấy đáp án. Hai là, dịch vụ tốt, những người tiêu dùng thuộc tầng lớp khá giả thường muốn bỏ tiền ra để được hưởng những dịch vụ tốt, để sản phẩm phát huy tối đa tác dụng của nó, ví dụ như bảo hành ba năm, phục vụ tại nhà, sản phẩm tặng kèm... Ba là, những sản phẩm có giá cao thì thường có hiệu ứng thương hiệu, thể hiện thân phận, địa vị, đẳng cấp, sở thích và cá tính con người, bút vàng Montblanc chính là một ví dụ điển hình. Cảm giác hưng phấn của tôi khi lần đầu tiên được cầm trên tay chiếc bút vàng Montblanc hai mươi năm trước đến nay vẫn còn mới nguyên, có thể nói hiệu ứng thương hiệu là một ưu thế cạnh tranh trong lớp sản phẩm bổ sung.

Dẫn đầu trong lĩnh vực mà người tiêu dùng quan tâm, và có thể đứng sau ở những mảng khác, đó là biểu hiện cụ thể của quan điểm “làm những việc nên làm, gác lại những việc không nên”, doanh nghiệp không thể theo đuổi chủ trương dẫn đầu tuyệt đối, bởi vì đó là điều phi thực tế. Dù là ở những doanh nghiệp có trình độ tương đương thì sản phẩm cũng sẽ có điểm mạnh và điểm yếu riêng, điều quan trọng là có thể phát huy ưu điểm và hạn chế nhược điểm trong mắt khách hàng mục tiêu, đó mới là cốt lõi của marketing. Doanh nghiệp phải thuyết phục những khách hàng mục tiêu rằng đặc tính hoặc chỉ tiêu nào là quan trọng nhất đối với họ, một khi khách hàng mục tiêu đã chấp nhận khái niệm đó, thì sẽ chấp nhận những sản phẩm dịch vụ hoặc thương hiệu tương ứng với nó. Đương nhiên để làm được điểm này, trước hết doanh nghiệp phải ý thức được mình

“chỉ phục vụ một bộ phận người tiêu dùng”, đó thực tế cũng là chiến lược cạnh tranh bằng lớp sản phẩm bổ sung.

Đối với những doanh nghiệp đã đạt được thành công trên thị trường chính, nếu như muốn thâm nhập vào thị trường ngách thì phải có những điều chỉnh phù hợp trong chiến lược kinh doanh. Lúc đó, vấn đề phải thường xuyên xem xét là làm thế nào để tăng giá trị (nâng giá), chứ không phải là làm thế nào để giảm chi phí (giảm giá). Một ví dụ thành công điển hình là hãng ô tô Toyota, thứ mà họ dùng khi thâm nhập thị trường ngách là xe Lexus, ngoài việc có thể cùng chia sẻ tài nguyên trong kỹ thuật và sản xuất thì nhân viên kinh doanh của họ khác nhau, các khu vực tiêu thụ, phương thức tuyên truyền quảng cáo, cách thức phục vụ và tiêu chuẩn phục vụ cũng khác nhau. Trên thị trường, bạn khó có thể cảm nhận được họ là “người một nhà”, bởi vì họ không thường xuyên ở cùng nhau.

Tóm lại, một sản phẩm muốn bán ra với giá tốt thì chắc chắn phải khiến cho người tiêu dùng cảm thấy sản phẩm đó có giá trị, vừa có ưu thế trong sản phẩm cốt lõi, lại vừa có ưu thế trong sản phẩm hiện thực và bổ sung. Đương nhiên, khác với thị trường chính, những khách hàng mục tiêu mà sản phẩm giá trị cao nhằm vào thường là thị trường ngách, dù là quy mô có hạn nhưng lợi nhuận tương đối cao, cạnh tranh cũng không mấy khốc liệt. Để lựa chọn thị trường thì cần phải căn cứ vào sở thích của doanh nghiệp xem thích “chiến tranh” hay là muốn “hòa bình”.

5. DỰA VÀO ĐÂU ĐỂ ĐỊNH GIÁ THẤP

“Định hướng giá trị người tiêu dùng” mà chúng ta vẫn thường nói tuyệt đối không phải là một khái niệm trừu tượng, hãy bố trí hai loại “kính phóng đại” và “kính thu nhỏ”, mong muốn người tiêu dùng nhìn thấy cái gì thì đưa cho họ “kính phóng đại” để họ thấy; còn không muốn khách hàng nhìn thấy cái gì thì hãy đưa cho họ “kính thu nhỏ”.

Ở trên, tôi đã nói về việc tại sao giá cao, bây giờ tôi sẽ nói tới một chủ đề ngược lại – Tại sao giá thấp. Hai vấn đề này đều liên quan tới một khái niệm hạt nhân, đó là định nghĩa “giá trị người tiêu dùng”. Bề ngoài thì thấy đây là một khái niệm rất khó giải thích rõ, nhưng thực ra chỉ cần nắm được bản chất thì sẽ không còn cảm thấy khó nữa. Thứ nhất, phải xác định rõ khái niệm đó nghĩa là nhóm người tiêu dùng khác nhau thì sẽ có giá trị người tiêu dùng khác nhau chứ không thể đồng nhất. Thứ hai, cùng với việc đi sâu vào kinh tế thị trường, việc phân khúc thị trường sẽ trở nên tất yếu, đa dạng hóa, đa tầng hóa nhóm tiêu dùng trở thành đặc trưng điển hình. Thứ ba, không thể đi con đường giá cả thấp bằng cách duy trì lợi nhuận thấp, càng không thể thu hút khách hàng bằng việc chấp nhận giảm lợi nhuận mà cần phải chú trọng tới việc giảm chi phí. Thứ tư, không phải doanh nghiệp nào cũng có thể đi theo con đường giá cả thấp, doanh nghiệp phải chuẩn bị những điều kiện liên quan.

Lấy ví dụ về ô tô, không phải tất cả người tiêu dùng đều sẽ lựa chọn những sản phẩm giá thấp, nếu không trên đường đã toàn là xe giá rẻ. Đối với những gia đình bình thường, ô tô giá rẻ có giá trị cao vì nó có thể đáp ứng nhu cầu đi lại của họ, thứ mà họ quan tâm nhất là giá trị sản phẩm cốt lõi; còn những người tiêu dùng thuộc tầng lớp khá giả và trong giai đoạn mới “phất” lên lại có yêu cầu cao hơn, ô tô không chỉ đơn thuần là một phương tiện giao thông mà còn có thể nâng cao chất lượng cuộc sống, nâng cao địa vị cá nhân (gia đình), là sản phẩm thể hiện cá tính và sở thích của bản thân, tiêu chuẩn đánh giá giá trị của họ chuyển từ sản phẩm cốt lõi đến sản phẩm hiện thực và bổ sung; còn những người tiêu dùng thuộc tầng lớp giàu có lại coi ô tô là biểu tượng cho thân phận và địa vị, thể hiện sự thành đạt và đẳng cấp của bản thân, họ càng quan tâm tới giá trị của sản phẩm bổ sung cũng như là thể hiện, trải nghiệm và sự bình luận của người khác. Tóm lại, để hiểu được vấn đề này thì cần phải bắt tay từ việc phân loại người tiêu dùng. Xu hướng giá trị của những người tiêu dùng thuộc tầng lớp giàu có, khá giả và bình dân là khác nhau, hiểu biết về giá trị sản phẩm cũng khác nhau. Cái gì là quan trọng nhất, cái gì không phải là quan trọng nhất, có thể thấy sự hiểu biết giữa các nhóm người tiêu dùng có sự khác biệt rất lớn.

Giá thấp dựa vào đâu? Con đường thứ nhất là dựa vào hiệu quả kinh tế quy mô, ví dụ điển hình là lò vi sóng Galanz; con đường thứ hai là đi theo con đường đặc biệt, loại bỏ những công năng không cần thiết, giảm những tính năng không cần thiết, ví dụ như hãng hàng không giá rẻ; con đường thứ ba là giảm nội dung dịch vụ, như siêu thị kho giá thấp, nhân viên của những siêu thị này rất ít, khách hàng phải tự mình tìm và tự lấy sản phẩm, thậm chí là phải leo thang để lấy sản phẩm, địa điểm của nơi bán hàng có thể xa một chút (giá thuê mặt bằng rẻ); con đường thứ tư là giảm chi phí sản xuất, sản xuất gia công tại nơi rẻ nhất (cho nên Trung Quốc mới trở thành công xưởng của thế giới); con đường thứ năm là dựa vào mô hình vận hành chi phí thấp, đại diện của mảng này là hãng máy tính Dell, quản lý hệ thống thông qua tiêu thụ trực tiếp và chuỗi cung ứng độc đáo, trở thành thương hiệu khác biệt; con đường thứ sáu là hệ thống các cửa hàng thành viên, áp dụng hình thức bán buôn, từ đó biết được ai là khách hàng mục tiêu, mua lúc nào, mua cái gì, nhờ đó quản lý tồn kho một cách hiệu quả, vừa giảm được chi phí giao dịch, lại vừa ngăn cản được việc khách hàng mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Có thể nói, giá cả thấp nhưng phải thấp một cách hợp lý, hơn nữa phải khiến khách hàng mục tiêu nhận thức được điều đó, điển hình của mảng này là siêu thị IKEA. Chỉ cần bước vào siêu thị IKEA, bạn sẽ phát hiện kích thước mức giá của họ rất lớn, gấp ba tới năm lần mức giá của các doanh nghiệp bình thường. Cách đề giá như vậy là có lý, bởi vì thứ mà người tiêu dùng bình dân quan tâm nhất chính là giá cả, còn đối với tầng lớp khá giả thì sẽ chú ý hơn đến công dụng của sản phẩm. Đối với hai đối tượng khách hàng này thì rất nhiều nhân tố xa xỉ không phải là mối quan tâm chính, vì thế siêu thị IKEA nhận được sự ưa chuộng của khách hàng thuộc tầng lớp bình dân và một bộ phận khách hàng thuộc tầng lớp khá giả là điều tất yếu.

Tóm lại, cho dù là bằng con đường nào thì doanh nghiệp cũng đều phải khiến cho khách hàng hiểu rõ giá trị của doanh nghiệp mình nằm ở đâu, điều đó dẫn tới khái niệm kính phóng đại và kính thu nhỏ. Thông thường (đối với các ngành mà độ minh bạch thị

trường tương đối cao), sự khác biệt trong sản phẩm cốt lõi của một doanh nghiệp (thương hiệu) trong một ngành nào đó với đối thủ cạnh tranh sẽ không quá lớn (ngoài những sản phẩm giả), tại sao theo người tiêu dùng thì sự khác biệt về giá trị lại rất lớn? Đó là bởi vì kính phóng đại và kính thu nhỏ đã phát huy tác dụng. Nếu như một doanh nghiệp (thương hiệu) có thể “bán tư tưởng” cho khách hàng mục tiêu, nói cho họ biết là cái gì quan trọng nhất, khi mua nên chú ý điều gì, không nên để ý cái gì, một khi người tiêu dùng đã chấp nhận những “tư tưởng” này thì sẽ lựa chọn sản phẩm theo những tiêu chuẩn đó, sẽ có thể cầm chiếc kính phóng đại để nhìn ra ưu điểm của thương hiệu, và cầm chiếc kính thu nhỏ để nhìn nhược điểm của nó.

6. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

Bốn nguyên tắc định giá khác nhau

Giá thấp, chất lượng thấp	Giá thấp hơn, chất lượng tương đương
Giá cả tương đương, chất lượng cao hơn	Giá cao, chất lượng cao

Tại sao định giá cao

	Nội dung chủ yếu	Lý do giá cao	Ưu thế so sánh
Giá trị trong sản phẩm cốt lõi			
Giá trị trong sản phẩm hiện thực			
Giá trị trong sản phẩm bổ sung			

Tại sao định giá thấp

	Nội dung chủ yếu	Lý do giá thấp	Ưu thế so sánh
Kiểm soát chi phí trong sản phẩm cốt lõi			
Kiểm soát chi phí trong sản phẩm hiện thực			
Kiểm soát chi phí trong sản phẩm bổ sung			

7. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Căn nguyên của việc sao chép và cạnh tranh xấu là gì? Một doanh nghiệp trên thị trường không có cạnh tranh thì phải định giá như thế

nào mới có thể bảo vệ mình một cách hiệu quả? Làm thế nào để tránh được việc thu hút quá nhiều đối thủ cạnh tranh?

Việc định giá liệu có thể giúp doanh nghiệp thực hiện mục đích “qua cầu rút ván” hay không? Làm thế nào mới có thể cản trở đối thủ tham gia vào cạnh tranh, hình thành hàng rào ngăn cản? Làm thế nào để “thuyết phục” các đối thủ cạnh tranh tiềm năng không bước vào cạnh tranh, từ đó hình thành “mối đe dọa” trên thị trường, bảo vệ đầu tư của mình?

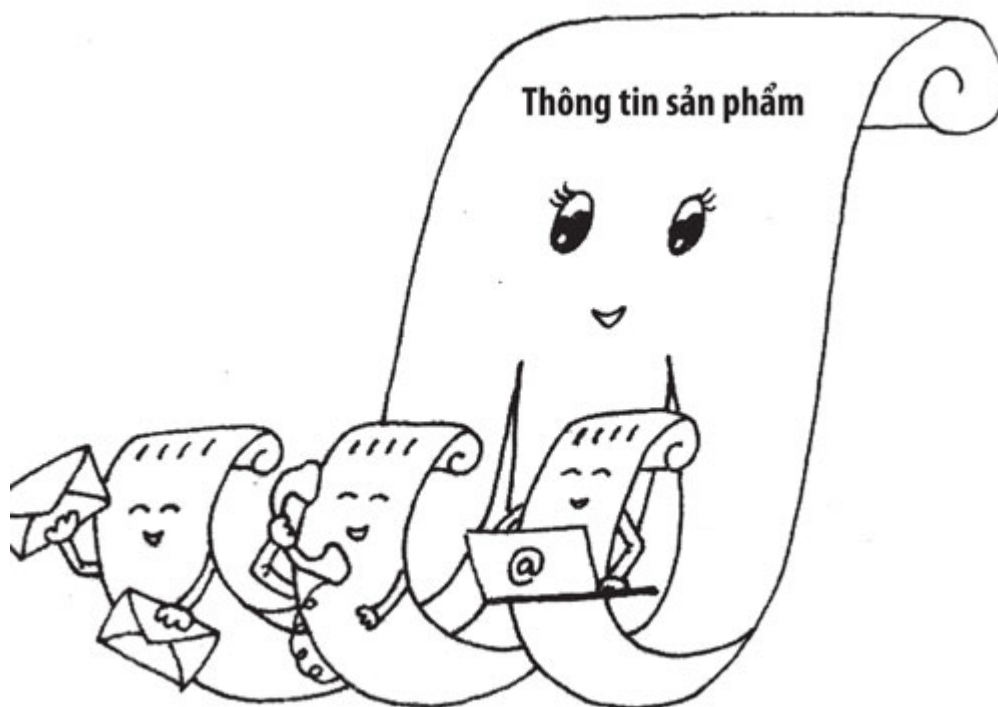
Doanh nghiệp phải làm thế nào mới có thể tránh khỏi cuộc chiến giá cả? Là một doanh nghiệp hàng đầu trên thị trường, cần phải tuân thủ những luật chơi như thế nào? Là một doanh nghiệp theo sau trên thị trường, liệu có thể tránh khỏi cuộc chiến giá cả hay không?

Chiến lược khác biệt sản phẩm có nghĩa là gì? Đối với các doanh nghiệp có quy mô khác nhau, chiến lược khác biệt sản phẩm lần lượt có nghĩa gì? Tiền đề để đi theo con đường khác biệt sản phẩm là gì? Yếu tố mấu chốt của thành công là gì?

Cuộc chiến giá cả liệu có kẻ thắng hay không? Điều kiện đầu tiên để các doanh nghiệp có địa vị khác nhau trên thị trường phát động cuộc chiến giá cả là gì? Động cơ hạ giá của họ là gì? Trong tình huống nào thì có thể giải quyết vấn đề thông qua việc hạ giá? Đối thủ cạnh tranh liệu có khờ khạo hơn mình hay không?

Chương 9

GIÁ TRỊ CỦA VIỆC KẾT NỐI



1. SỰ KẾT NỐI LÝ TÍNH - THUYẾT PHỤC BẰNG LÝ

Sau khi xác định định vị thương hiệu của doanh nghiệp thì bước tiếp theo là làm sao để truyền đi giá trị của thương hiệu, điều này sẽ liên quan tới ba tầng lớp, cũng chính là ba cảnh giới khác nhau trong marketing mà chúng ta vẫn thường nói đến. Lớp thứ nhất là bán sản phẩm, tự quảng cáo, nói cho người tiêu dùng biết sản phẩm của mình tốt ở đâu; lớp thứ hai là bán dịch vụ, nói cho người tiêu dùng biết rằng nếu như lựa chọn sản phẩm của chúng tôi thì bạn sẽ có sự đảm bảo, sự bảo đảm này có thể là trước mua, có thể là sau mua,

cũng có thể là khoản bồi thường lớn...; lớp thứ ba là “bán tư tưởng”, đó là cảnh giới cao nhất trong marketing.

“Bán tư tưởng” có nghĩa là gì? Đó là nói cho khách hàng biết điều gì là quan trọng nhất. Doanh nghiệp phải dẫn dắt người tiêu dùng: Khi lựa chọn một sản phẩm nào đó thì trước tiên bạn phải chú ý điều gì, hay nói cách khác là phải đưa cho khách hàng thước đo độ tốt của sản phẩm. Ví dụ như bạn muốn mua máy tính, có một số doanh nghiệp sẽ nói với bạn rằng chắc chắn với máy tính thì bề ngoài đẹp là quan trọng nhất; có doanh nghiệp nói rằng chất lượng tốt giá cả hợp lý là quan trọng nhất, máy tính là sản phẩm thường xuyên nâng cấp, lên đời; có doanh nghiệp lại nói dịch vụ là quan trọng nhất, bởi vì khi máy móc có vấn đề thì sẽ có người giúp đỡ giải quyết; còn có doanh nghiệp lại nói chỉ tiêu tính năng cao là quan trọng nhất, như vậy khi sử dụng mới thực sự cảm thấy hài lòng.

Các doanh nghiệp khác nhau chỉ có thể đánh trúng tâm lý của một bộ phận người tiêu dùng từ một góc độ nào đó, bởi vì sự quan tâm của người tiêu dùng thuộc các nhóm khác nhau là khác nhau. Cho nên có thể nói, điều kiện tiên đề để “bán tư tưởng” là phải có tư duy phân khúc thị trường. Cũng như đối với việc chăm sóc sức khỏe, có người cho rằng tập luyện thể thao là quan trọng nhất, có người cho rằng thói quen sinh hoạt là quan trọng nhất, có người nói rằng ăn uống là quan trọng nhất, cũng có người lại nhận định gen di truyền là quan trọng nhất. Những người bán thực phẩm dinh dưỡng sẽ nói rằng việc bổ sung dinh dưỡng là quan trọng nhất; những người bán đồ dùng thể thao sẽ nói việc thường xuyên luyện tập là tốt nhất. Thực ra, “bán tư tưởng” chính là dẫn dắt người tiêu dùng sao cho họ nhìn ra được ưu điểm của doanh nghiệp mình qua kính phóng đại, bạn không hề nói dối, cũng không hề lừa đảo, chỉ là hướng sự chú ý của người tiêu dùng từ một điểm nào đó đến điểm sở trường của bạn, còn người tiêu dùng chấp nhận sự dẫn dắt của bạn bằng thái độ vui vẻ.

Ví dụ khi chúng ta gặp một chuyên gia y tế, trước tiên ông ta sẽ chẩn đoán một chút về tình trạng sức khỏe của bạn, phán đoán bạn

đang gặp phải vấn đề gì, sau đó khuyên bạn nên sử dụng những sản phẩm chăm sóc sức khỏe nào thì tốt, chỉ cần ông ta nói có lý thì bạn sẽ nghe theo, đó chính là “bán tư tưởng”. Vậy tư tưởng của một sản phẩm đến từ đâu? Chúng đã có ngay từ giai đoạn định nghĩa sản phẩm, chứ không phải đợi đến khi sản phẩm ra lò thì mới có thể chất lọc được tư tưởng của nó. Doanh nghiệp phải nghĩ đến điều này từ trước khi sản phẩm ra mắt công chúng. Người tiêu dùng tại sao lại muốn mua sản phẩm đó? Sản phẩm đó có ý nghĩa như thế nào đối với người tiêu dùng?

Để hiểu rõ tư tưởng được tạo nên như thế nào, chúng ta sẽ sử dụng công cụ phân tích FAB, trong khi công cụ được phần lớn những nhà hoạch định chính sách ưa chuộng là USP - phương thức lợi điểm bán hàng độc nhất. Sự khác biệt giữa USP và FAB là gì? USP là nhìn nhận vấn đề từ bên bán, tìm điểm có thể bán được hàng; còn FAB lại đứng trên lập trường của người tiêu dùng để tìm điểm mua, nhấn mạnh việc mua sản phẩm này có tác dụng và có giá trị gì đối với người tiêu dùng. Ví dụ như người tiêu dùng mua một cái tua-nơ-vít là để sửa chữa bàn ghế trong nhà, hoặc là để hoàn thành một công việc nào đó. Anh ta mua nó không phải vì nghĩ cho doanh nghiệp, cũng chẳng phải vì doanh nghiệp bạn làm quảng cáo giỏi, mà là để giải quyết những vấn đề của chính anh ta, đó chính là xuất phát điểm của FAB - tìm hiểu xem người tiêu dùng quan tâm tới điều gì nhất.

Vậy phương pháp phân tích FAB là gì? F là Features, nghĩa là thuộc tính, đặc điểm; A là Advantages, là ưu điểm, ưu thế; B là Benefits, nghĩa là cho khách hàng biết rằng sản phẩm có lợi ích và điểm tốt nào. Thông thường khi làm phân tích FAB thì trước tiên phải liệt kê đầy đủ “thuộc tính” – F, tức là sản phẩm có những thuộc tính nào, là do ai thiết kế, dùng những nguyên liệu gì, công nghệ gì. Ví dụ đối với bất động sản, F nghĩa là căn hộ được xây tại vị trí nào, tầng bao nhiêu, đó đều là những yếu tố thể hiện thuộc tính. Thứ hai là cần phải liệt kê “ưu điểm” – A, sản phẩm của tôi tốt hơn của người khác ở chỗ nào, đồng thời nói rõ với khách hàng tại sao điểm đó lại là điểm tốt, ví dụ nếu bạn chỉ nói với người tiêu dùng là người khác

xây nhà bằng xi măng, chúng tôi dùng gang thép, như vậy mới là thuộc tính chứ không phải tiện ích, người tiêu dùng không hiểu được rốt cuộc điều đó nghĩa là gì, điều bạn cần làm là nói cho người tiêu dùng biết rằng nhà bê tông cốt thép sẽ rất kiên cố, bền chặt, chất lượng bảo đảm, đó chính là ưu thế so sánh. Cuối cùng, thứ mà người tiêu dùng quan tâm đến đó là mình có thể đạt được lợi ích gì, sản phẩm có điểm tốt gì đối với mình, cũng chính là B.

Một doanh nghiệp nếu đã tìm thấy điểm mua thì sẽ dễ dàng tìm được tiếng nói chung với người tiêu dùng và rút ngắn khoảng cách với họ. Thực ra, sự hiểu biết và đồng cảm giữa người với người chính là một kiểu tiếng nói chung. Nếu như bạn nhận thấy một giáo viên nào đó giảng bài rất hay thì tức là tìm được có tiếng nói chung. Doanh nghiệp khi kết nối với người tiêu dùng nhất định phải nắm được điều này, cố gắng kết nối bằng ngôn ngữ của người tiêu dùng. Tôi có quen một khách hàng chuyên sản xuất chăn ga gối đệm, trước kia đội ngũ nhân viên tiêu thụ thường nhấn mạnh với khách hàng rằng sản phẩm kích thước bao nhiêu, dùng chất liệu gì, người tiêu dùng nghe xong cũng không hề có cảm giác gì. Dù là chất lượng sản phẩm rất tốt nhưng kết quả kinh doanh lại không lý tưởng chút nào. Sau đó chúng tôi đã làm phân tích FAB, tổng kết xem người tiêu dùng quan tâm đến điều gì, thiết kế một số tấm áp phích dán ở tất cả các cửa hàng chuyên bán đồ chăn ga gối nệm. Khi người tiêu dùng mua sản phẩm chăn ga gối đệm, họ quan tâm nhất tới những điểm sau: Sản phẩm không phai màu, không bị sờn, không nhăn, không bị co, ngoài ra còn phải bảo vệ sức khỏe bởi vì sản phẩm dùng trên giường, cả ngày tiếp xúc với cơ thể, nếu như dùng những loại thuốc nhuộm không đảm bảo thì sẽ làm hại da, có thể mắc các bệnh về da. Quan tâm đến những tiêu chí như vậy sẽ dễ thuyết phục khách hàng hơn.

Một khách hàng khác của tôi là hãng sản xuất phim cách nhiệt V-Kool. Phần lớn mọi người không nhìn thấy hiệu quả của phim cách nhiệt, nên doanh nghiệp rất khó để kết nối được với khách hàng. Vì vậy, chúng tôi đã thiết kế riêng một hệ thống trải nghiệm khách hàng, một bên là nguồn chiếu sáng, ở giữa là tấm kính dán phim

cách nhiệt, hai bên đều có hai chiếc máy đo nhiệt độ, lần lượt kiểm tra độ thấu sáng và độ phản xạ. Từ số liệu trên máy có thể thấy được, nếu như có phim cách nhiệt thì độ thấu sáng rất thấp, không có phim cách nhiệt thì độ thấu sáng rất cao; hơn nữa, dùng phim cách nhiệt của các hãng khác nhau thì hiệu quả cũng khác nhau. Như vậy là chúng tôi đã thông qua sự kết nối lý tính, hơn nữa, lại có sự trải nghiệm thực tế để người tiêu dùng tự rút ra kết luận rốt cuộc là phim cách nhiệt nào tốt hơn. Còn nếu chỉ nói miệng rằng sản phẩm của mình tốt thì không có tác dụng gì, cần phải thông qua thực nghiệm, có căn cứ, số liệu rõ ràng để người tiêu dùng tự có câu trả lời.

Trải nghiệm khách hàng là một phương thức kết nối của thời đại mới, khách hàng bị thuyết phục thông qua những trải nghiệm đó và bắt đầu có nguyện vọng mua sản phẩm. Kết nối với khách hàng nhất định phải là lý tính, phải căn cứ số liệu và đúng sự thật. Hiện nay, hầu hết các thông tin quảng cáo đều có chút “phóng đại”, người tiêu dùng ngày càng không tin vào quảng cáo, đặc biệt là những gia đình thuộc tầng lớp khá giả. Chúng ta đã nói về đặc trưng của tầng lớp khá giả: Suy nghĩ độc lập, tiêu dùng lý tính. Khi một doanh nghiệp quảng cáo quá nhiều thì người tiêu dùng sẽ có sự tính toán xem chi phí quảng cáo chiếm bao nhiêu phần trong giá cả sản phẩm, khi mua sản phẩm đó thì họ đã trả thay cho doanh nghiệp phí quảng cáo là bao nhiêu. Người tiêu dùng ngày càng lý tính hơn, khi phí quảng cáo chiếm tới một nửa giá bán lẻ sản phẩm thì tầng lớp khá giả có lý tính liệu có muốn mua sản phẩm hay không?

Trên thị trường Trung Quốc, nước khoáng 5100 đến từ Tây Tạng đã ra mắt thị trường, đắt hơn các sản phẩm nước khoáng phổ thông tới mấy lần, nguyên nhân do đâu? Chính là ở chỗ doanh nghiệp nhận thức được tầng lớp khá giả ở Trung Quốc đã chuyển từ việc chú ý tới giá cả sang việc chú ý tới giá trị, lúc đó cần phải nâng giá cả lên, đồng thời cho khách hàng biết được tại sao sản phẩm đó có giá trị cao đến vậy: Nước khoáng 5100 có nguồn từ cao nguyên Thanh Tạng, không ô nhiễm, vô khuẩn, chất lượng sản phẩm tốt (đến nay thứ thiếu hụt nhất đó là số liệu căn cứ đầy đủ), tầng lớp người tiêu dùng khá giả đã thật sự bị thuyết phục bởi những lí do đó. Bởi vì đối với tầng lớp khá

giả, bỏ ra hơn một đồng hay là bỏ ra hơn năm đồng để mua một chai nước thì cũng không có gì khác biệt nhiều, khi thu nhập của họ đạt tới một mức nhất định thì họ có thể không cần để ý tới sự khác biệt đó. Đó chính là lý do tại sao những người chịu thiệt hại từ hàng giả phần lớn đều là tầng lớp bình dân, họ là tầng lớp bị giá cả dẫn dắt, cái gì rẻ thì mua; còn tầng lớp khá giả lại không dễ dàng bị lừa, vốn dĩ họ đã rất chú ý tới thương hiệu, thích mua những sản phẩm tương đối cao cấp, cho nên khả năng gặp phải vấn đề trên là không nhiều.

Khi đưa ra sản phẩm giá thành và giá trị đều cao thì nhất định phải có sự kết nối lý tính với người tiêu dùng, cho họ biết những căn cứ định giá, thuyết phục họ bằng lý lẽ đầy đủ, chính xác. Thị trường Trung Quốc trong tương lai sẽ không còn là thời đại “thối phồng, nói láo” nữa, cho dù hiện nay, “thối phồng” kiểu Trung Quốc vẫn thịnh hành ở khắp nơi, nhưng cùng với sự phát triển ngày càng lớn mạnh của tầng lớp khá giả thì tư duy kinh doanh của cả một thị trường sẽ dần dần chuyển hướng sang kết nối lý tính.

2. THỜI KỲ “NÉM BOM RẢI THẨM” ĐÃ QUA RỒI

Sự hưởng ứng cao độ của người tiêu dùng châu Á đối với quảng cáo, đặc biệt là quảng cáo trên truyền hình khiến cho cả thế giới phải ngạc nhiên. Một số doanh nghiệp nhờ “ném bom rải thẩm” bằng quảng cáo trên truyền hình mà đã trở nên nổi tiếng, thậm chí một số còn có thể “cải tử hoàn sinh”, và thế là thời lượng quảng cáo trên truyền hình đã trở thành yếu tố quyết định “sản phẩm bán chạy”, làm nên kì tích “thị trường độc quyền bán” giữa thời buổi kinh tế thị trường cạnh tranh tàn khốc. Tình trạng này liệu có thể tiếp tục kéo dài hay không, xu hướng phát triển sau này là gì là một vấn đề lớn mà doanh nghiệp nào cũng quan tâm.

Chúng ta cần phải hiểu rõ, hiệu ứng kì lạ của quảng cáo chỉ là sản phẩm của một thời kì lịch sử đặc biệt và không phải là một hiện tượng bình thường. Cùng với việc môi trường thị trường dần dần

chuẩn hóa và người tiêu dùng ngày càng trưởng thành, cũng như sự chuyển biến về thói quen tiêu dùng của thế hệ “8X”, thời kì dựa vào quảng cáo để giành thị trường sẽ “một đi không trở lại”. Chỉ khi hiểu được căn nguyên của hiện tượng này và biết vận dụng nó một cách thông minh thì doanh nghiệp mới có thể vạch ra một chiến lược quảng cáo thật sự hiệu quả. Nhưng việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp xét từ góc độ lâu dài vẫn là cạnh tranh giữa các sản phẩm hoàn chỉnh, quảng cáo chỉ là một phần trong đó, thủ đoạn “một tốt che vạn xấu” sẽ không thể tồn tại lâu dài. Tại sao quảng cáo lại được công chúng nhiệt liệt hưởng ứng như vậy? Có một số nguyên nhân sau đây:

Một là, sức mạnh của truyền hình. Do nguyên nhân lịch sử, người tiêu dùng châu Á có độ tin nhiệm rất cao đối với truyền thông, đặc biệt là truyền thông trên truyền hình, cho rằng truyền hình mà đã khen thì không thể nào sai, những doanh nghiệp có khả năng quảng cáo trên truyền hình thì chắc chắn là có thực lực, cho nên có một số doanh nghiệp đã dùng chi phí vượt mức thông thường để đầu tư vào quảng cáo trên truyền hình.

Hai là, tính mù quáng và thiếu “chuyên nghiệp” của người tiêu dùng. Rất nhiều người tiêu dùng thuộc tầng lớp bình dân thiếu kiến thức lựa chọn sản phẩm, thích “bắt chước”, hay nói cách khác là tâm lý thích “chạy theo đám đông”, thấy người khác mua gì thì mình cũng mua cái đó dù không thật sự ham thích, tạm thời chưa dùng đến cũng vẫn mua.

Ba là, doanh nghiệp không thực sự hiểu rõ quan hệ giữa độ nổi tiếng và độ yêu thích, độ yêu thích và sức mua, cho rằng đã trở nên nổi tiếng thì sản phẩm sẽ có đường tiêu thụ. Thực ra không phải như vậy, một sản phẩm có độ nổi tiếng rất cao chưa chắc đã có chỗ đứng trên thị trường.

Bốn là, doanh nghiệp theo đuổi lợi ích ngắn hạn. Doanh nghiệp muốn phát lên nhanh chóng, muốn mượn sức mạnh của truyền thông để tạo hiệu ứng chấn động để thực hiện mục tiêu bùng nổ nhanh chóng trong thời gian ngắn, phút chốc trở nên nổi tiếng ai ai

cũng biết đến. Nhưng nếu chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ không đi đôi với danh tiếng thì kết cục vẫn sẽ là thất bại, đó là vấn đề chính của rất nhiều doanh nghiệp đoản mệnh. Bởi vì việc theo đuổi lợi ích ngắn hạn một cách quá mức thì cái giá phải trả sẽ là mất đi lợi ích lâu dài, trải qua một vài năm vấn đề này sẽ dần dần lộ rõ.

Năm là, lãnh đạo của một số doanh nghiệp không hiểu những lý luận và khái niệm cơ bản của marketing, không biết phải làm thế nào để vận dụng các biện pháp quảng cáo khác nhau trong những giai đoạn khác nhau, họ chỉ đơn thuần coi quảng cáo là một chiêu thức. Những người làm marketing đều biết quảng cáo sẽ mang lại lợi ích, nhưng nó cũng là hình thức tiêu tốn nhiều nhất trong tất cả các biện pháp tiếp thị, thứ mà chúng ta cần quan tâm là so sánh quảng cáo với những biện pháp khác xem cái nào có hiệu quả nhất, tỉ lệ thành công cao nhất.

Sáu là, tư lợi cá nhân. Đầu tư cho quảng cáo càng nhiều thì quyền lợi của người phụ trách quảng cáo trong doanh nghiệp càng lớn, thêm nữa rất nhiều doanh nghiệp thiếu cơ chế giám sát và độ minh bạch tương ứng, và thế là trên thương trường xuất hiện hàng loạt “phú ông” giàu có.

Ở châu Á còn xuất hiện một hiện tượng đặc biệt nữa là có rất nhiều doanh nghiệp coi trọng việc phát sóng quảng cáo mà xem nhẹ khâu thiết kế và sản xuất quảng cáo, sẵn sàng bỏ ra một khoản tiền lớn để phát quảng cáo, nhưng lại không muốn bỏ ra số tiền tương đương như thế để thiết kế quảng cáo, bởi vì họ chỉ quan tâm đến độ nổi tiếng chứ không quan tâm đến việc quảng cáo sẽ mang lại ấn tượng gì về doanh nghiệp, người tiêu dùng nhìn nhận quảng cáo đó như thế nào. Nói cách khác, doanh nghiệp không tính đến tiêu chuẩn hiệu quả của quảng cáo. Thế nên mới có tình trạng tồn tại một số quảng cáo kiểu “hò hét khản cổ”.

Kết quả của việc làm này chính là bi kịch “nhanh chóng nổi lên rồi lại nhanh chóng chìm xuống”, nhiều thương hiệu được xác lập, đồng thời nhiều thương hiệu bị sụp đổ. Vì vậy, mấu chốt của quảng cáo là phải chuyển tải tới khách hàng một cách chính xác những thông tin

về giá trị sản phẩm, doanh nghiệp cần phải nhìn nhận quảng cáo một cách lý trí hơn, xây dựng giá trị kì vọng hợp lý, đồng thời coi trọng nội hàm và chất lượng sản xuất quảng cáo, sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí có hạn.

3. “NỔI TIẾNG” KHÔNG CÓ NGHĨA LÀ “CÓ UY TÍN”

Khoảng thời gian ba mươi năm cải cách mở cửa đã tạo ra một loạt các doanh nghiệp thành công, trong đó có những doanh nghiệp đi lên bằng các sản phẩm chất lượng tốt, có những doanh nghiệp đi lên bằng các mối quan hệ, cũng có những doanh nghiệp nổi danh dựa vào quảng cáo. Trong thời kì chỉ đánh giá doanh nghiệp bằng kết quả thì bất cứ phương pháp nào cũng đều được coi là những chiến lược có hiệu quả. Nhìn lại tình hình thị trường mấy năm trước, chúng ta có thể rút ra vài kết luận: Thị trường châu Á đang trải qua thời kì quá độ từ thị trường đại chúng sang thị trường tiêu dùng phân nhóm, mức độ quy phạm của thị trường cũng dần được đẩy mạnh. Cùng với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, đối với những doanh nghiệp đã hoàn thành quá trình khởi nghiệp, đang đối mặt với vấn đề khó khăn là làm thế nào để phát triển thì những chiến lược chiến thuật rất có hiệu quả trước kia bắt đầu nảy sinh vấn đề khiến cho rất nhiều nhà quản lý không biết phải làm thế nào. Ở đây chúng ta sẽ cùng bàn luận về việc những doanh nghiệp nổi danh nhờ quảng cáo sẽ phải bắt đầu từ đâu? Tôi tin rằng việc này cũng sẽ có tác dụng nhất định đối với các doanh nghiệp khác.

Ngành quảng cáo truyền hình được lợi nhờ việc tivi màu trở nên phổ biến và người tiêu dùng tỏ ra hào hứng với quảng cáo trên truyền hình. Do tài nguyên có hạn nên trong một số “giờ vàng” hoặc một số kênh ưa thích thậm chí còn xuất hiện hiện tượng “độc quyền bên bán”. Một số doanh nghiệp phát triển nhanh chóng nhờ sự giúp đỡ của quảng cáo khiến cho các doanh nghiệp khác “nóng mắt”, lần lượt tham gia vào hàng ngũ cạnh tranh. Có thể nói, quảng cáo và đặc biệt là quảng cáo trên truyền hình có ảnh hưởng rất lớn đối với người tiêu dùng nội địa, cho nên hiệu quả của nó luôn luôn cao hơn

hiệu quả của quảng cáo ở các nước phát triển. Trong môi trường đặc biệt như Trung Quốc, quảng cáo kiểu “ném bom rải thảm” thực sự có thể khiến doanh nghiệp nổi tiếng một cách nhanh chóng và đem lại hiệu quả kinh tế ngắn hạn, nhưng một nhà lãnh đạo tinh táo cần phải nhận thấy được rằng đó chỉ là hiện tượng tạm thời khi mà cạnh tranh vẫn chưa đủ lý tính, thị trường vẫn chưa được chuẩn hóa. Bởi vì kích cầu thông qua quảng cáo thường là một hình thức bất ổn, sẽ không đáng trách nếu như một doanh nghiệp chỉ mong muốn làm như vậy trong vài ba năm, kiếm được kha khá tiền sẽ dừng lại, nhưng một doanh nghiệp muốn tiếp tục tồn tại lâu dài trên một thị trường nào đó thì chắc chắn phải xem xét thiết kế cân bằng 4P và sự phát triển cân bằng của doanh nghiệp. Bởi vì “nổi tiếng” không có nghĩa là “có uy tín”. Đừng quên rằng, quảng cáo không phải chỉ để người ta biết đến một doanh nghiệp hoặc một sản phẩm, mà mục đích căn bản của nó là khiến cho những người tiêu dùng tiềm năng trở nên yêu thích sản phẩm và trở thành người tiêu dùng sản phẩm đó.

Sách lược quảng cáo và sách lược quan hệ công chúng tốt có thể giúp cho một doanh nghiệp nổi danh trong một thời gian ngắn, thậm chí còn mang lại hiệu ứng chấn động, nhưng nếu như doanh nghiệp đó không có một nền móng vững chắc, không có hệ thống quản trị khoa học và đạt tiêu chuẩn thì chỉ có thể tồn tại trong một thời gian ngắn mà thôi. Một doanh nghiệp có mục tiêu lâu dài thì phải xác định được rõ giá trị tồn tại của mình, hiểu được doanh nghiệp mình có thể cung cấp cho thị trường, cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ như thế nào, xác định rõ ưu thế cạnh tranh và mục tiêu theo đuổi của doanh nghiệp.

Liệu doanh nghiệp có thể tiếp tục tồn tại hay không, điều đó được quyết định bởi sự hiểu biết của doanh nghiệp về khách hàng, thị trường có và đối thủ cạnh tranh hiện có cũng như năng lực bản thân doanh nghiệp. Ngoài những nhân tố nêu trên, sự phát triển của doanh nghiệp còn được quyết định bởi việc hiểu và nắm giữ được khách hàng tiềm năng, thị trường tương lai và đối thủ cạnh tranh tiềm năng, cũng như dự tính được những biến đổi của môi trường,

sự thay đổi của mô hình tiêu dùng, bởi vì thị trường luôn ở trạng thái động, biến đổi từng giờ từng phút, đặc biệt là xét từ góc độ lâu dài sẽ càng dễ nhận thấy: Cùng với sự hình thành thị trường bên mua trong tất cả các ngành nghề, một nhóm tiêu dùng lý tính và khá giả sẽ trở thành nhóm tiêu dùng chính của thị trường nội địa trong vòng 5 đến 8 năm nữa, trong tình trạng rất nhiều sản phẩm chất lượng tương đương, chất lượng dịch vụ tương đương, khả năng tiếp cận thị trường tương đương thì sức hút của thương hiệu sẽ phát huy vai trò chủ đạo. Thực lực sẽ mang lại uy tín cho doanh nghiệp, nghĩa là biểu hiện của sức mạnh tổng hợp và trình độ phục vụ. Cùng với sự biến đổi không ngừng của phân khúc thị trường, người tiêu dùng ngày càng khó tính hơn, chi phí và độ khó trong phát triển thị trường mới và khách hàng mới tăng lên, vì thế có được những khách hàng trung thành cũng ngày càng khó khăn.

Quản trị khoa học là tiền đề để doanh nghiệp đi theo hướng chuẩn mực, bởi vì chỉ có xây dựng hệ thống quản trị chuẩn mực thì mới có thể trở thành một doanh nghiệp có “uy tín” cao, mới có thể thích ứng với sự thay đổi của thị trường, không ngừng cung cấp cho khách hàng những sản phẩm phù hợp và thực hiện cam kết đối với khách hàng thông qua hệ thống dịch vụ hoàn thiện, cung cấp dịch vụ chất lượng cao trong thời gian lâu dài. Đồng thời xây dựng một hệ thống quản trị rủi ro, giải quyết những khiếu nại của khách hàng trong thời gian ngắn nhất, biến bị động thành chủ động, khiến cho người tiêu dùng cảm thấy thực sự hài lòng. Tóm lại, thế kỷ 21 sẽ là một thời đại tiêu dùng tín nhiệm, trong tình hình sự khác biệt sản phẩm ngày càng thu hẹp, chất lượng và dịch vụ sản phẩm ngày càng được tiêu chuẩn hóa thì sự tín nhiệm hoặc “uy tín” sẽ quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp.

4. BIẾT SỬ DỤNG CHIẾN THUẬT THÚC ĐẨY BẰNG QUẢNG CÁO

Tuyên truyền thị trường có hai chiến thuật là “đẩy” và “kéo”, việc sử dụng chiến thuật nào sẽ được quyết định bởi chiến lược

marketing của doanh nghiệp. “Đẩy” là để chỉ doanh nghiệp tập trung vào làm những công việc trong khâu trung gian, nghĩa là thu hút hoặc thuyết phục các hãng hay nhà sản xuất trung gian mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp mình, để họ cảm thấy lợi ích tổng thể khi phân phối hoặc tiêu thụ sản phẩm của một hãng nào đó là lớn nhất. Cho nên trọng điểm trong tuyên truyền thị trường là khâu trung gian, điểm kích cầu cũng được thiết kế xoay quanh những vấn đề và lợi ích mà các thành phần trung gian quan tâm. Một khi hãng trung gian có hứng thú đối với sản phẩm nào đó và trở thành đại lý phân phối hoặc tiêu thụ thì họ sẽ nghĩ cách khuấy động thị trường, thuyết phục người tiêu dùng cuối cùng. “Kéo” là để chỉ việc doanh nghiệp trực tiếp đến với người tiêu dùng cuối cùng, đối tượng kích cầu là nhóm khách hàng mục tiêu và tập trung vào việc tìm kiếm nhu cầu của người tiêu dùng, một khi hiểu được nhu cầu của người tiêu dùng thì sẽ hình thành một xu thế kéo theo, những người tiêu dùng đó sẽ tìm được nhà phân phối hoặc các cửa hàng bán lẻ sản phẩm đó, từ đó khiến khâu trung gian chủ động tìm đến với doanh nghiệp, tham gia vào hàng ngũ nhà phân phối và cửa hàng tiêu thụ. Bởi vì điều mà nhà phân phối quan tâm nhất đó là lượng khách hàng, chỉ cần một sản phẩm hoặc một thương hiệu có thể đem lại cho nhà phân phối khách hàng thì kiểu gì cũng sẽ có lợi nhuận không lãi lớn cũng lãi nhỏ.

Thời điểm sử dụng “đẩy” hoặc “kéo” được quyết định bởi quy mô, thực lực, tầm ảnh hưởng của thương hiệu của doanh nghiệp, địa vị của doanh nghiệp trên thị trường mục tiêu cũng như lực lượng khâu trung gian. Thông thường, các doanh nghiệp đa quốc gia quy mô lớn và một số doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng nổi tiếng có trình độ quản trị tương đối cao do thực lực rất mạnh, tầm ảnh hưởng của thương hiệu rất lớn, cho nên phần lớn sử dụng chiến thuật “kéo”, chiến lược tuyên truyền quảng bá hướng tới người tiêu dùng cuối cùng, điểm kích cầu được thiết kế xoay quanh những vấn đề và hứng thú mà những người tiêu dùng cuối cùng quan tâm nhất. Một khi hoạt động tuyên truyền về sản phẩm hoặc dịch vụ được triển khai, có thể đạt được hiệu quả trong một phạm vi tương đối lớn, khuấy đảo được thị trường, khi các hãng trung gian chủ động tìm đến, hoặc các

doanh nghiệp khác chủ động tấn công thì doanh nghiệp đã ở vào địa vị tương đối có lợi, rất dễ dàng đạt được thỏa thuận với hãng trung gian, nhanh chóng xây dựng kênh tiêu thụ hiệu quả cao. Do doanh nghiệp sản xuất nắm được quyền chủ động, cho nên tương đối có lợi thế trong quá trình thương lượng giá cả, hơn nữa còn có thể nói “không” với những nhà tiêu thụ hoặc nhà phân phối không mấy lý tưởng, từ đó tránh tình trạng vàng thau lẫn lộn gây ảnh hưởng tới hình tượng của thương hiệu. Hãng sữa Monmilk sử dụng chiến thuật “kéo” trong phát triển hãng tiêu thụ, thông qua việc tạo xu thế, hình thành thị trường bên bán tại một số khu vực cục bộ, để các hãng tiêu thụ chủ động tìm đến.

Ưu điểm của chiến thuật kéo đó là sức mạnh kiểm soát thị trường, có thể nắm chắc thị trường, kiểm soát kênh tiêu thụ một cách hiệu quả. Tuy nhiên điều kiện cần có là thị trường mục tiêu của doanh nghiệp phải được xác định rất rõ ràng, thực sự hiểu người tiêu dùng và tình trạng cạnh tranh, từ đó có hướng đi rõ ràng, đương nhiên còn phải có hậu thuẫn là sức mạnh kinh tế lớn. Nhược điểm của chiến thuật kéo là thời gian khởi động thị trường có thể dài một chút, một khi hướng đi không được xác định rõ ràng thì sẽ không thể khởi động thị trường.

Ngược lại với chiến thuật kéo, chiến thuật đẩy thích hợp hơn với những doanh nghiệp có quy mô tương đối nhỏ hoặc sản xuất những sản phẩm phức tạp có hàm lượng kỹ thuật cao. Những doanh nghiệp quy mô nhỏ do không có đủ thực lực lôi kéo thị trường nên chỉ có thể thuyết phục các hãng trung gian phân phối sản phẩm của doanh nghiệp mình bằng những điều kiện ưu đãi, dịch vụ tốt hơn và phát triển khởi động thị trường thông qua các hãng trung gian có thực lực tương đối lớn. Trong tình hình đó, lợi ích của hãng trung gian phải lớn hơn lợi ích của doanh nghiệp sản xuất, nếu không các hãng trung gian sẽ không làm hết khả năng có thể, đó là một nguyên tắc cơ bản để doanh nghiệp vừa và nhỏ chung sống với các đơn vị trung gian, nghĩa là chỉ khi lợi ích của đối tác hợp tác lớn hơn lợi ích của doanh nghiệp mình thì việc hợp tác đó mới có thể duy trì lâu dài. Đối với những sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật cao và cần giới thiệu cụ thể

đặc tính sản phẩm, doanh nghiệp thường sẽ sử dụng phương pháp tiêu thụ trực tiếp, hoặc sử dụng các kênh phân phối có tính kỹ thuật, do lợi ích và thành tích của nhân viên tiêu thụ gắn kết với nhau, cho nên họ sẽ làm việc một cách tích cực. Trong tình hình đó, nhân viên tiêu thụ chắc chắn phải rất hiểu điểm đặc sắc và điểm kích cầu của sản phẩm, có thể nhanh chóng kích thích hứng thú của người tiêu dùng, từ đó đạt được mục đích tuyên truyền và thúc đẩy tiêu thụ.

Cuối cùng, chúng ta nói một chút về chiến thuật kéo gián tiếp, đó chính là hiệu ứng truyền miệng, do những khách hàng cảm thấy hài lòng mang đến những khách hàng mới, trên thực tế nhu cầu nảy sinh từ những người tiêu dùng cuối cùng, cho nên chúng ta quy nó vào chiến thuật kéo. Hiệu ứng truyền miệng là phương thức tuyên truyền và thúc đẩy tiêu thụ có tỉ lệ thành công rất cao, có sức thuyết phục và độ tin cậy cao hơn so với những hoạt động thúc đẩy tiêu thụ của doanh nghiệp hoặc quảng cáo, là một hiệu ứng lý tưởng giúp mang lại hiệu quả cao mà tốn ít tiền.

Tại sao lại có hiệu ứng truyền miệng? Hiệu ứng truyền miệng mang đến cho doanh nghiệp những gì? Cần phải làm thế nào để vận dụng và phát huy có hiệu quả uy lực của hiệu ứng truyền miệng? Có thể nói khi khách hàng cảm thấy hài lòng về sản phẩm nào đó, họ thường sẽ nói hết những trải nghiệm của mình cho những người xung quanh, và kích thích người khác tiêu dùng, một là do bản thân cảm thấy hào hứng; hai là giúp người khác cũng là một niềm vui. Đương nhiên, giới thiệu một sản phẩm tốt có thể dần dần xây dựng được hình tượng và uy tín của mình, được người khác coi là một chuyên gia về một mảng nào đó. Có thể nói, hiệu ứng truyền miệng đem lại cho doanh nghiệp cơ hội kinh doanh mới, khiến cho doanh nghiệp và khách hàng đều đạt được lợi ích. Làm thế nào để phát huy đầy đủ hiệu quả của hiệu ứng truyền miệng? Một là cần làm cho khách hàng mục tiêu hiện có cảm thấy hài lòng, đó là nguồn gốc phát sinh hiệu ứng truyền miệng; hai là tìm ra ai là những chuyên gia có “tiếng nói” trong một ngành, một lĩnh vực hay một khu vực nào đó, chủ động hành động để những người đó trở thành người tuyên truyền cho doanh nghiệp mình; ba là có khoản thù lao cho những

người tuyên truyền, đồng thời cũng có cơ chế lợi ích cho các khách hàng mới. Như vậy sẽ có thể phát huy tối đa tác dụng của hiệu ứng truyền miệng, lôi kéo thị trường.

5. THIẾT KẾ SLOGAN QUẢNG CÁO CÓ SỨC LAY ĐỘNG

Slogan quảng cáo (khẩu hiệu quảng cáo) như thế nào là hiệu quả nhất? Đó là vấn đề lớn mà bất cứ một người làm công việc marketing nào cũng hết sức quan tâm, cũng là việc khiến cho lãnh đạo doanh nghiệp phải đau đầu. Bởi vì doanh nghiệp phải bỏ ra rất nhiều tiền để làm các hoạt động tuyên truyền, thúc đẩy tiêu thụ, nếu như slogan quảng cáo không hợp lý thì hiệu quả của những công tác trên cũng sẽ giảm đi rất nhiều, thậm chí còn dẫn tới hậu quả xấu. Khái niệm “Slogan” được nhắc đến ở đây là một khái niệm mang nghĩa rộng, nghĩa là lý do doanh nghiệp đưa ra để thu hút khách hàng, thuyết phục khách hàng trong hoạt động quảng cáo và thúc đẩy tiêu thụ. Trong quảng cáo thì nó có nghĩa là những câu nói để quảng cáo, về mặt văn bản thì nó có nghĩa là những tư tưởng cốt lõi, về mặt hoạt động thúc đẩy tiêu thụ thì nó có nghĩa là chủ điểm. Slogan quảng cáo nói lên lý do khách hàng không thể không tiêu dùng sản phẩm hay dịch vụ nào đó, nghĩa là sản phẩm hoặc dịch vụ của một doanh nghiệp mang lại giá trị độc đáo gì cho khách hàng, giải quyết được vấn đề gì của khách hàng. Nếu như sản phẩm hoặc dịch vụ mà một doanh nghiệp cung cấp không có khác biệt gì so với các doanh nghiệp khác thì sẽ rất khó để tìm được lý do tại sao khách hàng không thể không mua sản phẩm của doanh nghiệp, slogan quảng cáo tự nhiên mất đi cơ sở. Vậy thiết kế slogan quảng cáo phải bắt đầu từ đâu?

Trước tiên, slogan quảng cáo phải thể hiện được bản sắc riêng của doanh nghiệp, nếu đổi sang một doanh nghiệp khác thì nó sẽ không còn phù hợp nữa. Hay nói cách khác là bản thân doanh nghiệp, sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp ấy phải có định vị rõ ràng, đó là những đặc điểm được quyết định bởi khách hàng mục tiêu sau khi phân khúc thị trường. Chỉ có như vậy thì doanh nghiệp

mới có thể hướng tới nhóm tiêu dùng đặc biệt nào đó, khiến cho sản phẩm hoặc dịch vụ có tính bài trừ (doanh nghiệp khác) và tính không thể thay thế. Hiện tại slogan quảng cáo của rất nhiều doanh nghiệp là tương đối giống nhau, thậm chí là giống nhau hoàn toàn, đều chỉ là những khái niệm rộng, chung chung. Khẩu hiệu như vậy sẽ vi phạm nguyên tắc cơ bản của quảng cáo và thúc đẩy tiêu thụ, có thể nói là không mang lại giá trị gì cả. Đương nhiên, nếu như một doanh nghiệp không có chiến lược thị trường rõ ràng, cũng không biết khách hàng mục tiêu của mình là ai thì cũng đành phải “người nói sao ta nói vậy”. Ở các quốc gia có nền kinh tế thị trường tương đối phát triển, những sản phẩm cùng loại có sự khác biệt rất nhỏ cũng phải xác định rõ điểm đặt chân trước khi đầu tư quảng cáo, nghĩa là chỉ ra được sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp tốt hơn so với các sản phẩm cùng loại ở chỗ nào. Slogan quảng cáo như vậy sẽ thể hiện được bản sắc của doanh nghiệp.

Tiếp theo, thuộc tính của slogan quảng cáo có thể phân thành hai loại lớn, đó là tính lý trí và tính kích động. Thông thường, slogan quảng cáo có tính lý trí phù hợp với những sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật cao, không dễ dàng bắt chước, sự khác biệt trong sản phẩm lớn. Thông qua sự biểu đạt trực tiếp khiến cho khách hàng có cảm giác “ngồi đúng chỗ”, ngoài ra thông qua việc so sánh, tính toán và số liệu thống kê khiến khách hàng có thể tính toán được sự khác biệt của việc mua hay không mua, dùng hay không dùng; đối với rất nhiều sản phẩm công nghiệp, có thể tính toán được hiệu quả kinh tế sau khi sử dụng, từ đó dẫn tới lý do không thể không mua sản phẩm. Còn quảng cáo có tính kích động phù hợp với những sản phẩm tiêu dùng đại chúng, sản phẩm cốt lõi ít khác biệt, dễ dàng bắt chước, thông qua sự biểu đạt gián tiếp hoặc qua người nổi tiếng làm đại diện thương hiệu khiến mọi người có nguyện vọng “sở hữu nó”, thỏa mãn nhu cầu tâm lý, dù sau khi mua về có thể không dùng đến. Thông thường, slogan quảng cáo có liên quan tới xu hướng tiêu dùng của một quần thể xã hội nào đó trong một thời kì nhất định, tính thời điểm rất mạnh.

Thứ ba, một slogan quảng cáo hay phải hội tụ bốn đặc trưng sau: Sức thuyết phục cao, tính mục tiêu mạnh, độ tin cậy cao, có bản sắc văn hóa. Sức thuyết phục cao nghĩa là slogan đó khiến người tiêu dùng đồng tình, từ đó có hứng thú và nguyện vọng sở hữu sản phẩm. Tính mục tiêu mạnh nghĩa là đoạn quảng cáo ấy phải rõ ràng, tiêu biểu cho một sản phẩm, một thương hiệu nào đó, có sự khác biệt hoàn toàn so với các thương hiệu khác, chỉ phù hợp với một nhóm tiêu dùng đặc biệt, hoặc là có tính bài trừ các doanh nghiệp khác. Độ tin cậy cao nghĩa là lời quảng cáo khiến người ta tin phục, không có cảm giác phô trương và thiếu chân thực, có sự phụ trợ của các cơ sở chứng minh. Có bản sắc văn hóa nghĩa là quảng cáo phải có bối cảnh văn hóa rõ ràng, phù hợp với thuần phong mỹ tục và thói quen tiêu dùng của địa phương, khiến cho người tiêu dùng cảm thấy thân thiết, quen thuộc.

Có rất nhiều công ty đa quốc gia không hề có “tuyệt chiêu” gì trong quá trình kinh doanh và vận hành doanh nghiệp, thứ mà họ làm chỉ là làm việc dựa vào những luật chơi cơ bản trong quản trị doanh nghiệp, marketing và tuyên truyền thị trường, làm tốt tất cả công việc của mình một cách thành thực. Sự thành công của thương hiệu kem đánh răng Colgate trên thị trường là một ví dụ rất hay. Có lẽ mọi người vẫn còn nhớ đoạn quảng cáo của Colgate: Họ đem bỏ chiếc răng giả có bôi kem đánh răng Colgate và chiếc răng giả không bôi kem đánh răng Colgate vào trong dung dịch a xít, sau đó dùng vật cứng đập vào, chiếc răng không sử dụng kem đánh răng Colgate bị nát vụn, còn chiếc răng có sử dụng kem đánh răng Colgate không hề hấn gì, đó là sự biểu hiện cụ thể của khả năng thuyết phục. Một sự khác biệt nữa so với quảng cáo của các sản phẩm khác là “vai chính” trong quảng cáo Colgate không phải là các ngôi sao mà là những học sinh tiểu học và trung học - cũng chính là nhóm khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp này, từ đó tăng tính mục tiêu của quảng cáo, bởi cũng giống như nhiều công ty đa quốc gia khác, họ đã nhận thức được tầm quan trọng của “thế hệ tương lai” và coi những học sinh là một trong những nhóm khách hàng mục tiêu của mình. Ngoài ra, quảng cáo của Colgate còn khiến cho người tiêu dùng có cảm giác an toàn thông qua giấy chứng nhận và con dấu của cơ quan chức năng,

nâng cao độ tin cậy của sản phẩm. Cuối cùng, bối cảnh sử dụng trong các quảng cáo của Colgate đều rất gần gũi và có nét đặc sắc văn hóa rõ ràng.

Tóm lại, việc thương hiệu kem đánh răng Colgate đã nhanh chóng nổi lên trong một khoảng thời gian rất ngắn là tất yếu, bởi vì họ đã nghiêm túc tuân thủ luật chơi của marketing và tuyên truyền thị trường, biết kết hợp sức mạnh nghệ thuật với một chiến lược chỉ đạo rõ ràng, từ đó thuyết phục được khách hàng mục tiêu. Cho nên đối với các nhà lãnh đạo cao cấp của doanh nghiệp và những nhân viên phụ trách công tác marketing, chỉ cần nắm chắc bốn đặc trưng nói trên, đánh giá quảng cáo mà công ty quảng cáo thiết kế cho doanh nghiệp mình dựa trên bốn đặc trưng đó thì sẽ rất dễ dàng phán đoán được quảng cáo có hiệu quả hay không, có phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp và thuyết phục được người tiêu dùng hay không.

6. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

Mẫu thiết kế FAB

F Thuộc tính cố hữu A	Ưu thế so sánh B	Giá trị khách hàng
...
...
...
...
...
...

Đánh giá và lựa chọn lời quảng cáo

Tiêu chuẩn đánh giá (người khác đánh giá)	Tự chấm điểm (tự đánh giá)	Chấm điểm chéo
---	----------------------------	----------------

Tính mục tiêu cao		
Độ tin cậy cao		
Sức thuyết phục cao		
Có tính bài trừ		
Phù hợp thuộc tính văn hóa		

Đánh giá hiệu quả marketing

Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm đạt được hiện tại	Giá trị kì vọng
Độ nổi tiếng		
Độ ưa thích		
Tỉ lệ khách hàng thử nghiệm		
Độ trung thành		

7. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Tại sao nói khi đối mặt với tầng lớp khá giả, doanh nghiệp phải biết cách kết nối lý tính, thuyết phục họ bằng lý tính? Sự kết nối lý tính có những phương pháp cụ thể nào? Làm thế nào để có thể nâng cao sức thuyết phục?

Làm sao để giảm tính mù quáng trong quảng bá thị trường của doanh nghiệp? Giữa độ mạnh của sự kết nối và độ tinh của sự kết nối thì cái nào quan trọng hơn? Tại sao rất nhiều doanh nghiệp thích quảng bá kiểu “ném bom rải thảm”? Nguyên nhân do đâu?

Tại sao nói “nổi tiếng” không ngang bằng với “có uy tín”? Mức độ nổi tiếng của nhiều doanh nghiệp là rất cao, có thể nói là mọi người đều biết đến, nhưng sản phẩm của họ lại không được nhiều người tiêu dùng lựa chọn, tại sao lại có tình trạng như vậy?

Nguồn gốc của slogan quảng cáo là gì? Một slogan quảng cáo tốt phải có những đặc trưng nào? Thuộc tính của slogan quảng cáo có

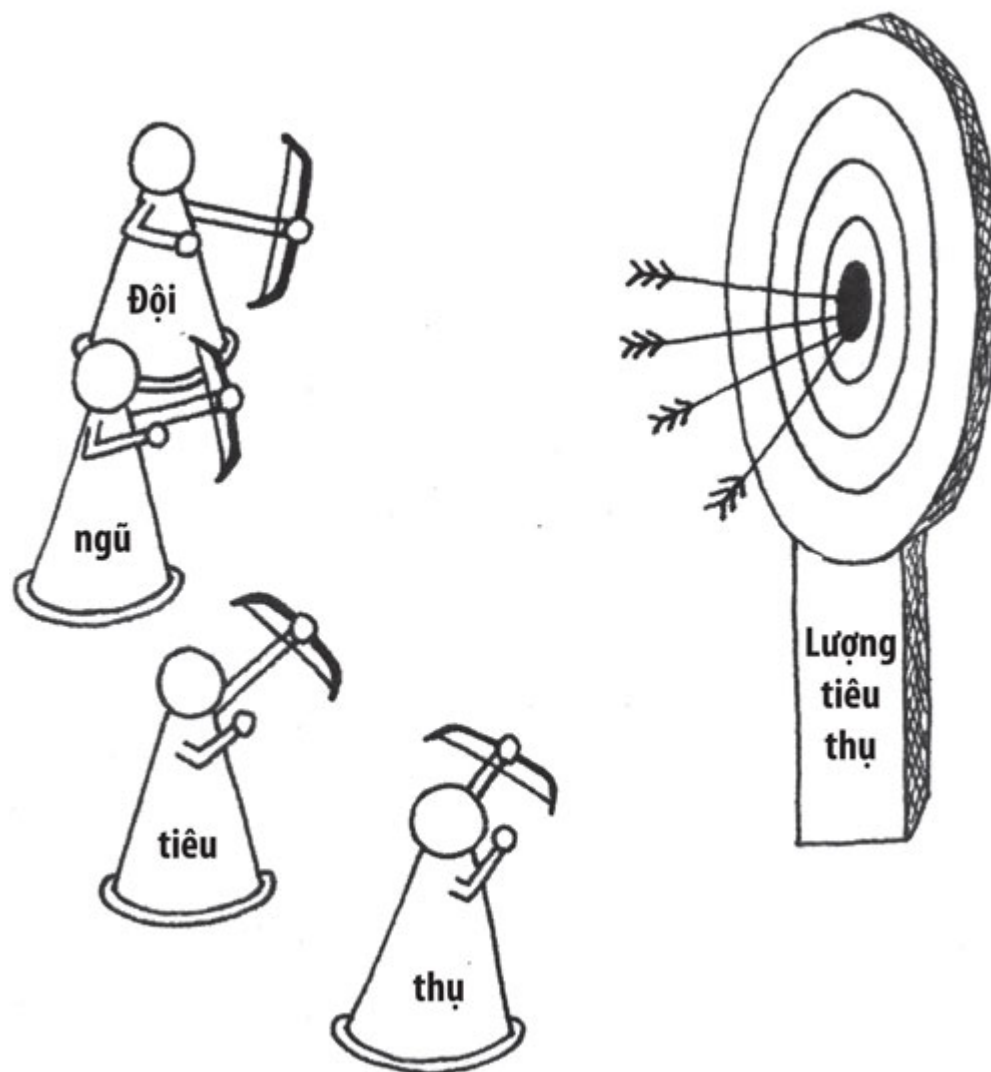
hai loại lớn nào? Làm thế nào để slogan quảng cáo trở thành bản sắc riêng của doanh nghiệp?

“Chiến lược kéo đẩy” trong marketing là gì? Đối với những doanh nghiệp không đồng tính chất, không cùng quy mô, không có thực lực tương đương, nên lựa chọn “đẩy” trong trường hợp nào, và lựa chọn “kéo” trong trường hợp nào?

“Bán tư tưởng” có nghĩa là gì? Nó có điểm gì tốt so với bán sản phẩm truyền thống? Làm thế nào để chốt lọc tư tưởng của một doanh nghiệp hoặc một thương hiệu, một sản phẩm?

Chương 10

BÀN GIAO GIÁ TRỊ



1. LỰA CHỌN VÀ QUẢN LÝ KÊNH TIÊU THỤ

Kênh tiêu thụ là khâu trung gian giúp doanh nghiệp sản xuất đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng, có thể chia kênh tiêu thụ thành hai loại lớn: Tiêu thụ trực tiếp và tiêu thụ từng phần. Tiêu thụ trực tiếp là khái niệm để chỉ các doanh nghiệp hoàn thành việc tiêu thụ thông qua đội ngũ tiêu thụ của mình; còn tiêu thụ từng phần tức là đưa sản phẩm đến tay khách hàng thông qua đối tác hợp tác. Tiêu thụ trực tiếp có thể là nhân viên kinh doanh trực tiếp bán hàng cho người tiêu dùng cuối cùng, cũng có thể là thương mại điện tử, nghĩa là thông qua điện thoại, mạng Internet và các biện pháp không gặp mặt trực tiếp khác để bán hàng, đưa sản phẩm tới tận tay khách hàng thông qua doanh nghiệp vận chuyển hàng hóa. Tiêu thụ từng phần thường là thông qua các công ty thứ ba như hãng tiêu thụ, đại lý phân phối, đại lý bán lẻ, cửa hàng độc quyền và hệ thống tích hợp để đưa sản phẩm tới khách hàng, cung cấp dịch vụ hoàn chỉnh hoặc dịch vụ bộ phận.

Việc lựa chọn kênh tiêu thụ nào vừa liên quan tới đặc tính và độ phức tạp của sản phẩm, vừa liên quan tới giá trị của sản phẩm. Thông thường những sản phẩm phức tạp áp dụng phương pháp tiêu thụ trực tiếp sẽ tương đối có hiệu quả, bởi vì hiểu biết của người tiêu dùng với sản phẩm rất có hạn nên cần có “chuyên gia” giới thiệu; còn những sản phẩm đơn giản thì người tiêu dùng có thể tự biết lựa chọn như thế nào, cho nên phần lớn sẽ dùng đến các kênh phân phối và bán lẻ. Ngoài ra, việc quyết định sử dụng các kênh khác nhau còn phải cân nhắc sự cân bằng giữa khả năng của hãng sản xuất và việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng, bởi vì lựa chọn các kênh tiêu thụ khác nhau sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới cơ cấu chi phí, chất lượng dịch vụ, hình tượng thương hiệu, tỉ lệ bao phủ thị trường và khả năng kiểm soát thị trường của hãng sản xuất, cho nên không có sự phân biệt tuyệt đối giữa cái tốt và cái xấu. Ở đây, tôi xin giới thiệu bốn trường hợp lựa chọn kênh tiêu thụ. Những kiến nghị này có tính chất tham khảo, có thể áp dụng linh hoạt cho các sản phẩm và các khu vực khác nhau.

Trường hợp thứ nhất: Những sản phẩm phức tạp có giá cao, áp dụng phương pháp tiêu thụ trực tiếp. Đối với sản phẩm rất phức tạp

thì phải có một đội ngũ tiêu thụ hiểu rõ đặc điểm của sản phẩm, họ biết sự khác biệt giữa sản phẩm của mình và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, có thể căn cứ theo nhu cầu của khách hàng để giới thiệu sản phẩm, trở thành “cố vấn” của khách hàng. Nhưng nếu như sản phẩm có tính ứng dụng rộng rãi, hoặc đòi hỏi phải có sự thay đổi, cải tạo mới có thể đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng, thì việc áp dụng biện pháp tiêu thụ từng phần qua hệ thống cửa hàng và các cửa hàng dịch vụ tích hợp có thể sẽ tốt hơn, như vậy vừa có thể bổ sung thiếu sót của doanh nghiệp, vừa có thể thiết lập đồng minh chiến lược rộng rãi, tạo ra chuỗi thức ăn có lợi cho doanh nghiệp mình.

Trường hợp thứ hai: Sản phẩm phức tạp có giá thấp, sử dụng kênh tiêu thụ trực tiếp qua các cửa hàng độc quyền, các đại lý bán buôn hoặc bán lẻ. Có những sản phẩm mặc dù tương đối phức tạp nhưng do giá trị thấp, nên nếu không thể áp dụng mô hình nhà sản xuất tiêu thụ trực tiếp thì thông qua kênh tiêu thụ từng phần là các cửa hàng độc quyền và các đại lý phân phối hoặc bán lẻ sẽ khá hiệu quả, bởi vì nhà sản xuất có thể đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh tại các cửa hàng chuyên bán và đại lý phân phối, giúp họ hiểu được đặc tính của sản phẩm, tình hình cạnh tranh và sách lược tiêu thụ, từ đó thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm một cách có hiệu quả.

Trường hợp thứ ba: Sản phẩm đơn giản có giá cao, áp dụng kênh bán hàng là các đại lý phân phối bán lẻ, các cửa hàng độc quyền và thương mại điện tử. Trước khi thương mại điện tử xuất hiện người tiêu dùng sẽ tương đối cẩn trọng khi mua những sản phẩm có giá cao, họ sẽ so sánh kỹ lưỡng những tính năng cũng như giá cả sản phẩm của các thương hiệu khác nhau, do nhân viên tiêu thụ của các cửa hàng độc quyền và các đại lý phân phối rất hiểu về một loại sản phẩm nào đó, nên có thể củng cố lòng tin của người tiêu dùng, thúc đẩy tiêu thụ. Sau khi thương mại điện tử xuất hiện, một số sản phẩm giá trị cao bắt đầu được tiêu thụ thông qua kênh mạng Internet, vừa giảm được chi phí bán hàng của nhà sản xuất, đẩy nhanh thời gian tiêu thụ, lại vừa giúp doanh nghiệp nắm được thông tin khách hàng và động thái thị trường một cách có hiệu quả. Xét từ góc độ người tiêu dùng, thương mại điện tử vừa giảm được giá mua, lại có thể trực

tiếp có được những dịch vụ chất lượng cao từ nhà sản xuất chính hãng, không phải lo ngại việc nảy sinh vấn đề sau này.

Trường hợp thứ tư: Sản phẩm đơn giản có giá thấp, áp dụng kênh tiêu thụ là các cửa hàng bán lẻ và thương mại điện tử. Sản phẩm giá thấp sử dụng kênh tiêu thụ bán lẻ là lựa chọn hàng đầu của các doanh nghiệp và người tiêu dùng trong nhiều năm nay, nhưng sau khi thương mại điện tử xuất hiện, xu thế bắt đầu thay đổi, đặc biệt là những sản phẩm tiêu chuẩn hóa mà mọi người hết sức quen thuộc như sách, đĩa CD, sản phẩm số hóa, sản phẩm điện gia dụng, đồ mỹ phẩm... người tiêu dùng không nhất thiết phải trực tiếp đến cửa hàng để lựa chọn nữa (hoặc cũng có thể đến các cửa hàng để so sánh và lựa chọn nhưng đặt hàng qua mạng) mà có thể thông qua kênh thương mại điện tử trên mạng để hoàn thành giao dịch với giá thấp.

Kinh doanh qua mạng đã có bước phát triển nhanh chóng trong mấy năm gần đây, như mạng Taobao (của Trung Quốc) với phương thức C2C (thương mại giữa các cá nhân và người tiêu dùng) và B2C (thương mại giữa các doanh nghiệp với người tiêu dùng) là chủ đạo. Ngoài ra, có thể lấy ví dụ là một số trang bán hàng nổi tiếng của châu Á như mạng Dangdang, Zhuoyue, Lazada, Ladoza với B2C là chủ đạo; hay như Alibaba với hình thức B2B (thương mại giữa các công ty với nhau) như Alibaba... Ngày càng có nhiều doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của thương mại điện tử, bởi vì đó là xu hướng chính trong thị trường tương lai. Để loại bỏ sự nghi ngờ của một bộ phận khách hàng, một số doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm phức tạp cũng đang thử sử dụng kết hợp các biện pháp thương mại điện tử và tiêu thụ trực tiếp hoặc bán lẻ để tiêu thụ các sản phẩm phức tạp với giá thấp, đưa ra sự lựa chọn ban đầu thông qua thương mại điện tử, hoàn thành các công việc sơ bộ, rồi hoàn thành việc tiêu thụ cuối cùng thông qua nhân viên tiêu thụ và bán lẻ. Tóm lại, thương mại điện tử sẽ đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh tương lai, thậm chí thay đổi hoàn toàn thói quen mua hàng của mọi người, bất kỳ một doanh nghiệp có tầm nhìn xa nào cũng không thể

xem nhẹ sự phát triển và ảnh hưởng của nó mà cần đi tắt đón đầu, dưới đây tôi xin bàn cụ thể hơn về vấn đề này.

Sau khi đã xác định loại hình kênh tiêu thụ sản phẩm, ngoài tiêu thụ trực tiếp thì vẫn còn phải xem xét lựa chọn những kênh tiêu thụ khác có thể là đối tác tiềm năng để nâng cao hiệu quả hợp tác và duy trì cục diện hai bên cùng có lợi. Khi lựa chọn đối tác hợp tác kênh tiêu thụ phải xem xét một số nhân tố dưới đây:

(1) Tính đối xứng của rủi ro, nghĩa là một khi hợp tác thất bại, tổn thất của hai bên liệu có như nhau không? Nếu như thất bại ảnh hưởng đến một bên lớn hơn bên kia thì có nghĩa là hợp tác ở trong tình trạng không đối xứng, khả năng thất bại và tan vỡ là tương đối lớn, bởi vì không gian ngã giá của bên có tổn thất nhỏ sẽ lớn hơn, có thể lấy nhỏ thắng lớn, khiến đối phương ở vào thế cuội lên lưng hổ sau khi thất bại.

(2) Tính thống nhất của mục tiêu. Một khi hai bên đồng ý hợp tác thì chắc chắn là có lợi ích chung, nhưng lại chưa chắc có mục tiêu chung. Có một số doanh nghiệp tìm kiếm đối tác hợp tác vì muốn bổ sung thiếu sót của mình; có những doanh nghiệp tìm kiếm đối tác hợp tác là vì muốn “mượn thuyền đi biển” hoặc “mượn gà đẻ trứng”; còn có những doanh nghiệp tìm kiếm đối tác hợp tác là vì muốn thiết lập đồng minh chiến lược, cùng phát triển. Việc hợp tác có thể thành công lâu dài thường là do giữa các doanh nghiệp có mục tiêu chung ngay từ đầu.

(3) Tính tương đồng về văn hóa. Văn hóa doanh nghiệp là một biểu hiện cụ thể của quan niệm giá trị của doanh nghiệp, người như thế nào được gọi là “người tốt”, hành vi như thế nào sẽ được tán dương, hành vi như thế nào bị khinh bỉ, tất cả sẽ ảnh hưởng tới phương thức hành vi của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp. Nếu như các đối tác khác biệt quá lớn trong văn hóa doanh nghiệp thì sẽ có những xung đột về căn bản, cuối cùng nảy sinh sự nghi ngờ lẫn nhau, ảnh hưởng tới hoạt động hợp tác của hai bên, không thể đồng cam cộng khổ.

(4) Tính bổ trợ lẫn nhau của kỹ năng. Sự hợp tác lâu dài, ổn định chắc chắn phải dựa trên cơ sở là các bên có thể bổ khuyết cho nhau. Mỗi đối tác phải có một vài điểm mạnh trên các phương diện như kỹ thuật, sản phẩm, dịch vụ, quản trị, độ bao phủ thị trường, hình tượng thương hiệu để bổ trợ cho nhau, không ai có thể thiếu ai thì mới không cảm thấy bị thua thiệt và có thể nương tựa vào nhau.

Tóm lại, có rất nhiều nguyên tắc cơ bản, phương pháp khoa học và công cụ thực tế có thể áp dụng trong việc lựa chọn kênh tiêu thụ, đó là yếu tố đảm bảo quan trọng đối với sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp, không được vội vàng đưa ra quyết sách, chạy theo cảm tính, nếu không chắc chắn sẽ gặp phải họa nạn về sau.

2. VẬN DỤNG “PHẪU TIÊU THỤ” ĐỂ KIỂM SOÁT HIỆU QUẢ ĐỘI NGŨ KINH DOANH

Ở trên như tôi đã nói, kênh tiêu thụ có hai loại lớn là kênh tiêu thụ trực tiếp và kênh tiêu thụ từng phần, chúng ta sẽ cùng bàn luận một chút về việc phải quản lý đội ngũ kinh doanh như thế nào khi tiêu thụ trực tiếp, từ đó vừa có thể bảo vệ lợi ích của doanh nghiệp, lại vừa có thể kích thích nhân viên kinh doanh tiêu thụ được nhiều sản phẩm hơn. Trước tiên, chúng ta nói về khái niệm “phẫu tiêu thụ”. “Phẫu tiêu thụ” là một khái niệm hình tượng, đó là một công cụ tiêu thụ được áp dụng phổ biến khi tiêu thụ trực tiếp thông qua nhân viên bán hàng, tiêu thụ từng phần thông qua các chuỗi cửa hàng và các hãng dịch vụ gia tăng giá trị. Trên đỉnh phẫu là những khách hàng tiềm năng có nhu cầu mua; phần tiếp theo của phẫu là những khách hàng tiềm năng đưa sản phẩm của doanh nghiệp vào danh sách lựa chọn thứ yếu; phần giữa phẫu là khách hàng tiềm năng đưa sản phẩm của doanh nghiệp vào danh sách lựa chọn ưu tiên (chọn một trong hai loại thương hiệu); phía dưới của phẫu là những khách hàng tiềm năng mà về cơ bản đã quyết định mua sản phẩm của doanh nghiệp; đáy của phẫu là những khách hàng mà doanh nghiệp đã giao dịch thành công.

Để quản lý hiệu quả đội ngũ nhân viên kinh doanh hoặc chuỗi cửa hàng, hãng dịch vụ tăng giá trị thì cần phải phân loại tất cả các khách hàng tiềm năng dựa vào các định nghĩa ở trên. Tỷ lệ thành công của những khách hàng tiềm năng thuộc phía trên của phổ là 25%; tỷ lệ thành công của những khách hàng tiềm năng nằm ở phần giữa của phổ là 50%; tỷ lệ thành công của những khách hàng tiềm năng nằm ở phần dưới của phổ là 75%. Cách làm này có một số ưu điểm như sau:

Một là, có thể tính toán định mức của nhân viên kinh doanh một cách dễ dàng, bởi vì phần lớn những sản phẩm áp dụng phương pháp quản lý phổ tiêu thụ là những sản phẩm phức tạp giá trị cao, khách hàng tiềm năng thường sẽ không đặt hàng ngay sau khi xem sản phẩm, cả quá trình từ lúc có nhu cầu và có ý định mua hàng tới lúc lựa chọn sản phẩm trên thực tế ít là ba đến sáu tháng, nhiều là sáu đến mười hai tháng. Thông qua phân tích gia quyền, có thể phân phối một cách khoa học định mức hàng năm của nhân viên kinh doanh từ đầu năm, ví dụ một khách hàng tiềm năng nào đó có ý mua sản phẩm với số tiền là một triệu đồng vào năm sau, hiện tại thuộc phần trên của phổ, khi tính toán định mức thì sẽ là $100 \times 25\% = 250.000$ đồng, những khách hàng tiềm năng khác được tính tương tự.

Đương nhiên có một số nhân viên kinh doanh vì muốn giảm định mức (bởi vì định mức giảm thì sẽ dễ dàng vượt qua và hoàn thành nhiệm vụ, có thể đạt được nhiều tiền thưởng và hoa hồng) nên sẽ không muốn đưa khách hàng tiềm năng vào danh sách phổ tiêu thụ, hoặc cũng có thể thay đổi vị trí của khách hàng tiềm năng trong phổ tiêu thụ, đó đều là những vấn đề phổ biến thường xảy ra và cần được ràng buộc bằng những quy định nghiêm chỉnh. Nếu như một nhân viên kinh doanh ký một đơn hàng lớn mà khách hàng đó chưa từng xuất hiện trong phổ tiêu thụ, một nhà quản trị cấp cao cần làm thế nào? Một mặt, đơn hàng lớn đó giúp các bộ phận của doanh nghiệp, thậm chí là cả doanh nghiệp hoàn thành nhiệm vụ tiêu thụ; nhưng ở một khía cạnh khác, nó lại khác xa so với yêu cầu của công ty.

Các doanh nghiệp lớn giàu kinh nghiệm thường sẽ giải quyết như sau: Một mặt, tiền thưởng và hoa hồng dành cho nhân viên đó không được thiếu một xu, bởi vì đó là cam kết từ đầu năm của công ty, không thể phá vỡ thỏa thuận chỉ vì nhân viên kinh doanh không làm theo yêu cầu. Mặt khác, giám đốc bán hàng hoặc quản lý cấp cao của công ty sẽ nói rõ cho nhân viên đó và những người khác là những việc làm như vậy sẽ đánh mất uy tín cá nhân của nhân viên đó, anh ta (cô ta) mãi mãi không được trọng dụng và thăng cấp trong công ty, bởi vì chức vụ của một người càng cao thì quyền lực càng lớn, những người có năng lực nhưng không có uy tín hoặc không nghiêm túc và thành thật thì không nên đảm nhận cương vị quản lý.

Hai là, quản lý và đôn đốc nhân viên kinh doanh một cách hiệu quả, giám đốc kinh doanh có thể kiểm tra định kỳ (tốt nhất là mỗi tuần một lần) phiếu tiêu thụ của các nhân viên, từ đó có thể kịp thời phát hiện vấn đề. Ví dụ trong phiếu tiêu thụ của một nhân viên kinh doanh nào đó có một khách hàng tiềm năng luôn dừng lại tại một vị trí trong một khoảng thời gian dài, lúc đó giám đốc kinh doanh cần yêu cầu nhân viên giải thích lí do. Nếu khách hàng tiềm năng luôn nằm ở phía trên của phiếu tiêu thụ, có thể là vì họ vẫn chưa quyết tâm mua, đang lưỡng lự, cũng có thể là do nhân viên kinh doanh đã không liên hệ với những khách hàng này trong suốt một thời gian dài nên không nắm được tình hình của họ; nếu như luôn nằm ở phần giữa của phiếu tiêu thụ, có thể là vì khách hàng tiềm năng đang phải đối mặt với nhiều lựa chọn và không thể đưa ra quyết định, cũng có thể là khách hàng tiềm năng này đã bị đối thủ cạnh tranh cướp mất, chỉ là khách hàng tiềm năng thay vì nói ra điều đó thì lại nói là vẫn đang suy nghĩ; nếu như khách hàng tiềm năng luôn nằm phần gần đáy của phiếu tiêu thụ, có thể là nội bộ của công ty khách hàng tiềm năng có vấn đề, ví dụ không đồng nhất ý kiến, không đủ vốn, lãnh đạo cấp trên không phê chuẩn... Sau khi phân tích nguyên nhân như vậy thì nhà quản lý mới có thể “bắt mạch bốc thuốc” cho đúng bệnh.

Ba là, phát huy vai trò chỉ đạo khi phân phối địa bàn cho nhân viên kinh doanh. Để cân bằng gánh nặng của nhân viên kinh doanh

thì khi phân phối địa bàn cần phải cân bằng, tránh trường hợp “người ăn không hết, kẻ lần không ra”. Phế tiêu thụ có thể cho biết lượng công việc ở mỗi khu vực, chứ không chỉ đơn giản là phân chia theo tỉnh thành, ngành nghề. Đối với các khu vực phát triển, một số tỉnh thành có thể đồng thời có nhiều người phụ trách nhưng vai trò không giống nhau. Ngược lại, đối với những khu vực kém phát triển thì có khả năng là một người phụ trách công việc ở nhiều tỉnh thành. Ngoài ra, định mức của nhân viên kinh doanh ở khu vực phát triển chắc chắn phải cao hơn ở khu vực kém phát triển, bởi vì kinh doanh cùng một lĩnh vực như nhau nhưng mức độ khác nhau thì cái giá phải trả là khác nhau, khi cân nhắc tiêu chuẩn thành tích của nhân viên tiêu thụ thì vừa phải xét định mức cao hay thấp, và cũng vừa phải xét tỉ lệ hoàn thành nhiệm vụ vượt định mức để nhân viên tiêu thụ cảm thấy tất cả cùng có lợi, không có phân biệt tốt xấu một cách tuyệt đối.

Bốn là, tránh việc nhân viên kinh doanh lấy đi khách hàng quan trọng khi họ rời công ty. Việc xây dựng phế tiêu thụ có thể giúp theo dõi động thái của khách hàng tiềm năng ở mức độ cao nhất, bởi vì những thông tin hết sức có giá trị đó không phải là “tài sản cá nhân” của nhân viên kinh doanh mà là “tài sản tập thể” của công ty, nhân viên kinh doanh có phần, giám đốc kinh doanh cũng có phần. Khi một nhân viên kinh doanh nào đó muốn xin nghỉ việc thì giám đốc kinh doanh phải kịp thời kiểm tra đối chiếu phế tiêu thụ và yêu cầu nhân viên xin nghỉ việc đó bàn giao công việc cho người mới tiếp quản vị trí của mình. Đối với những khách hàng tiềm năng thuộc phía dưới phế tiêu thụ (tỉ lệ thành công là 75%) thì hai nhân viên cũ và mới cần trực tiếp tới thăm và thông báo với khách hàng rằng công việc của mình từ nay về sau sẽ do ai phụ trách. Đối với những khách hàng tiềm năng nằm ở giữa phế tiêu thụ (tỉ lệ thành công là 50%) thì nhân viên kinh doanh xin thôi việc cần nói chuyện qua điện thoại với khách hàng tiềm năng và thông báo từ nay về sau ai sẽ là người phụ trách phần việc của mình, đồng thời để nhân viên mới làm quen với khách hàng qua điện thoại và quyết định thời gian gặp mặt lần sau. Đối với những khách hàng tiềm năng nằm ở phía trên của phế tiêu thụ, sau khi nhân viên kinh doanh mới hoàn thành việc làm

quen với khách hàng tiềm năng 75% và 50% thì bắt đầu liên hệ qua điện thoại, thông báo cho đối phương về tình hình thay đổi nhân sự của công ty mình và sắp xếp thời gian gặp khách hàng, thảo luận cụ thể về bước hợp tác tiếp theo. Về cơ bản, làm như vậy tránh được việc khách hàng sẽ chạy theo nhân viên kinh doanh cũ, bởi vì người phụ trách khâu mua hàng của bên mua không thể nay nói sản phẩm của công ty này tốt, mai lại nói sản phẩm của công ty kia tốt, một khi tình hình thay đổi nhân sự của bên bán đã được thông báo rõ ràng thì sẽ hình thành một dạng áp lực, nhân viên bên mua hàng mà đi theo nhân viên kinh doanh của bên bán thì tức là giữa họ đã có sự thông đồng hoặc nhận hối lộ.

Tóm lại, phễu tiêu thụ là một công cụ quản lý có hiệu quả trong mô hình tiêu thụ trực tiếp, các doanh nghiệp khác nhau có thể cải tạo hoặc phát triển thêm công cụ này căn cứ theo tình hình của bản thân doanh nghiệp mình. Làm như vậy có lợi cho việc thưởng phạt phân minh, nâng cao ý thức, hình thành một hệ thống quản lý đội ngũ kinh doanh chuẩn mực, đồng thời cũng nâng cao khả năng kiểm soát của doanh nghiệp. Những công ty càng lớn và có đội ngũ nhân viên phân tán ở khắp nơi thì càng phải xem xét sử dụng phễu tiêu thụ để quản lý đội ngũ kinh doanh.

3. THẾ NÀO LÀ NHÂN VIÊN KINH DOANH ƯU TÚ

Giáo viên đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty đa quốc gia đã đưa ra một định nghĩa như sau: Một nhân viên kinh doanh ưu tú chính là người có thể bán một sản phẩm thực chất là nó không tốt bằng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh với giá cao hơn giá của đối thủ cạnh tranh, nhưng lại khiến khách hàng cảm thấy hài lòng! Các bạn có làm được điều đó không? Chắc các bạn nghĩ đó là điều không tưởng? Tuyệt đối không phải vậy. Khi bạn biết “bán tư tưởng”, có kĩ năng bán hàng thì sẽ rất dễ dàng làm được điều đó, đó là trình độ nhập môn mà nhân viên kinh doanh của bất cứ một công ty đa quốc gia nào cũng phải đạt được.

Làm thế nào để có thể làm được như vậy? Trước tiên chúng ta xét xem tại sao khách hàng lại nghĩ sản phẩm của bạn không bằng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh? Bởi vì thước đo độ tốt xấu của sản phẩm là do đối thủ cạnh tranh đưa ra cho họ, nếu họ cầm chiếc thước đo của đối thủ cạnh tranh để so sánh, thì tự nhiên sản phẩm của đối thủ cạnh tranh là tốt hơn. Cho nên trước tiên bạn phải đổi lại thước đo đó, cho khách hàng biết rằng, trên thực tế khi lựa chọn sản phẩm này thì điều gì là quan trọng nhất, một khi khách hàng đã chấp nhận tiêu chuẩn lựa chọn của bạn thì tức là bạn đã đưa cho khách hàng thước đo của doanh nghiệp mình, khi họ cần chiếc thước đo đó để so sánh thì tất nhiên sẽ thấy sản phẩm của bạn tốt hơn của đối thủ cạnh tranh. Lúc đó, chiếc cân giá trị trong lòng họ sẽ bắt đầu lệch đi. Trước kia họ thường cho rằng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh là tốt hơn của bạn, nhưng bây giờ thì sản phẩm của bạn lại tốt hơn của đối thủ cạnh tranh. Một khi khách hàng đã cho rằng sản phẩm của bạn tốt hơn của đối thủ cạnh tranh thì khách hàng đương nhiên sẽ đồng ý trả cái giá cao hơn. Bỏ ra một khoản tiền tương đối lớn để mua một sản phẩm tương đối tốt, khách hàng tự nhiên sẽ thấy hài lòng. Họ sẽ nghĩ trước kia mình tiêu dùng thiếu lý trí, không biết cách lựa chọn và cảm kích vì bạn đã dạy cho họ biết lựa chọn sản phẩm như thế nào cho đúng đắn.

Điều này có liên quan đến đẳng cấp của nhân viên kinh doanh. Chúng ta có thể chia nhân viên kinh doanh thành bốn cấp bậc khác nhau, cấp thứ nhất gọi là kinh doanh “kiểu cầu xin”. Nói thì có vẻ hơi khó nghe một chút, nhưng để có được đơn đặt hàng, để kiếm lợi nhuận, những nhân viên này thật sự giống như đang cầu xin người khác vậy, nhất quyết bám theo chưa đạt được mục đích thì chưa chịu để yên. Trong số hàng nghìn hàng vạn nhân viên kinh doanh thì có đến hơn một nửa là thuộc đẳng cấp này. Đương nhiên họ đã tự đặt cho mình một cái tên rất hay, gọi là “kinh doanh kiểu quan hệ”. Thực chất họ không muốn thừa nhận mình là kinh doanh kiểu “cầu xin”. Kinh doanh kiểu quan hệ nghĩa là gì? Đó là “hầu hạ” khách hàng, bao ăn, bao uống, bao chơi, khách hàng muốn gì nhân viên kinh doanh cũng đồng ý móc hầu bao. Khách hàng được “chăm sóc” kĩ càng nên

đồng ý đặt hàng. Đó là nhân viên kinh doanh cấp thấp nhất, luôn xin xỏ khách hàng, không có quyền đối thoại và quyền chủ động.

Cấp thứ hai gọi là “kinh doanh kiểu giao dịch”. Kiểu giao dịch tức là anh không cần tôi, tôi cũng không cần anh. Tiền trao thì cháo múc. Những nhân viên bán hàng trong siêu thị chính là điển hình của kinh doanh kiểu giao dịch. Anh tự chọn hàng xong rồi thanh toán cho tôi là xong, tôi và anh chẳng quan hệ gì, tôi cũng không vồn vã chào hỏi dù anh là khách hàng thường xuyên lui tới.

Cấp thứ ba gọi là kinh doanh kiểu cố vấn. Cố vấn nghĩa là gì? Đó là nhân viên kinh doanh phải là một chuyên gia, họ có thể “bán thuốc đơ” cho khách hàng, hay nói cách khác là họ phải hiểu được ứng dụng nghề nghiệp của khách hàng và môi trường thương mại, biết được đối thủ cạnh tranh là ai, biết sản phẩm của mình tốt hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh ở chỗ nào. Những nhân viên kinh doanh kiểu này phần lớn là kỹ sư, có thể hiểu được ngành nghề và trình độ kỹ thuật của khách hàng, có thể dễ dàng kết nối với kỹ sư của bên khách hàng, nếu không đối phương sẽ cảm thấy bạn chỉ là một nhân viên kinh doanh bình thường, căn bản không biết về kỹ thuật, nói chuyện với bạn họ chẳng hiểu biết thêm được gì, không tìm được tiếng nói chung nên cũng không quan tâm tới bạn.

Kinh doanh kiểu cố vấn đòi hỏi tất cả nhân viên kinh doanh, nhân viên marketing phải có một khả năng như sau: Có thể nói chuyện bằng ngôn ngữ của khách hàng. Những kiến thức mà khách hàng có thì bạn cũng phải có, lúc đó khách hàng mới muốn làm việc và chia sẻ tâm tư với bạn. Một khi đã đạt đến trình độ đó, nhân viên tiêu thụ sẽ có thể dẫn dắt khách hàng, thuyết phục khách hàng rằng thực tế cái gì là quan trọng nhất. Có đôi khi dịch vụ là quan trọng nhất; có khi bảo hành là quan trọng nhất; có khi chất lượng sản phẩm là quan trọng nhất. Tóm lại, công ty hoặc sản phẩm của bạn mạnh ở điểm nào thì phải phóng đại điểm đó lên. Chỉ có như vậy thì số lượng đơn đặt hàng mới tăng lên, tỉ lệ thành công mới được nâng cao, nếu không thì chỉ có thể dựa vào chiến thuật “biển người”, tức là tăng số

lượng nhân viên kinh doanh sao cho chỉ một nửa số nhân viên đó thành công thì đã có thể coi là doanh nghiệp đó thành công.

Tỉ lệ thành công của kinh doanh kiểu cố vấn là rất cao, nhưng muốn làm được kinh doanh kiểu cố vấn thì đẳng cấp đào tạo cũng phải ở một mức độ tương ứng, phải đào tạo sao cho nhân viên kinh doanh đứng trước khách hàng với tư cách là một chuyên gia, không tỏ ra thiếu tự tin, ít nhất cũng phải ngồi ngay đứng thẳng, nếu mạnh hơn khách hàng trên một số phương diện thì càng tốt. Một doanh nghiệp nếu đã đạt tới trình độ kinh doanh kiểu cố vấn, mỗi khi khách hàng muốn mua một sản phẩm nào thì sẽ gọi cho bạn để xin ý kiến thì cũng đồng nghĩa với việc bạn đã có quyền chủ động và quyền chỉ đạo. Đối thủ cạnh tranh còn có thể cướp đi khách hàng của bạn hay không? Không thể nào, bởi vì khách hàng đã tin tưởng bạn một cách tuyệt đối, cảm thấy bạn có thể giúp đỡ họ, giải quyết vấn đề của họ.

Cảnh giới cao nhất của nhân viên kinh doanh là gì? Đó chính là kinh doanh kiểu chiến lược. Kinh doanh kiểu chiến lược nghĩa là gì? Đó là có thể trực tiếp đối thoại với ông chủ của bên khách hàng, ví dụ như CEO, Giám đốc, Chủ tịch Hội đồng quản trị, hay nói cách khác nếu nhân viên kinh doanh đạt tới trình độ nhất định nào đó, thì họ sẽ có thể mở cánh cửa lớn đến thẳng với ông chủ của đối phương. Tại sao? Bởi vì họ có thể đứng trên tầm cao trong ngành để đối thoại với giám đốc của đối phương. Họ sẽ thảo luận về một số vấn đề chiến lược, những thách thức mà ngành phải đối mặt, xu hướng kinh tế vĩ mô, điểm mấu chốt để doanh nghiệp khách hàng có thể giải quyết vấn đề. Họ không đơn thuần chỉ là bán sản phẩm, mà đã có thể kết nối với đối phương từ góc độ quản trị và góc độ chiến lược. Nếu như nhân viên kinh doanh có thể chỉ ra được trong doanh nghiệp khách hàng đang tồn tại vấn đề gì (nhân tài, kỹ thuật, sản phẩm kinh doanh...), thậm chí có phương pháp giải quyết tốt vấn đề thì khách hàng sẽ đồng ý nghe theo những phương án giải quyết mà bạn đưa ra, cũng như mong muốn thường xuyên được gặp gỡ, và bạn sẽ trở thành “túi kiến thức” của khách hàng.

Khi tôi giảng dạy và tư vấn ở khắp nơi, rất nhiều doanh nghiệp tư nhân mong muốn có cơ hội đi ăn cơm cùng tôi. Tại sao? Thật ra bữa cơm chỉ là cái cớ, những vấn đề về công việc mà họ muốn hỏi tôi mới là cái đích cuối cùng. Có những vấn đề về quản trị kinh doanh khiến họ lao tâm khổ tứ suốt mấy năm, nhưng sau khi nói chuyện với tôi một lát là đã có thể tìm ra đáp án. Nếu có thể chuyên tâm nghiên cứu lĩnh vực phù hợp với mình, thì ngành nào cũng có thể tìm ra “trạng nguyên”, doanh nghiệp thông minh chính là doanh nghiệp biết mượn sức mạnh của người khác. Tôi đã tổng kết một “tam tự kinh” mới: Tìm đúng người, hỏi đúng chuyện, làm đúng việc! Cho dù là vấn đề khó như thế nào chẳng nữa, chỉ cần tìm đúng người thì nó sẽ không còn khó nữa; chỉ cần hỏi đúng chuyện thì chuyên gia sẽ đồng ý đưa ra sách lược; chỉ cần có chuyên gia chỉ bảo thì sẽ không phải đi đường vòng.

Trên một thị trường nhiều biến động như hiện nay, doanh nghiệp muốn thăng cấp đổi đời thì phải chuyển đổi mô hình kinh doanh trước kia, từ quảng cáo sang làm marketing, từ kinh doanh kiểu cầu xin sang kinh doanh kiểu cố vấn, từ việc lần tìm đường hướng sang học cách mượn lực. Ngoài ra, những doanh nghiệp có khối tài sản lớn thì nhất định phải thiết lập bộ phận marketing, coi trọng sức mạnh của bộ phận marketing, thấu hiểu tầm quan trọng của định vị thị trường. Bởi vì bộ phận kinh doanh và bộ phận marketing là hai bánh xe của doanh nghiệp, có vai trò bổ trợ cho nhau, nếu như chỉ có bộ phận kinh doanh mà không có bộ phận marketing thì vận hành doanh nghiệp sẽ rất vất vả.

4. PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC CHO BỘ PHẬN KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN MARKETING

Hơn hai mươi năm trước, khi tôi vừa mới vào công ty HP đảm nhận vị trí chuyên gia marketing, câu hỏi mà bạn bè của tôi hỏi nhiều nhất chính là: Sự khác biệt giữa bộ phận marketing và bộ phận tiêu thụ là gì? Lần nào tôi cũng phải giải thích từ đầu, đó là bởi khi ấy Trung Quốc chưa bước vào kinh tế thị trường nên phần lớn mọi

người không hiểu lắm về kinh tế thị trường. Trong vài năm gần đây, những người hỏi câu hỏi này đã ít hơn, nhưng nhiều người vẫn còn mơ hồ về quan hệ giữa bộ phận kinh doanh và bộ phận marketing, rất nhiều doanh nghiệp chỉ có một bộ phận kinh doanh kết hợp marketing. Vậy rốt cuộc bộ phận thị trường và bộ phận kinh doanh có quan hệ như thế nào?

Trước hết, chúng ta sẽ dùng mô hình tổ chức và định vị chức năng kiểu quân đội để xem xét từ góc độ vĩ mô bốn chức năng lớn của marketing. Bốn đơn vị đó lần lượt là: Bộ Tổng tham mưu, bộ đội đặc chủng, bộ đội không quân, bộ đội hậu cần.

Bộ Tổng tham mưu phụ trách thiết kế và quy hoạch chiến lược của doanh nghiệp, vạch ra kế hoạch tác chiến cụ thể. Không thể ra trận rồi thích gì làm nấy mà phải chuẩn bị một kế hoạch tác chiến thật tỉ mỉ từ trước, tiến hành nhiều lần diễn tập sa bàn và phân tích trên máy tính, sau đó cân nhắc xem kẻ thù có thể sẽ sử dụng các biện pháp ứng phó nào, từ đó đưa ra phương án của mình, bởi vì chỉ một sai sót nhỏ trong chiến lược sẽ dẫn đến một trận thua lớn. Đối với bộ phận marketing của doanh nghiệp, công việc quan trọng hàng đầu chính là thiết kế chiến lược, tức là đưa ra phán đoán và dự báo về môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ đối mặt trong vòng ba đến năm năm tới, dự báo về xu thế phát triển của thị trường, dự báo về nhu cầu của khách hàng mục tiêu, dự báo về chiến lược của đối thủ cạnh tranh và của đối thủ cạnh tranh tiềm năng.

Bộ đội đặc chủng là một lực lượng mang tính quyết định, sau khi đã có thể thâm nhập quân địch thì sẽ thu thập tình báo, khóa mục tiêu, tìm ra đột phá khẩu. Chiến tranh hiện đại đều dựa vào tình báo để tấn công “đúng yếu huyệt”, nhanh chóng làm lung lay ý chí quân địch và giành được chiến thắng quan trọng. Hay nói một cách khác, thiếu đi lực lượng bộ đội đặc chủng này, đoàn quân sẽ giống như một người không có mắt, chỉ biết vung gươm làm bừa, tốn sức mà chẳng được lợi bao nhiêu. Cũng giống như vậy, trên thị trường, nếu doanh nghiệp không có “bộ đội đặc chủng” thì chỉ có thể kinh doanh một cách cảm tính, quảng cáo kiểu “ném bom rải thảm”, căn bản

không có khái niệm nhóm khách hàng mục tiêu, cũng không biết làm như vậy thì hiệu quả sẽ như thế nào, chỉ chờ vào vận may, đương nhiên cũng có những doanh nghiệp may mắn đạt được thành công (giống như vận người mua xổ số kiểu gì cũng có một người phát tài). Còn tuyệt đại đa số các doanh nghiệp đều không có người chuyên phụ trách công tác nghiên cứu điều tra thị trường, nếu như cần hiểu tình hình thị trường hoặc chứng minh phán đoán của mình là đúng, phần lớn các doanh nghiệp sẽ thuê các công ty nghiên cứu điều tra chuyên nghiệp làm việc đó.

Vai trò của bộ đội không quân mọi người đều biết, đó là bao vây mục tiêu trong phạm vi lớn trên tầm cao mấy chục nghìn mét, từ đó giành quyền kiểm soát. Lực lượng này một mặt chi viện và bảo vệ cho bộ đội dưới mặt đất, củng cố lòng tin cho lực lượng mặt đất, giảm thiểu thương vong; mặt khác tiêu diệt sinh lực địch, tiêu diệt mục tiêu máu chốt, giúp cho việc tiến công của bộ đội dưới mặt đất trở nên đơn giản, dễ dàng hơn. Trong doanh nghiệp, lực lượng “không quân” chính là bộ phận truyền thông quảng bá và tiếp xúc với khách hàng, với những hoạt động chủ yếu là quảng cáo, quan hệ công chúng, hoạt động tiếp thị, triển lãm cũng như quảng cáo trên báo giấy, báo mạng... Bộ phận này thường không làm việc với những khách hàng đơn lẻ mà sẽ nhằm vào một nhóm khách hàng mục tiêu, khơi dậy nhu cầu tiềm năng của nhóm khách hàng này. Phần lớn doanh nghiệp đều đã ý thức được tầm quan trọng của bộ phận này, ở đây tôi không nói nhiều thêm nữa.

Lực lượng hậu cần lại có vai trò duy trì, bảo đảm cho lực lượng chiến đấu có đạn dược, có lương thảo, nếu không sẽ xảy ra tình trạng lương hết đạn kiệt. Ngoài ra, lực lượng hậu cần còn phải bảo đảm hệ thống thông tin thông suốt giữa lực lượng tác chiến và bộ phận chỉ huy, truyền đi thông tin về quân địch cho bộ đội đặc chủng và trinh sát, hoặc phát đi các lệnh chỉ huy. Trong doanh nghiệp, bộ phận hỗ trợ kinh doanh sẽ là lực lượng hậu cần phụ trách cung cấp cho bộ phận kinh doanh những công cụ kinh doanh, phân tích cạnh tranh, đào tạo nhân viên kinh doanh..., từ đó nâng cao khả năng tác chiến của bộ phận kinh doanh.

Tiếp đó, chúng ta sẽ tìm hiểu các chức năng của bộ phận marketing theo góc độ trước và sau. Thông thường, khi doanh nghiệp đã có quy mô nhất định, họ sẽ phân tách bộ phận nghiên cứu phát triển sản xuất và bộ phận kinh doanh ra để quản lý, bộ phận trước phụ trách tạo ra sản phẩm, bộ phận sau phụ trách bán sản phẩm đi. Bộ phận thị trường trong bộ phận trước là những nhân viên marketing thị trường thúc đẩy kinh doanh, đối tác hợp tác chủ yếu của họ là bộ phận kinh doanh. Chức năng chủ yếu là đẩy mạnh các hoạt động tuyên truyền với mục đích thúc đẩy kinh doanh sản phẩm, các hoạt động quảng cáo và PR mà sản phẩm là chủ đạo, đào tạo nhân viên kinh doanh và kích thích kênh tiêu thụ, phát triển công cụ kinh doanh... mục đích là giúp đỡ bộ phận kinh doanh kích thích nhu cầu thị trường, hoàn thành mục tiêu tiêu thụ hàng hóa tốt hơn, đem lại cho đội ngũ kinh doanh một số lượng khách hàng tiềm năng lớn hơn, giúp đỡ các nhân viên kinh doanh điền hết “phễu tiêu thụ”.

Bộ phận marketing trong bộ phận sau là những nhân viên marketing nội bộ (factory marketing) cùng với bộ phận nghiên cứu phát triển phụ trách việc định nghĩa sản phẩm mới và việc ra mắt sản phẩm mới, đối tác hợp tác chủ yếu của họ là bộ phận nghiên cứu phát triển. Chức năng chủ yếu là phối hợp với bộ phận nghiên cứu phát triển, vạch ra con đường phát triển sản phẩm và chiến lược phát triển sản phẩm mới, đồng thời sử dụng các dự án sản xuất, thành lập một tổ liên bộ phận cùng với bộ phận nghiên cứu phát triển, làm công việc định nghĩa sản phẩm mới, dần dần tạo ra dòng chảy mới trong sáng tạo sản phẩm của doanh nghiệp, không ngừng cung cấp cho thị trường mục tiêu những sản phẩm bán chạy có giá trị độc đáo đối với khách hàng. Cùng với đó, bộ phận marketing còn phải phụ trách định giá sản phẩm, thiết kế giáo án đào tạo kênh tiêu thụ và quyết định điểm nhu cầu giá trị trong tuyên truyền sản phẩm; ngoài ra còn phải phối hợp với bộ phận marketing thị trường, thu thập những thông tin nhằm vào thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu và đối thủ cạnh tranh chính, nắm chắc tình hình thị trường và xu thế thay đổi của nó, cung cấp những dữ liệu thị trường để phục vụ việc đưa ra quyết sách.

Tóm lại, một doanh nghiệp muốn thực sự thực hiện mục tiêu “coi thị trường là hướng đi” thì trước hết phải xác định rõ định vị chức năng của bộ phận marketing, hiểu được sự khác biệt giữa marketing và kinh doanh; sau đó là xây dựng bộ phận marketing độc lập với bộ phận kinh doanh, triển khai công tác marketing thực thụ; cuối cùng là điều động “bộ đội tinh nhuệ” vào bộ phận marketing phụ trách thực thi chiến lược phát triển lâu dài và sáng tạo sản phẩm mới của doanh nghiệp, kiên trì tiếp tục trong vòng hai tới ba năm sau đó. Không nên rút lui ngay khi không thấy được hiệu quả trong thời gian ngắn, bởi vì hiệu quả của marketing không thể tính được trong thời gian ngắn, các doanh nghiệp và các nhà quản lý cấp cao phải có đủ sự nhẫn nại, nếu không sẽ rất dễ tưởng rằng: Bộ phận marketing có hay không cũng chẳng ảnh hưởng gì.

Sau khi đã hiểu được chức năng của bộ phận marketing thì việc tìm hiểu mối quan hệ giữa marketing và bộ phận kinh doanh sẽ trở nên đơn giản hơn rất nhiều. Trong quá trình định nghĩa sản phẩm, nhân viên kinh doanh có nghĩa vụ cung cấp cho bộ phận marketing thông tin về tình hình thị trường, tình hình cạnh tranh và nhu cầu của khách hàng tại khu vực mình phụ trách. Tất cả những thông tin của các khu vực khác nhau, các thị trường khác nhau sẽ được thu thập từ rất nhiều nhân viên kinh doanh và cung cấp cho bộ phận marketing, hoàn thành một quá trình thu thập và phân tích những thông tin sơ bộ. Thêm vào những phân tích thị trường, phân tích cạnh tranh và phân tích tài liệu khách hàng của bộ phận marketing thì những thông tin mơ hồ về nhu cầu thị trường này sẽ được cụ thể hóa và cung cấp những căn cứ thực tế cho việc định nghĩa sản phẩm. Trong quá trình phát triển thị trường, bộ phận marketing sẽ phục vụ cho bộ phận kinh doanh, bao gồm cung cấp công cụ kinh doanh (đạn dược) như định vị sản phẩm, tình hình thị trường mục tiêu, đặc trưng của nhóm khách hàng mục tiêu, phân tích so sánh sản phẩm cạnh tranh, kỹ năng tiêu thụ sản phẩm, giải đáp những vấn đề khó... Ngoài ra, trong quá trình thúc đẩy tiêu thụ và quảng bá thị trường, còn phải căn cứ vào tình hình cụ thể của các khu vực khác nhau, các thị trường khác nhau, với tiền đề là sự thống nhất và phối hợp với bộ phận tiêu thụ để lựa chọn các phương thức tuyên truyền khác

nhau như quảng cáo trên truyền hình, áp dụng các hoạt động thúc đẩy tiêu thụ, quảng cáo trực tiếp qua đường bưu điện... Có một số sản phẩm bị ảnh hưởng rất lớn từ những khách hàng trọng điểm, lúc đó đòi hỏi bộ phận marketing phải phối hợp với nhân viên kinh doanh nhanh chóng hoàn thành việc tiếp cận khách hàng trọng điểm để những khách hàng có sức ảnh hưởng đó nếm được vị ngọt trước tiên và trở thành người quảng bá sản phẩm, phát huy hiệu ứng truyền miệng trở thành vật tham chiếu của các khách hàng khác, hay nói cách khác chính là khách hàng kiểu mẫu mà chúng ta vẫn thường nhắc tới.

Muốn xem xét phễu tiêu thụ thì lại càng phải hiểu quan hệ giữa bộ phận marketing và bộ phận kinh doanh, có thể nói, chức năng của bộ phận marketing là điền kín bề mặt của phễu tiêu thụ, còn chức năng của bộ phận kinh doanh là kích thích những nhu cầu tiềm năng mà bộ phận thị trường đưa ra thành những nhu cầu thực tế, hay nói cách khác là đẩy những khách hàng tiềm năng ở phần trên phễu tiêu thụ xuống phía dưới phễu. Để tạo ra đầy đủ nhu cầu tiềm năng, bộ phận marketing phải hiểu và nắm chắc tình hình thị trường, kích thích nhu cầu thị trường thông qua hoạt động tuyên truyền thị trường và thúc đẩy tiêu thụ có hiệu quả. Còn bộ phận kinh doanh lại nghiêng về hiệu suất chuyển hóa từ khách hàng tiềm năng thành khách hàng, nghĩa là thuyết phục những khách hàng tiềm năng có nhu cầu để họ đặt hàng, đặt biệt là những khách hàng tiềm năng chưa có định hướng nhất định. Một khi hiểu được quan hệ giữa bộ phận marketing và bộ phận kinh doanh thì mới có thể đánh giá đúng về thành tích của hai bộ phận này.

Một doanh nghiệp nếu không có bộ phận marketing hoặc có nhưng không hoàn thiện thì việc kinh doanh sẽ trở nên mù quáng, không có mục tiêu, phương hướng chứ chưa nói đến việc có được chiến lược, hiệu suất làm việc của cả hệ thống tiêu thụ sẽ giảm sút, các nhân viên kinh doanh ở các khu vực khác nhau, các thị trường khác nhau không ngừng lặp lại những sai lầm giống nhau, việc kinh doanh của doanh nghiệp cuối cùng sẽ rơi vào trạng thái “cứu hỏa”, nhân viên quản lý các cấp bận rộn chạy ngược chạy xuôi hòng ứng

phó với các vấn đề phát sinh và khủng hoảng, doanh nghiệp không thể bước vào vòng tuần hoàn tốt của “những doanh nghiệp có tri thức”. Nếu như môi trường chung thuận lợi, toàn ngành cùng khởi sắc thì doanh nghiệp vẫn có thể đi tiếp, có thể giành thắng lợi. Nhưng một khi môi trường xấu đi, doanh nghiệp sẽ mất đi quyền chủ động, thậm chí sự tồn tại của doanh nghiệp cũng sẽ bị đe dọa. Đương nhiên, một doanh nghiệp cũng không thể tồn tại khi không có bộ phận kinh doanh bởi chiến lược thị trường có hoàn hảo đến đâu cũng không có người thực thi. Tôi không bàn nhiều về vấn đề này nữa, bởi phần lớn các doanh nghiệp đều rất coi trọng bộ phận kinh doanh rồi. Muốn tạo bộ phận marketing có sức chiến đấu, tốt nhất không nên tự mò mẫm tìm đường mà hãy cầu viện những người đã có kinh nghiệm, như vậy mới có thể nắm chắc điểm mấu chốt; tuyệt đối nên tránh làm việc theo cảm tính để rồi phải trả giá đắt.

5. CHIẾM MỐC CAO NHẤT TRONG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Thương mại điện tử là mô hình kinh doanh mới nổi trong vài năm gần đây, các dự án C2C mà đại diện là mạng Taobao (Trung Quốc) đã phát triển nhanh chóng, mạng B2B cũng không ngừng phát triển, điều đó đã chứng minh đầy đủ rằng triển vọng của thương mại điện tử sẽ ngày càng tốt hơn. Vậy thương mại điện tử rất cuộc có thể giải quyết vấn đề gì? Để hiểu được điều này, hãy bắt đầu lí giải từ những vấn đề và khó khăn mà mô hình kinh doanh truyền thống gặp phải. Sở dĩ mỗi một mô hình kinh doanh mới xuất hiện có thể đe dọa thậm chí thay thế một phần mô hình kinh doanh truyền thống, nguyên nhân căn bản là vì những mô hình mới này đã cải thiện những thiếu hụt vốn có trong mô hình cũ ở một phương diện nào đó, có được bước đột phá và giải quyết được những vấn đề khó khăn trước kia. Dưới đây tôi xin phân tích một chút về một số vấn đề chính trong mô hình kinh doanh truyền thống.

Kiểm soát chi phí kinh doanh: Cho dù doanh nghiệp tiêu thụ thông qua áp dụng phương pháp kinh doanh trực tiếp hay là thông

qua nhà phân phối, chuỗi cửa hàng chuyên bán, cửa hàng bán lẻ... thì chi phí kinh doanh (bao gồm phí thúc đẩy tiêu thụ) cũng đều rất cao, đặc biệt là phí tiêu thụ trực tiếp lại càng cao, đôi khi sẽ chiếm 40% - 50% tổng chi phí, khiến cho ngày càng nhiều doanh nghiệp không thể chấp nhận được.

Kiểm soát khách hàng lâu dài: Nắm chắc những khách hàng hiện có của doanh nghiệp, từ đó sở hữu những khách hàng trung thành là ước mơ của mỗi doanh nghiệp, bởi vì thông thường, chi phí phát triển khách hàng mới cao gấp năm lần chi phí duy trì khách hàng cũ. Mô hình tiêu thụ từng phần và bán lẻ truyền thống rất khó kiểm soát khách hàng, bởi vì rất nhiều khách hàng khi tiêu dùng sẽ không lưu lại địa chỉ và phương thức liên hệ, thêm nữa không gian lựa chọn của khách hàng rất lớn, sự trung thành của khách hàng khó mà duy trì được. Ngoài ra cũng rất khó để cung cấp những dịch vụ theo đặc điểm của khách hàng cũng như tránh xung đột trong cuộc chiến giá cả.

Nắm vững thông tin khách hàng: Quyết sách của doanh nghiệp được quyết định bởi những thông tin của khách hàng và thị trường mà doanh nghiệp nắm giữ cũng như của đối thủ cạnh tranh, cho nên doanh nghiệp nào cũng đều muốn hiểu khách hàng của mình, và lấy thông tin thị trường cũng như thông tin của đối thủ cạnh tranh. Trong mô hình kinh doanh truyền thống, tất cả các doanh nghiệp bán lẻ đều rất khó để có được thông tin khách hàng như địa chỉ liên hệ, điện thoại, giới tính, tuổi, trình độ học vấn, tính chất công việc, thu nhập, sở thích, cách thức mua sản phẩm... Để có được nhiều hơn những thông tin về khách hàng, các cửa hàng theo hình thức thành viên đã xuất hiện, và đã đạt được thành công tương đối trên phương diện này. Những thông tin đó là những tài liệu hay, có lợi cho việc phân tích thị trường, phân tích khách hàng và phân tích đối thủ cạnh tranh.

Đẩy nhanh chu chuyển vốn: Trong mô hình kinh doanh truyền thống, đặc biệt là mô hình phân phối với nhiều khâu trung gian, chu chuyển vốn luôn là vấn đề lớn khiến các doanh nghiệp phải đau đầu,

có đôi khi do phải đối mặt với nợ xấu hoặc nợ chết nên việc kinh doanh mặc dù đã hoàn thành nhưng tiền lại không thu về được. Đặc biệt với những nền kinh tế mà hệ thống tín dụng chưa hoàn chỉnh như một số nước châu Á thì vấn đề này lại càng bộc lộ rõ hơn.

Tăng cường quản lý tồn kho: Hiện nay, không gian lựa chọn của người tiêu dùng trong xã hội ngày càng lớn, các sản phẩm mới ngày càng nhiều, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Do vậy, vòng đời của rất nhiều sản phẩm ngày càng ngắn đi, có một số sản phẩm một khi đã bỏ lỡ “cửa sổ cơ hội” là phải nhanh chóng bán tháo ra thị trường, dù phải bù lỗ nhưng cũng không còn lựa chọn nào khác. Đặc biệt là với sản phẩm nằm trong những kho ở khâu trung gian, đôi khi nhà sản xuất phải bảo hộ giá cả, chấp nhận tổn thất toàn bộ hoặc tổn thất từng phần. Tất cả những điều này đều liên quan tới quan niệm sản xuất kịp thời và kho lẻ.

Giảm các khâu trung gian: Khiến cho chuỗi tiêu thụ rút ngắn hơn, đơn giản hơn là mục tiêu mà mô hình tiêu thụ truyền thống luôn theo đuổi. Đối với rất nhiều những sản phẩm có giá tương đối thấp thì nên dựa vào mô hình bán buôn – bán lẻ, còn đối với những sản phẩm có giá tương đối cao thì nên áp dụng mô hình đại lý phân phối tiêu thụ. Cho dù là mô hình nào thì ở giữa cũng phải có ít nhất hai khâu trung gian, một số sản phẩm thậm chí còn phải thông qua từ ba khâu trung gian trở lên. Do mỗi khâu đều muốn kiếm tiền cho nên gánh nặng dồn lên người tiêu dùng, khiến cho giá cả tăng lên gây tác động tiêu cực tới sức tiêu thụ của thị trường.

Chỉ khi nảy sinh vấn đề như vậy thì mới bắt đầu có người động não tìm cách giải quyết căn nguyên vấn đề. Thương mại điện tử đã giải quyết rất tốt những vấn đề trên thông qua mạng Internet, đồng thời giảm được tổng chi phí, cho nên mô hình kinh doanh này đã phát triển một cách nhanh chóng. Vậy rốt cuộc là ai đã thúc đẩy sự phát triển của thương mại điện tử? Chúng ta thấy rằng, những nhà cung ứng sản phẩm, thiết bị hoặc dịch vụ thông tin là những người đầu tiên nhìn thấy cơ hội thương nghiệp đó, nên đã dốc sức tuyên truyền ưu điểm của thương mại điện tử để thu hút nhiều hơn các

doanh nghiệp tham gia vào. Có thể nói, thương mại điện tử là sản phẩm tất yếu của sự kết hợp giữa “đẩy” và “kéo”.

Trong thời đại thương mại điện tử, do luật chơi đã có sự thay đổi, cho nên các bên tham gia vào trò chơi cũng đều không thể tránh khỏi việc phải tự điều chỉnh. Nhà sản xuất sản phẩm hoặc những doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cho người tiêu dùng cuối cùng đã bắt đầu tiến lên, bỏ qua các hãng trung gian để trực tiếp cung cấp một chuỗi dịch vụ cho khách hàng mà không cần bất cứ một khâu trung gian nào. Do thương mại điện tử là tiêu dùng tín dụng nên chỉ sau khi khách hàng trả tiền thì doanh nghiệp mới bắt đầu sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ, vì vậy đã giải quyết được áp lực kho bãi, đồng thời lại không phát sinh vấn đề nợ xấu và nợ chết, khiến cho việc chu chuyển vốn được đẩy nhanh, tình hình tài sản được cải thiện rõ ràng. Mặt khác, do doanh nghiệp có yêu cầu người tiêu dùng cung cấp những thông tin cá nhân liên quan, nên doanh nghiệp rất dễ dàng nắm được các thông tin cơ bản của khách hàng, vì vậy thực hiện được mục tiêu kiểm soát khách hàng lâu dài. Đương nhiên, điều quan trọng nhất là thương mại điện tử đã giúp giảm đáng kể chi phí tiêu dùng của doanh nghiệp, giúp cho bên bán và bên mua đều nhận được lợi ích.

Trong thời đại thương mại điện tử, vai trò của các đại lý tiêu thụ, đại lý phân phối sẽ thay đổi như thế nào? Họ phải thay đổi như thế nào mới có thể tồn tại và phát triển? Có thể nói, sự lựa chọn sáng suốt nhất đó là chuyển từ việc cung cấp những dịch vụ tăng giá trị qua trung gian sang cung cấp dịch vụ tăng giá trị của sản phẩm. Những doanh nghiệp thương mại thuần túy sẽ ngày càng khó tồn tại, đặc biệt là những nhà tiêu thụ, đại lý phân phối kinh doanh những sản phẩm phức tạp hoặc sản phẩm giá cao sẽ bị ảnh hưởng lớn nhất. Nguyên nhân là vì về cơ bản, người tiêu dùng đều mua sản phẩm một cách có chọn lọc, khi mua hàng lại càng coi trọng dịch vụ và giá cả, hai điều này đều là ưu thế của thương mại điện tử.

Cùng với đó, những công ty phối hợp với nhà sản xuất sản phẩm cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh sẽ ngày càng nhiều lên, họ sẽ

thay thế những nhà tiêu thụ và đại lý phân phối không có dịch vụ tăng giá trị, cung cấp dịch vụ quản lý hàng đầu. Do quản lý các khâu bao gồm gửi kho, vận chuyển là sở trường của họ, cho nên họ có ưu thế cạnh tranh độc đáo, đây là điều mà các nhà tiêu thụ, các đại lý phân phối không thể so sánh được.

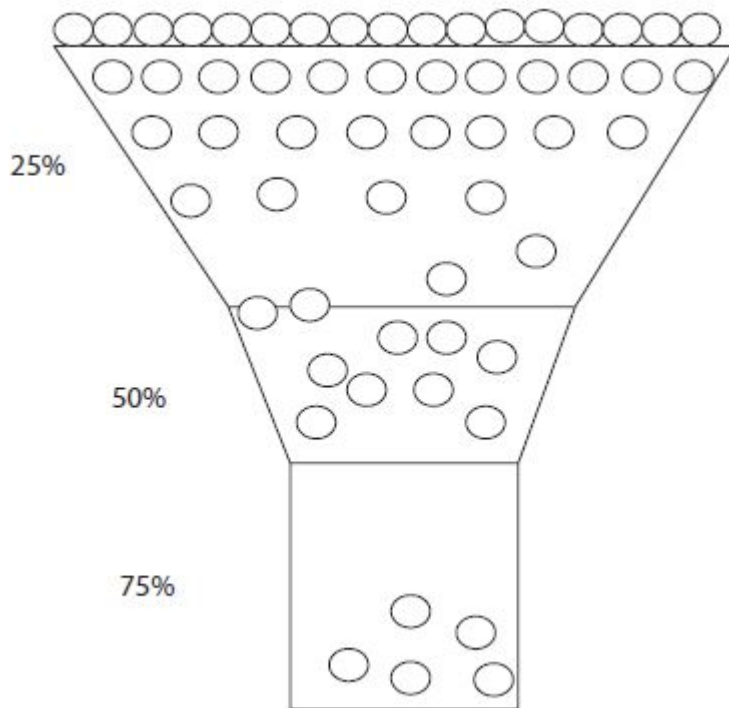
Trước kia, có ba yếu tố mấu chốt kìm hãm sự phát triển của thương mại điện tử ở châu Á: Một là hệ thống tiêu dùng tín dụng chưa được hoàn thiện; hai là ảnh hưởng xấu của làn sóng quảng cáo mua hàng qua tổng đài điện thoại đã tồn tại nhiều năm nay, nhiều người đã có thói quen mua hàng qua tổng đài điện thoại; ba là trình độ quản lý thông tin của doanh nghiệp chưa được sự hỗ trợ của hệ thống thông tin hiện đại hóa. Cùng với sự xuất hiện của các hệ thống đảm bảo tín dụng, những vấn đề đó đã được giải quyết, khi chưa có xác nhận từ phía khách hàng là đã nhận được sản phẩm theo đúng yêu cầu thì bên bán sẽ chưa được trả tiền, còn bên bán cũng không phải lo lắng về việc không nhận được tiền từ khách hàng mặc dù đã chuyển hàng thành công, từ đó giúp giải quyết vấn đề tín dụng đã làm đau đầu cả người bán lẫn người mua trong nhiều năm qua. Thương mại điện tử mang lại lợi ích của các ngành nghề khác nhau, nên ngày càng được nhiều doanh nghiệp công nhận, chắc chắn trong tương lai không xa, sự phát triển của thương mại điện tử sẽ phá vỡ mô hình thương nghiệp truyền thống, chuyển từ phương thức hỗ trợ thành phương thức và mô hình kinh doanh chủ đạo. Nếu như các doanh nghiệp thuộc những ngành nghề truyền thống không nhận thức được tầm quan trọng của thương mại điện tử thì trong tương lai gần, họ sẽ tự đánh mất thị phần lớn của mình.

6. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

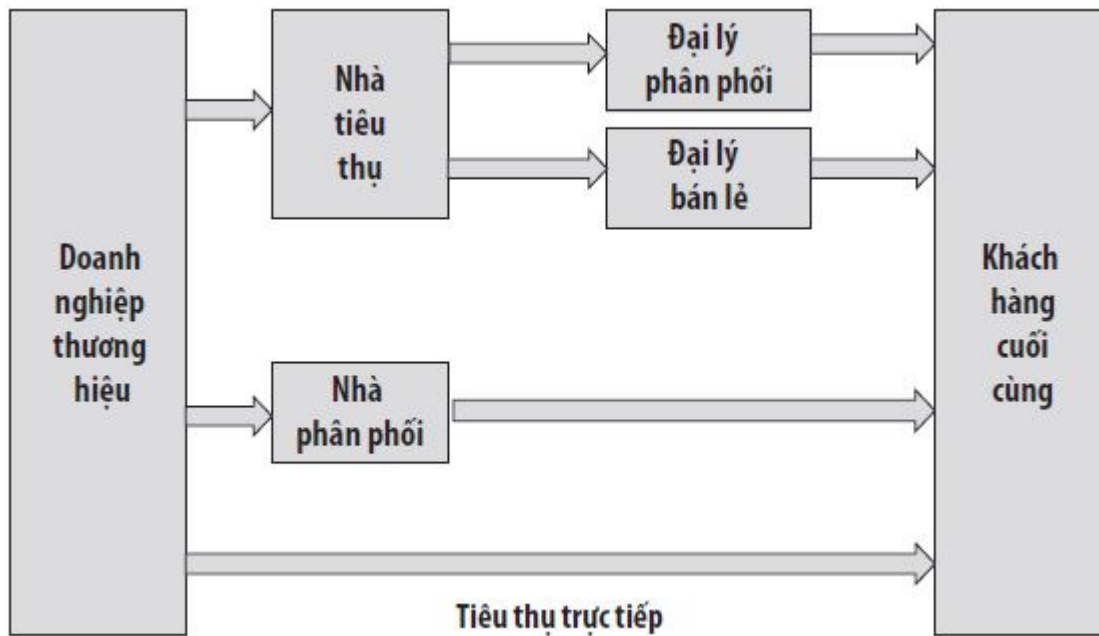
Vận dụng hiệu quả phiếu tiêu thụ

Tên khách hàng	Người liên hệ	Sản phẩm cần mua	Số tiền cần mua	Tỉ lệ thành công
...

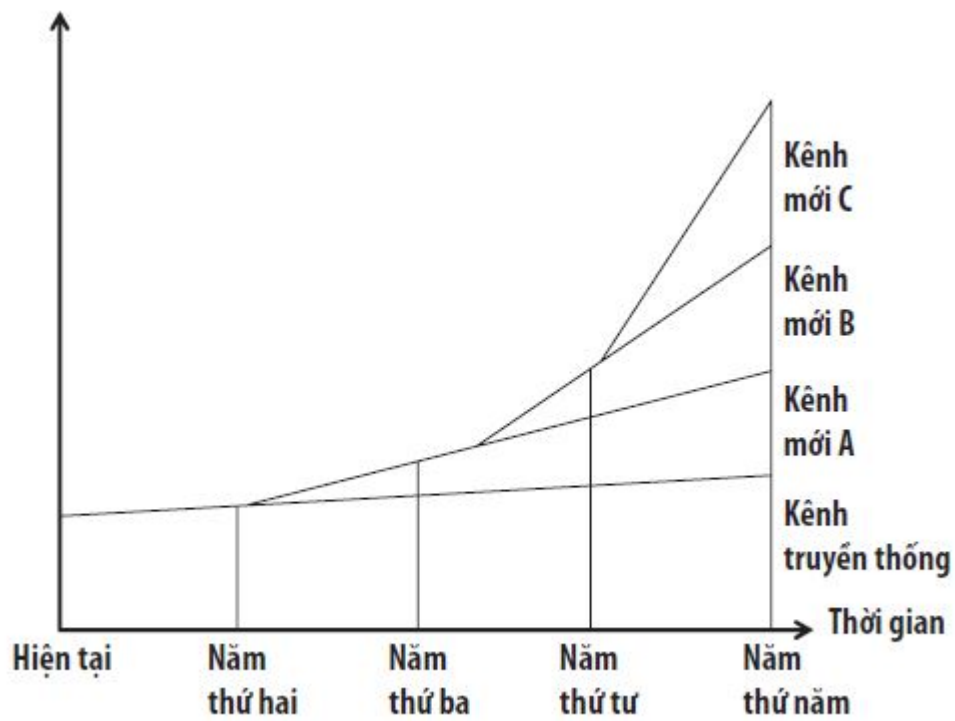
Tên khách hàng	Người liên hệ	Sản phẩm cần mua	Số tiền cần mua	Tỉ lệ thành công
...
...
...
...
...



Bản tham khảo thiết kế mô hình kênh tiêu thụ



Quy hoạch kênh tiêu thụ và mô hình kinh doanh trong 5 năm



7. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Nên đánh giá tổng hợp về trình độ và thành tích của một nhân viên kinh doanh trên những phương diện nào? Những nhân viên kinh doanh giỏi nắm được đơn đặt hàng liệu có phải là ngôi sao của doanh nghiệp hay không?

Nguyên tắc lựa chọn các kênh tiêu thụ khác nhau là gì? Những sản phẩm như thế nào phù hợp lựa chọn tiêu thụ trực tiếp, những sản phẩm nào phù hợp với lựa chọn tiêu thụ từng phần và bán lẻ? Cần phải cân nhắc những mảng nào?

Làm thế nào để đánh giá lựa chọn đối tác kênh hợp tác từ hai góc độ định tính và định lượng? Mục đích của phân tích gia quyền là gì? Tiêu chuẩn của phân tích gia quyền là gì?

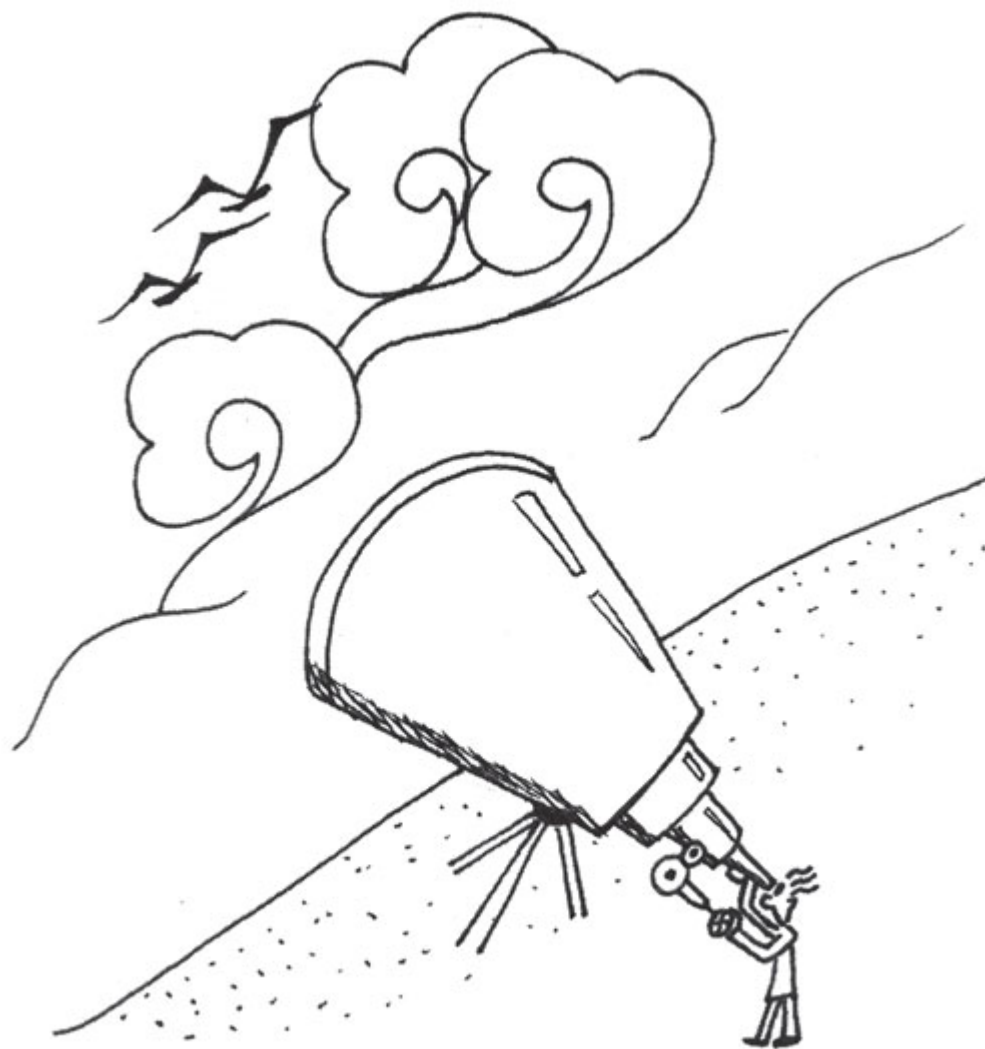
Tác dụng chủ yếu của phễu tiêu thụ là gì? Xác định định mức tiêu thụ đầu năm như thế nào? Bao lâu thì phải điều tra phễu tiêu thụ một lần? Làm sao để tránh việc nhân viên kinh doanh đã nghỉ việc lấy mất khách hàng?

Sự khác biệt giữa bộ phận marketing và bộ phận bán hàng là gì? Giữa chúng có mối quan hệ gì với nhau? Có những vấn đề tiềm ẩn gì khi hợp nhất bộ phận thị trường và bộ phận kinh doanh?

Là một kênh tiêu thụ, thương mại điện tử giải quyết được vấn đề gì? Làm sao để bình tĩnh nhìn nhận triển vọng phát triển thương mại điện tử của doanh nghiệp? Những trở ngại chính hạn chế sự phát triển của thương mại điện tử ở châu Á là gì?

Chương 11

XU HƯỚNG LỚN TRONG KINH DOANH



1. VẬN DỤNG “MARKETING KHỦNG BỐ” ĐỂ KHÁCH HÀNG TỰ THUYẾT PHỤC MÌNH

Trong thời kỳ tôi làm tư vấn kinh doanh, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường đưa ra cho tôi một câu hỏi, đồng thời cũng là một vấn đề khó giải quyết tồn tại phổ biến trên thị trường, đó là sự lộng hành của hàng giả, dẫn tới “đồng tiền xấu chiếm chỗ của đồng tiền tốt”. Đó là một vấn đề khiến cho các doanh nghiệp tốt phải đau đầu, rất nhiều doanh nghiệp đáng tin cậy rơi vào tình cảnh tiến thoái lưỡng nan: hoặc là nhập cuộc, hoặc là bị đào thải. Khi giảng bài, tôi vẫn thường nhắc tới một triết lí: Một môi trường tốt sẽ biến người xấu thành người tốt, còn một môi trường xấu sẽ biến người tốt thành người xấu.

Đối mặt với vấn đề như vậy, thực sự không có cách nào giải quyết hay sao? Thực ra chỉ có điều dường như mọi người đã quen với việc thích ứng với môi trường xấu mà thôi. Tuy luật pháp hiện nay không cho phép quảng cáo kiểu so sánh, nhưng chúng ta vẫn có thể tìm ra được một số phương pháp để “giáo dục” thị trường, giúp đỡ người tiêu dùng phân biệt sản phẩm chất lượng tốt và sản phẩm chất lượng kém, đó là trách nhiệm và nghĩa vụ xã hội mà các doanh nghiệp tốt cần phải đảm nhận, cũng là biểu hiện cụ thể của việc có trách nhiệm với người tiêu dùng. Những biện pháp tuyên truyền thường được sử dụng trong thời kì kinh tế kế hoạch hiển nhiên đã lỗi thời, chỉ dựa vào việc nhắc nhở mọi người không nên mua hàng giả là chưa đủ, bởi vì nó không có tính thực tế cụ thể. Có thể nói, sở dĩ người tiêu dùng bị mắc lừa, mua phải hàng giả là bởi vì họ không biết cách nhận biết hàng giả, cũng như không có công cụ và phương pháp đơn giản để kiểm tra. Rất nhiều chuyên gia thích nói về các nguyên tắc, thuyết giảng đạo lý, nhưng lại không đưa ra được những biện pháp và công cụ cụ thể, rõ ràng chỉ có ý thức đề cao cảnh giác thôi là chưa đủ.

Dưới đây chúng ta sẽ bàn về một phương thức kinh doanh đặc biệt, được gọi là “marketing khủng bố”. “Marketing khủng bố” tức là để cho người tiêu dùng biết được sự khác biệt giữa hàng chất lượng tốt và hàng kém chất lượng, hiểu được những mối nguy hại mà các sản phẩm kém chất lượng gây ra, nhấn mạnh tác hại của hàng kém chất lượng, thông qua những sự thật được chứng kiến tận mắt,

những số liệu phân tích so sánh, những cảm nhận và trải nghiệm tại hiện trường để cho người tiêu dùng tự thuyết phục bản thân, đồng thời khiến cho ấn tượng về vấn đề này trở nên sâu sắc hơn. Việc kinh doanh sẽ cho kết quả tốt khi kết nối được khách hàng với mục tiêu. Nhưng khi kết nối với người tiêu dùng, phương pháp thuyết phục người tiêu dùng có hiệu quả nhất không phải là doanh nghiệp thuyết phục, mà là để cho người tiêu dùng tự thuyết phục mình, doanh nghiệp chỉ cần cung cấp một số sự thật, dữ liệu và trải nghiệm là đủ.

Xin nói rõ hơn cách làm cụ thể của “marketing khủng bố” thông qua một số ví dụ sau: Mấy năm trước, tôi từng làm tư vấn kinh doanh cho một doanh nghiệp kinh doanh bất động sản ở Bắc Kinh. Đó là một doanh nghiệp quy mô vừa, thương hiệu chưa tạo được sức ảnh hưởng lớn, những căn hộ mà họ xây là những căn hộ nhỏ, phổ thông, nhóm khách hàng mục tiêu nhằm vào những gia đình trẻ. Bởi vì không có nhiều tiền để quảng cáo nên họ chỉ có thể sử dụng phương pháp khéo léo tiếp cận khách hàng. Làm thế nào để hoàn thành việc lớn mà chỉ phải bỏ ra số tiền nhỏ? Và thế là chúng tôi nghiên cứu đặc điểm khác biệt của khu nhà họ bán, lúc đó vừa hay có một doanh nghiệp bất động sản xảy ra sự kiện ô nhiễm chất hóa học vượt tiêu chuẩn, người ta bắt đầu nghi ngờ “lòng tốt” của chủ đầu tư và rất quan tâm tới vấn đề bảo vệ an toàn trong căn nhà. Doanh nghiệp đã nắm được cơ hội đó, quyết định thực thi kế hoạch “marketing khủng bố”. Trước hết, họ làm một cuộc điều tra nghiên cứu thị trường và biết được hàng năm Trung Quốc có khoảng một trăm nghìn người tử vong vì ô nhiễm xây dựng và ô nhiễm vật dụng gia đình, khoảng mấy trăm nghìn trẻ em bị mắc bệnh máu trắng do sự ô nhiễm đó. Đó là một dữ liệu khiến người ta phải kinh ngạc, nhưng đại đa số người tiêu dùng phổ thông không hay biết gì về điều này.

Chúng tôi đề nghị nhà đầu tư tìm tới cơ quan quản lý chất lượng môi trường Bắc Kinh, đề nghị họ kiểm định chất lượng môi trường của tất cả những căn hộ trong khu vực nhỏ đó, và cam kết rằng tất cả những người mua nhà khi vào ở sẽ được nhận một giấy chứng nhận bảo vệ môi trường. Sau khi những công việc này hoàn thành, doanh

nghiệp sẽ đưa những thông tin trên vào đoạn quảng cáo của mình, nhấn mạnh tầm quan trọng của bảo vệ môi trường, cảnh báo người tiêu dùng về sự ô nhiễm ở các khu dân cư và hậu quả của nó. Kết quả là sau khi xem quảng cáo, rất nhiều người cảm thấy ngạc nhiên. Khi khách hàng tới thăm quan nhà mẫu, nhân viên bán hàng tiếp tục nhấn mạnh tầm quan trọng của việc bảo vệ môi trường trong lành và cung cấp cho họ những số liệu đáng tin cậy của các cơ quan hữu quan. Lúc đó chúng tôi kiến nghị với khách hàng rằng, cho dù anh mua căn hộ của chủ đầu tư nào, thì vì lợi ích của mình, hãy yêu cầu họ cung cấp giấy chứng nhận bảo vệ môi trường. Do những khu căn hộ xung quanh không có giấy chứng nhận bảo vệ môi trường nên người mua nhà lũ lượt tìm đến doanh nghiệp mà tôi tư vấn để mua nhà, do vậy kế hoạch đề ra là bán hết nhà trong chín tháng, nhưng kết quả là chưa đến sáu tháng đã bán hết rồi.

Một ví dụ nữa đó là doanh nghiệp kinh doanh máy lọc nước. Khi tôi đến một doanh nghiệp máy lọc nước tham quan, họ lấy một cốc nước từ máy lọc nước ra, và lấy thêm một cốc nước tự nhiên, đặt trước mặt tôi, để tôi nhìn xem có gì khác biệt. Nhìn bằng mắt thường không thấy sự khác biệt gì, đều là nước trong cả. Tiếp theo họ cầm một chiếc máy nhìn bề ngoài trông giống máy đo nhiệt độ, lần lượt cho vào hai chiếc cốc, ngay lập tức có sự khác biệt, số đo của cốc nước tự nhiên là hơn hai trăm, còn của cốc nước đã qua xử lý lọc là mười mấy. Họ giải thích với tôi rằng đây là máy đo độ ô nhiễm của nước, lúc đó tôi vẫn còn bán tín bán nghi, vì bằng mắt thường không thể xác nhận được điều họ nói. Sau đó họ lấy ra một chiếc máy điện phân, trông giống như chiếc máy đun nước vậy. Sau năm phút, một màn “khủng bố” đã xuất hiện, phía trên cốc nước tự nhiên xuất hiện một lớp vật chất màu xám giống như gỉ sắt vậy, còn ở giữa cốc có rất nhiều tạp chất li ti. Bắt đầu từ lúc đó, tôi đã có sự hiểu biết sâu sắc đối với nước tự nhiên, từ đó về sau không bao giờ dám uống nước đun sôi tự nhiên nữa, bởi vì dù là đã được đun sôi nhưng những tạp chất đó vẫn đi vào bụng chúng ta, sự kiện này có thể nói là không thể nào quên được. Sự khác biệt là cốc nước lọc chỉ hơi có màu vàng, trong cốc không có bất cứ thứ gì khác. Nếu như không có hai thí

nghiệm này, thì tôi sẽ không bao giờ tin tưởng vào lời quảng cáo của doanh nghiệp.

Còn một minh chứng nữa mà tôi đã đích thân trải nghiệm. Có một năm tôi đến Cửu Hoa Sơn làm thực nghiệm, khi chuẩn bị kết thúc thực nghiệm, nhân viên phục vụ nói với tôi, khách VIP sẽ được cung cấp một lần thử nghiệm miễn phí, vì vậy tôi theo nhân viên phục vụ đến nơi làm thử nghiệm. Họ lấy một chút dầu từ trên trán của tôi, đặt lên kính hiển vi. Một màn hình bố trí lại xuất hiện, có rất nhiều thứ giống như côn trùng nhỏ đang hoạt động, tôi nhìn xong và thấy hết hồn. Nhân viên làm thử nghiệm nói với tôi, đó là siêu vi trùng có hại cho sức khỏe, chỉ là mắt thường nhìn không thấy mà thôi. Quả đúng là không xem không biết thế nào, xem rồi mới thấy thật đáng sợ. Đối mặt với sự thật không thể phủ nhận như vậy, tôi nên làm như thế nào? Nhân viên thử nghiệm nói với tôi, nếu muốn giải quyết vấn đề này thì cần sử dụng những sản phẩm sữa rửa mặt, dầu gội đầu, kem dưỡng da diệt khuẩn. Mọi chuyện tiếp theo như thế nào chắc các bạn đều có thể đoán ra, sau khi trải qua màn hình bố trí đó tinh thần tôi đã bị tác động mạnh, đành phải mua một loạt những sản phẩm đó về (theo cách nói của họ, phải sử dụng đầy đủ sản phẩm thì liệu trình mới có hiệu quả). Mãi sau này tôi mới biết trên cơ thể người đều có vi trùng, chuyện chẳng có gì là đáng sợ cả.

Có thể nói, “marketing khủng bố” không khó thực hiện, trước tiên phải hiểu định nghĩa “marketing khủng bố”; tiếp đó là tìm được những điểm mà người tiêu dùng quan tâm nhất; cuối cùng là dựa vào những căn cứ khoa học, những hình ảnh hiển thị khiến người khác tin phục hoặc những trải nghiệm trực tiếp để khách hàng tự thuyết phục mình, từ đó nâng cao độ tin cậy. Trên thị trường hỗn loạn, một khi những doanh nghiệp tốt thực hiện được chiến lược “marketing khủng bố” thì có thể nhanh chóng nâng cao độ minh bạch thị trường, kẻ mạnh thắng còn kẻ yếu bị đào thải, làm sạch thị trường. Hiện nay ngày càng có nhiều doanh nghiệp còn biết vận dụng phương pháp “marketing khủng bố”, không ngừng nâng cao trình độ kinh doanh của doanh nghiệp, dần chuyển hóa từ bất chước sang kết nối lý tính, với khách hàng, nâng cao năng lực kinh doanh.

2. LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÍNH CÔNG CHO BỘ PHẬN MARKETING

Khi giao lưu với các lãnh đạo doanh nghiệp, họ thường nhắc đến một vấn đề: Làm thế nào để tính công cho bộ phận marketing? Có thể dễ dàng đo lường thành tích của bộ phận bán hàng, còn bộ phận thị trường thì tương đối mơ hồ, bởi vì không có dữ liệu tính toán, không biết bắt tay từ đâu. Thực ra đó là một vấn đề phổ biến, hiện nay trên phạm vi toàn thế giới có hai vấn đề đang làm khó các nhà quản lý, đến nay vẫn chưa tìm ra được biện pháp chính xác tuyệt đối để giải quyết. Đánh giá như thế nào, tính toán thế nào để hiệu quả của hoạt động marketing thị trường? Một điểm nữa là làm sao để có những dự báo thị trường chuẩn xác?

Mặc dù chưa có lý luận và phương pháp hoàn chỉnh để đánh giá hiệu quả hoạt động tuyên truyền thị trường, nhưng vẫn có một số phương pháp khoa học có thể giúp được doanh nghiệp. Tôi phân những ảnh hưởng tốt mà marketing mang lại thành bốn loại: Loại thứ nhất là độ nổi tiếng; loại thứ hai là độ ưa thích; loại thứ ba là tỉ lệ thử; loại thứ tư là độ trung thành.

Độ nổi tiếng và độ ưa thích đã nói đến ở trên. Tỉ lệ thử là khái niệm dùng để chỉ sau khi người tiêu dùng thấy được sự tuyên truyền của doanh nghiệp, có bao nhiêu người có nguyện vọng “thử một chút”, và sau đó quyết định mua sản phẩm. Độ trung thành là khái niệm để chỉ những người tiêu dùng lặp lại hành vi mua hoặc những người đã tiêu dùng giới thiệu bạn bè mình tiếp tục mua. Giả dụ như có năm sản phẩm khác nhau, sau khi điều tra rất nhiều khách hàng mục tiêu, có được kết quả khác nhau, vấn đề của sản phẩm A là không đủ độ nổi tiếng, những tiêu chuẩn khác có vẻ cũng khá hợp lý, trọng điểm công việc tiếp theo là nâng cao độ nổi tiếng. Sản phẩm B có độ nổi tiếng rất cao, nhưng độ ưa thích và tỉ lệ thử lại hơi thấp, hiển nhiên là sản phẩm không thể làm lay động nhóm khách hàng mục tiêu, hoặc là bởi vì cạnh tranh quá khốc liệt, thị trường bị xâu xé. Độ nổi tiếng và độ ưa thích của sản phẩm C rất cao, nhưng tỉ lệ thử lại hơi thấp, vấn đề có thể là ở kênh tiêu thụ không thông suốt,

cũng có thể là thiếu sót trong khả năng sản xuất, cung không đủ cầu, mất đi cơ hội thị trường. Độ nổi tiếng và tỉ lệ thử của sản phẩm D rất cao, nhưng độ ưa thích lại hơi thấp, điều đó cho thấy sản phẩm có thể đi theo con đường không đúng đắn, sau khi thử xong, mọi người cảm thấy khác xa so với giá trị kì vọng, hoặc là nhận thấy giá cả và giá trị không tương xứng. Sản phẩm E có kết quả lý tưởng nhất, các chỉ tiêu đều rất tốt. Tóm lại, trong các chỉ tiêu độ trung thành, độ nổi tiếng, độ ưa thích và tỉ lệ thử, chỉ cần có một chỉ tiêu thấp đi thì độ trung thành chắc chắn sẽ bị kéo xuống.

Sản phẩm của một doanh nghiệp có thể chiếm lĩnh được thị trường hay không là kết quả tổng hợp của bốn yếu tố ở trên, là sự thể hiện cụ thể của khái niệm thị phần. Thị phần của một doanh nghiệp có thể được tính bằng phương pháp sau:

Sản phẩm tiêu dùng một lần:

$$\text{Thị phần} = \text{Độ nổi tiếng} \times \frac{\text{Nguyên vọng mua/}}{\text{Độ nổi tiếng}} \times \frac{\text{Thực tế mua/}}{\text{Nguyên vọng mua}}$$

↑
↑
 Độ ưa thích
 Tỉ lệ thử

Sản phẩm tiêu dùng nhiều lần:

$$\text{Thị phần} = \text{Độ nổi tiếng} \times \frac{\text{Nguyên vọng mua/}}{\text{Độ nổi tiếng}} \times \frac{\text{Mua lần đầu/}}{\text{Nguyên vọng mua}} \times \frac{\text{Mua lâu dài/}}{\text{Mua lần đầu}}$$

↑
↑
↑
 Độ trung thành
 Độ ưa thích
Tỉ lệ thử

Giả sử cả ba doanh nghiệp thị phần đều là 10%, nhưng nguyên nhân góp các doanh nghiệp đó chiếm được thị phần như vậy thì khác nhau hoàn toàn. Lấy ví dụ sản phẩm tiêu dùng một lần, không khó để nhìn ra sự khác biệt của nó. Sản phẩm tiêu dùng nhiều lần chỉ là thêm độ trung thành mà thôi, dưới đây là ba ví dụ cụ thể:

A: $10\% = 100\% \times 100\% \times 10\%$, vấn đề tỉ lệ thứ

B: $10\% = 10\% \times 100\% \times 100\%$, vấn đề độ nổi tiếng

C: $10\% = 100\% \times 10\% \times 100\%$, vấn đề ưa thích

Có thể thấy, nếu như thị phần của doanh nghiệp thấp, thì không thể cứ giải quyết thông qua việc nâng cao độ nổi tiếng, bởi vì độ nổi tiếng chỉ là một tham số của thị phần. Chỉ sau khi hiểu được tất cả bốn yếu tố ảnh hưởng tới thị phần thì mới có thể phán đoán được chính xác rốt cuộc là mảng nào có vấn đề, từ đó áp dụng các biện pháp đúng đắn. Đương nhiên muốn hiểu được những ảnh hưởng của bốn yếu tố, cần phải làm việc tỉ mỉ và chuyên sâu, như điều tra khách hàng, phân tích dữ liệu, điều chỉnh tư liệu...

3. XU THẾ PHÂN HÓA THỊ TRƯỜNG VÀ “LÝ LUẬN ĐUÔI DÀI”(1)

Đã từ lâu, phần lớn chúng ta đều cho rằng việc xã hội hóa sản xuất có thể mang lại cho chúng ta những sản phẩm chất lượng tốt và giá cả hợp lý, cho nên hiệu quả kinh tế quy mô trở thành mục tiêu theo đuổi của rất nhiều doanh nghiệp. Lý thuyết này thể hiện đầy đủ tính chính xác trong những ngành sản xuất sản phẩm tiêu dùng hàng ngày hay trong những ngành nghề mà nhóm khách hàng tương đối tập trung như ngành điện gia dụng. Nhưng cùng với mức độ sâu sắc của kinh tế thị trường ngày càng tăng và trong thời kì “kinh tế quá nóng” như ngày nay, nhu cầu của người tiêu dùng đã có sự thay đổi, xu thế phân hóa ngày càng thể hiện rõ, khiến cho lý luận hiệu quả kinh tế quy mô thay đổi trong rất nhiều ngành nghề. Ví dụ như ở Trung Quốc, một lượng lớn người tiêu dùng thuộc tầng lớp trung lưu đã không còn duy trì phương thức tiêu dùng trước đây, dần thoát khỏi tâm lý “đòi hỏi giống nhau” và tâm thái tiêu dùng bảo thủ trong thời kì thiếu thốn sản phẩm, trong thời gian ngắn chỉ khoảng vài năm đã hình thành một nhóm tiêu dùng “đòi hỏi sự khác biệt”

khá lớn, nhóm người này có tư tưởng linh hoạt, tân tiến, theo đuổi cá tính hóa.

Hiện tượng này đã gián tiếp gây ra những thách thức cho việc xã hội hóa sản xuất và hiệu quả kinh tế quy mô. Chúng ta đều biết rằng, xã hội hóa sản xuất có những đặc điểm như sau: Một là chất lượng sản phẩm ổn định, trình độ tiêu chuẩn hóa cao; hai là chi phí sản xuất thấp, thời gian giao hàng ngắn; ba là quy mô thị trường lớn, độ che phủ rộng, nhóm khách hàng lớn; bốn là sự khác biệt trong sản phẩm là nhỏ, tỉ suất lợi nhuận thấp; năm là dễ dàng bị sao chép, bắt chước; sáu là ưu thế thương hiệu rõ ràng, hiệu quả kinh tế quy mô cao.

Trong khi đó, những sản phẩm hướng tới cá nhân lại không tiêu chuẩn hóa, chất lượng có thể tốt hơn cũng có thể kém hơn; lượng sản xuất nhỏ, chi phí sản xuất cao, thời gian giao hàng lâu, bởi vì độ bao phủ thị trường có hạn, quy mô thị trường nhỏ, nhóm khách hàng nhỏ, tính định hướng mạnh, giá cả cao, tỉ suất lợi nhuận cao. Do sản phẩm hướng tới đối tượng khách hàng riêng biệt nên sản phẩm có nét đặc sắc rất riêng, kiếm lợi nhuận dựa vào tay nghề chất lượng cao nên sản phẩm không dễ bị bắt chước, sao chép. Đối tượng phục vụ của những sản phẩm có lượng sản xuất nhỏ là tương đối ổn định, chủ yếu phát triển thông qua hiệu ứng truyền miệng nên không dễ để quảng bá thương hiệu đến các thành phố và khu vực khác.

Có thể thấy, hai phương thức đều có ưu thế riêng của nó, việc một doanh nghiệp lựa chọn phương thức nào được quyết định bởi tình hình khách hàng trên thị trường mà họ phục vụ, phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ rất khó đối trọng với các công ty đa quốc gia quy mô lớn nếu xét về kinh tế quy mô, cho nên cần phải phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm, giải quyết tốt hơn những mâu thuẫn giữa xã hội hóa sản xuất và sản xuất phục vụ cá thể, đáp ứng nhu cầu đặc biệt và nhu cầu phổ biến của người tiêu dùng địa phương. Làm như vậy, một mặt sẽ tránh được những xung đột với đối thủ cạnh tranh lớn; mặt khác, do quy mô thị trường có hạn, sức hút không lớn, đối thủ không dễ dàng phản kích nên dễ dàng tạo ra “hòa bình

cho thương trường”. Bây giờ chúng ta sẽ cùng xét tới làm thế nào để có thể kết hợp ưu thế của xã hội hóa sản xuất và định chế cá nhân, khắc phục được những nhược điểm của cả hai, đó là “sách lược sản phẩm một chọi một – định chế quy mô lớn” rất thịnh hành hiện nay. Để lý giải sâu hơn nữa hàm ý của nó, chúng ta hãy cùng xem xét một số ví dụ.

Levi's (Mỹ) là một thương hiệu quần bò nổi tiếng thế giới, là doanh nghiệp khởi xướng và tích cực thực thi sản xuất may đo quy mô lớn. Khi mua quần áo, chúng ta thường gặp phải tình trạng: Cổ áo vừa nhưng tay áo lại không vừa, rộng hoặc chật, dài hoặc ngắn một chút. Mặc dù nhà sản xuất đã sản xuất các loại sản phẩm quy cách khác nhau, nhưng vẫn không thể đáp ứng được nhu cầu của tất cả người tiêu dùng. May đo quy mô lớn đã mang lại cơ hội giải quyết mâu thuẫn này, họ có thể căn cứ theo hình thể của người tiêu dùng để “cắt quần áo theo kích cỡ”, hay nói cách khác là tất cả mọi thứ đều đã được sản xuất với quy mô lớn, công việc còn lại chỉ là “lắp ráp” mà thôi. Đương nhiên, khách hàng sẽ đồng ý bỏ ra 10% chi phí để có được những sản phẩm thiết kế riêng cho họ, bao gồm cả tên của khách hàng.

Hãy cùng xem xét tiếp một ví dụ trong ngành sản xuất máy tính. Công ty Dell là một điển hình trong việc áp dụng sản xuất riêng quy mô lớn. Khi đặt hàng với nhà sản xuất qua điện thoại hoặc qua mạng Internet, người tiêu dùng có thể căn cứ vào nhu cầu để lắp các linh kiện như con chip, bộ nhớ trong, ổ cứng, màn hình... hiện thực hóa việc muốn gì có nấy. Công ty Dell không thực sự “sản xuất riêng”, bởi vì mỗi linh kiện đều được sản xuất quy mô lớn, chỉ là họ đã cho khách hàng quyền chủ động trong việc lắp ráp mà thôi. Có thể thấy, trong rất nhiều ngành nghề, sản xuất riêng quy mô lớn đều có không gian phát triển như da giày, vật dụng gia đình...

Còn một ví dụ nữa đó là lịch cá nhân và sổ ghi chép. Hiện nay khi tặng cho khách hàng lịch cá nhân hoặc sổ ghi chép, có nhiều công ty in tên khách hàng trên trang bìa, để khách hàng cảm thấy đó là những sản phẩm dành cho họ. Thực ra, quá trình gia công tạp chí

hay số ghi chép là sản xuất xã hội hóa, chỉ đến bước cuối cùng mới in tên của các khách hàng lên, từ đó thực hiện sản xuất riêng quy mô lớn. Ngoài ra còn có rất nhiều ví dụ tương tự xung quanh các bạn mà nếu để tâm thì ta có thể dễ dàng phát hiện.

4. LỰA CHỌN “HÒA BÌNH VÀ CHIẾN TRANH”

Rất nhiều doanh nghiệp thích tham gia vào cạnh tranh trên thị trường chính, sản phẩm chính, nghĩa là khi thấy một thị trường hoặc một sản phẩm nào đó bán chạy thì các doanh nghiệp đua nhau tham gia vào hàng ngũ cạnh tranh, cho ra các sản phẩm cùng loại. Sau mấy chục năm cải cách mở cửa, trong tất cả các ngành nghề đã nhiều lần xảy ra cạnh tranh xấu và bắt chước sản phẩm, ở trên tôi đã phân tích nguyên nhân xảy ra tình trạng này, và bây giờ chúng ta sẽ nói về phương pháp giải quyết vấn đề này trên một góc độ khác. Trước tiên chúng ta cần làm rõ: Không phải tất cả các doanh nghiệp đều không nên sản xuất sản phẩm chính, mà các doanh nghiệp muốn tham gia vào thị trường này thì phải có điều kiện tiền đề nhất định, hay nói cách khác là phải tuân thủ luật chơi nhất định.

Đầu tiên chúng ta hãy thử tìm hiểu một chút những doanh nghiệp nào phù hợp với con đường “chiến tranh”. Nếu như một doanh nghiệp là doanh nghiệp đi sau nhưng có khả năng chỉ đạo doanh nghiệp khác thì đương nhiên có thể sử dụng chiến thuật ăn theo, tạo nên những sản phẩm như thị trường quen thuộc, như vậy vừa có thể tiết kiệm được thời gian và tiền bạc cho điều tra nghiên cứu thị trường, mà lại có thể tránh được rủi ro có thể xảy ra. Trong tình hình đó, các doanh nghiệp thường tạo ra những sản phẩm không có sự khác biệt, tận dụng ưu thế thương hiệu, ưu thế kênh tiêu thụ và ưu thế mạng lưới dịch vụ của mình cũng như hiệu quả kinh tế quy mô để giành thị trường, đi theo “con đường chiến tranh”, mục tiêu là trở thành một doanh nghiệp cạnh tranh lũng đoạn trên thị trường chính. Đi theo con đường này cần phải chuẩn bị tốt tư tưởng để chiến đấu trong cuộc chiến giá cả, cuộc chiến quảng cáo và cuộc chiến giành khách hàng. Đương nhiên đặc điểm nổi bật của con

đường này là quy mô thị trường lớn, hiệu quả kinh doanh không ổn định, mấu chốt của việc tồn tại và phát triển còn phải dựa vào việc doanh nghiệp có ưu thế chi phí lâu dài và khả năng quản lý tốt hay không, và phát triển trong môi trường lợi ích nhỏ.

Hãy cùng xem xét tiếp, những doanh nghiệp nào phù hợp với con đường “hòa bình”. Nếu như một doanh nghiệp không có khả năng như trên thì phải cân nhắc lợi hại, không nên “ăn theo”, càng không thể mạo hiểm tham gia vào thị trường chính, nếu không một khi thị trường chính xuất hiện tình trạng bão hòa vượt cầu, thì doanh nghiệp sẽ bị rơi vào tình cảnh tiến thoái lưỡng nan: Không giảm giá thì sẽ mất khách hàng, còn giảm giá thì doanh nghiệp sẽ chết. Có rất nhiều người hỏi tôi là gặp phải tình trạng như vậy thì doanh nghiệp nên làm gì, có thể nói tình trạng như vậy xảy ra do doanh nghiệp đã vi phạm luật chơi của kinh tế thị trường và không có phương thuốc nào cứu chữa được. Điều cấm kị đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ là tham gia vào cạnh tranh trên thị trường chính, xung đột với các doanh nghiệp lớn, sản xuất những sản phẩm không có nhiều sự khác biệt. Vậy các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải làm gì? Đáp án là đi theo chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, thông qua sự hiểu biết sâu sắc về thị trường mục tiêu để sản xuất ra những sản phẩm đặc sắc, tập trung vào nâng cao tính định hướng của sản phẩm, khiến cho dịch vụ và sản phẩm tiến gần tới khách hàng mục tiêu hơn, không cần lớn, không cầu toàn, chỉ cần tập trung giành thị trường “phù hợp” và “gần gũi”, từ đó tránh khỏi sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường chính, đi theo “con đường hòa bình”. Đi theo con đường này mặc dù quy mô thị trường có hạn, nhưng hiệu quả doanh nghiệp có thể nói là tương đối ổn định.

Để giải thích vấn đề một cách hình tượng, tôi xin được kể câu chuyện “Mọi con đường đều dẫn tới thành Rome”: Theo truyền thuyết kể lại, trên biển có một hòn đảo đầy vàng bạc, người đầu tiên đặt chân lên đảo sẽ có thể phát tài và trở thành tỉ phú, nhưng muốn đặt chân lên hòn đảo đó thì trước hết phải dùng thuyền vượt biển. Những người muốn phát tài được thông báo rằng chỉ có ba chiếc thuyền đậu ở ba bến khác nhau, nếu như không thể đến bến sớm

hơn những người khác thì sẽ không có cơ hội chiếm được thuyền. Ba con đường lần lượt dẫn tới bến là: Thứ nhất là con đường lớn vừa rộng vừa bằng phẳng, ở cuối đường có một chiếc thuyền có thể chở được hai người; con đường thứ hai là một con đường nhỏ ngoằn ngoèo, nghe nói có người đã từng đi qua được nhưng cũng rất vất vả, ở cuối bến chỉ có một chiếc thuyền độc mộc đủ cho một người ngồi; con đường thứ ba là đường núi chưa từng có người nào đi qua, hơn nữa có thể còn có dã thú, ở cuối bến có một chiếc bè nhỏ đơn giản.

Nếu như bạn là một trong số những người đi tìm kho báu, bạn sẽ lựa chọn con đường nào? Theo lẽ thường sẽ có rất nhiều người chọn con đường thứ nhất, xem ra có thể đến bến thuyền một cách nhanh nhất và đơn giản nhất. Nhưng bạn đã từng nghĩ tới điều này chưa, nếu như có nhiều người cùng suy nghĩ giống bạn, kết quả sẽ như thế nào? “Chiến tranh” là điều khó tránh khỏi! Bởi vì ai ai cũng hiểu rằng, nếu đi theo con đường này thì chỉ có hai người có thể phát tài, những người khác không lên được thuyền có nghĩa là đã mất đi cơ hội làm giàu, mọi người chắc chắn sẽ tranh giành tới mức “anh chết tôi sống”, dẫn tới việc kéo dài thời gian đi tới bến. Nếu lựa chọn con đường thứ hai, bạn vẫn có hy vọng có thể đến bến nhanh nhất bởi sẽ có rất ít người lựa chọn con đường này. Nếu như bạn lựa chọn con đường thứ ba, có lẽ bạn là người duy nhất có suy nghĩ như vậy, không có cạnh tranh, điều mà bạn cần làm đó là tin tưởng vào bản thân, tìm đúng đường đi, thì bạn có thể sẽ là người đầu tiên đi tới bến.

Câu chuyện này – trên một góc độ nào đó – đã nói rõ những nguyên tắc mang tính tương tác của cạnh tranh thị trường. Tham gia vào thị trường nào, phát triển sản phẩm gì, không chỉ cần phải xét tới khả năng và nguyện vọng của bản thân mà còn phải xét tới khả năng và nguyện vọng của đối thủ cạnh tranh cũng như đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Cho nên, để xác định lựa chọn “chiến tranh” hay “hòa bình” thì doanh nghiệp nhất định phải xác định rõ trước khi bước vào một thị trường. Thông thường, sản phẩm chính càng đại

chúng hóa thì khả năng xảy ra cuộc chiến giá cả càng lớn, càng lệch khỏi thị trường chính thì áp lực cạnh tranh càng yếu.

Xét từ một góc độ khác, càng là những sản phẩm tiêu dùng đại chúng thì thương hiệu càng quan trọng, cạnh tranh cũng càng khốc liệt. Còn cạnh tranh giữa những sản phẩm mà thị trường nhỏ hơn, hoặc là ngưỡng cửa đi vào cao hơn một chút thì sẽ làm cho rất nhiều doanh nghiệp thấy nản và bỏ cuộc, không dám bước vào cạnh tranh. Số liệu phân tích thống kê quy mô lớn cho thấy, những doanh nghiệp cung cấp đầu vào thiết bị, tức là những doanh nghiệp cung cấp nguyên vật liệu cho những doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng thì sẽ hoạt động tốt. Ví dụ, Công ty BOSCH của Đức là một nhà cung ứng thiết bị điện tử và linh kiện ô tô, những người mua ô tô chưa chắc đã biết tới công ty này, nhưng thị phần linh kiện ô tô của nó luôn cao hơn so với thị phần của bất cứ nhà sản xuất ô tô nào.

Công ty DuPont của Mỹ chuyên cung cấp nguyên vật liệu cho rất nhiều doanh nghiệp sản xuất sản phẩm công nghiệp nhẹ, thị phần của họ cũng luôn cao hơn thị phần của những hãng sản xuất sản phẩm công nghiệp nhẹ nổi tiếng. Dù là “độ nổi tiếng” của những doanh nghiệp đó thấp hơn so với những doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, nhưng thị phần của họ lại luôn luôn ở mức tương đối lớn, thông thường lợi nhuận cũng cao hơn so với các hãng sản xuất hàng tiêu dùng, hiệu quả tương đối ổn định, bởi vì họ lựa chọn hướng đi không bước vào trạng thái “chiến tranh”. Cho nên, mục đích của doanh nghiệp là nổi danh hay là kiếm tiền, muốn “hòa bình” hay muốn “chiến tranh” là thứ mà doanh nghiệp có thể tự lựa chọn.

5. TƯƠNG LAI SẼ LÀ THỜI ĐẠI THẮNG LỢI TRÊN SÂN CHƠI

Trên thị trường đang dần đi theo hướng chuẩn mực hóa, cho dù là công ty đa quốc gia hay công ty nội địa, công ty nào thiết lập được một (hoặc nhiều) sân chơi thì công ty đó sẽ chiếm được vị trí thuận lợi trong cạnh tranh, có thể nắm được quyền chủ động, từ đó tạo nên một chuỗi thức ăn phù hợp với sự phát triển lành mạnh của mình.

Khi đã có sân chơi thì sẽ có chỗ để thu hút anh tài, các doanh nghiệp tham gia vào càng nhiều thì tài nguyên xã hội có được càng nhiều, càng có được nhiều ủng hộ, khả năng đối phó với rủi ro càng mạnh. Mặt khác, một khi sân chơi đã được thiết lập thì cũng đồng nghĩa với việc đã có hàng rào ngăn cản tự nhiên, đối với các doanh nghiệp muốn tham gia vào cạnh tranh, cái giá phải bỏ ra sẽ tăng lên. Vì thế, đối với các doanh nghiệp mới bước vào, thay vì chọn cạnh tranh với các doanh nghiệp trước thì nên chọn phương án hợp tác, hoặc cạnh tranh phối hợp, hoặc là “học hỏi”. Để giải thích rõ hơn về triết lý này, tôi xin kể ra một số ví dụ cụ thể:

Sân chơi kỹ thuật: Kỹ thuật, tài liệu hoặc công nghệ cốt lõi nào đó do một doanh nghiệp nào đó nắm giữ được phổ biến ra bên ngoài, chia sẻ với các doanh nghiệp khác khiến loại bỏ ý định tự mình sáng tạo của khá nhiều doanh nghiệp, thúc đẩy kỹ thuật đó trở thành tiêu chuẩn công nghiệp. Những doanh nghiệp tiếp nhận kỹ thuật có thể là các xưởng sản xuất cấp dưới hoặc cũng có thể là đối thủ cạnh tranh. Ví dụ đầu đĩa DVD và con chip điện thoại do một vài doanh nghiệp dẫn đầu nắm giữ, họ bán con chip cho nhiều hãng sản xuất đầu đĩa DVD và điện thoại khác, trở thành một tiêu chuẩn thực tế; Microsoft và Intel là những điển hình thành công trong lĩnh vực IT, còn McDonald’s và Pizza Hut lại tung ra kỹ thuật của họ thông qua phương thức kinh doanh nhượng quyền thương hiệu. Một khi sản phẩm nào đó trở thành tiêu chuẩn thực tế thì các doanh nghiệp khác sẽ rất khó cạnh tranh.

Apple là một hãng gặt hái được nhiều thành công trong những năm gần đây, khách hàng thích sản phẩm và sự sáng tạo của Apple. Thực ra, thứ đặc sắc nhất của Apple đó chính là họ đã tạo nên một sân chơi kỹ thuật để những nhân viên phát triển phần mềm giỏi nhất thế giới thỏa sức sáng tạo, thông qua việc tải phần mềm từ iTunes về iPhone, iPad, thông qua cơ chế cùng hưởng lợi ích để mọi người đều có thể hưởng lợi. Đương nhiên là có rất nhiều doanh nghiệp sản xuất các bộ phận đi kèm cho Apple như vỏ ngoài, phụ kiện... giúp những sản phẩm của Apple ngày càng phong phú hơn.

Sân chơi khách hàng: Từ sản phẩm đến dịch vụ, từ dịch vụ đến trải nghiệm, thậm chí từ trải nghiệm đến tư tưởng, nếu như một doanh nghiệp có thể giành được sự ưa thích của nhóm tiêu dùng nào đó thì sẽ hình thành nên một sân chơi khách hàng ổn định, trung thành, khi khách hàng có nhu cầu, điều trước tiên họ nghĩ tới chính là doanh nghiệp đó. Như vậy, khi các doanh nghiệp khác muốn giới thiệu sản phẩm của mình tới nhóm khách hàng đó, thì có thể “quá giang” mà không cần tự mình tìm kiếm khách hàng ở khắp nơi. Các hiệp hội người tiêu dùng, các hãng vận tải và các trang thương mại điện tử là những ví dụ rất tốt về phương diện này, bởi vì tư liệu của khách hàng (thời gian tiêu dùng, sở thích mua sắm, địa chỉ sinh sống, lớp tiêu dùng...) hết sức tỉ mỉ, đầy đủ và đều là những tài nguyên rất có giá trị. Đương nhiên chỉ được tận dụng thông tin khách hàng để kiếm tiền trong phạm vi pháp luật cho phép, bởi vì điều này còn liên quan tới quyền riêng tư của khách hàng. Ví dụ, một cửa hàng chuyên bán đồ trẻ em, qua nhiều năm đã tích lũy được thông tin của hàng vạn khách hàng, khi một doanh nghiệp sản xuất đồ dùng trẻ em muốn gửi những thông tin quảng cáo của họ tới trẻ em hoặc phụ huynh thì có thể tận dụng thông tin của những khách hàng đó, vừa thể hiện được sự quan tâm của doanh nghiệp đối với khách hàng, lại vừa có thể đạt được hiệu quả tuyên truyền tương đối cao với chi phí thấp. Ở đây, quản lý mối quan hệ với khách hàng là mấu chốt của sự thành công, ngoài ra chúng ta còn có thể bắt gặp một số ví dụ tương tự như các tờ báo, tạp chí, câu lạc bộ... Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp truyền thông tin tới khách hàng mục tiêu thông qua tin nhắn điện thoại, bởi vì họ đã nắm được thông tin của khách hàng một cách rõ ràng, chi tiết.

Sân chơi kênh tiêu thụ: Nếu như doanh nghiệp của bạn là một doanh nghiệp có mạng lưới dịch vụ rộng khắp, hơn nữa tất cả những sản phẩm phân phối đều có nhóm khách hàng mục tiêu được xác định rõ ràng, hoặc có sức ảnh hưởng và sức kiểm soát tương đối với những khách hàng cuối cùng, thì sẽ hình thành một sân chơi kênh tiêu thụ. Một khi sân chơi đó được thiết lập thì sẽ có thể kết hợp những sản phẩm tương tự với các hãng sản xuất khác, cho phép những hãng sản xuất dự định quảng bá sản phẩm theo các kênh tiêu

thụ tận dụng tốt sân chơi này, không nhất thiết phải bắt đầu từ đầu, từ đó hình thành tính tương tác tốt, đạt được mục đích cùng hưởng lợi. Khi đã có ý tưởng chiến lược sân chơi, doanh nghiệp sẽ có thể từng bước tiến lên phía trước, bắt đầu từ việc làm đại lý cho những doanh nghiệp có lí tưởng và mục tiêu tương đối giống doanh nghiệp mình, từng bước phối hợp xây dựng. Trong giai đoạn mới bắt đầu, đừng quá tính toán thiệt hơn, cho dù chưa kiếm được lợi nhuận như mong muốn khi phân phối sản phẩm của một hãng nào đó, bởi vì chỉ cần có thể tạo ra một sân chơi thì sẽ có thể đạt được mục đích lợi ích lâu dài. Một khi sân chơi được thiết lập thì sẽ khiến các hãng sản xuất khác phải chú ý đến, tiếp đó giúp cho số lượng sản phẩm phân phối ngày càng tăng lên. Ví dụ điển hình nhất là sự trỗi dậy của GOME và SUNING COMMERCE GROUP, họ đã phối hợp để cùng tạo ra sân chơi tiêu thụ mang tính vĩ mô trên toàn quốc.

Sân chơi định vị: Một khi một thương hiệu đã có định vị thị trường rõ ràng (như đẳng cấp, phong cách, chất lượng) đạt được sự đồng thuận của xã hội và thị trường thì sẽ hình thành một sân chơi định vị. Nói cách khác, mua và sử dụng sản phẩm của thương hiệu này có nghĩa là người tiêu dùng thuộc vào một tầng lớp xã hội nhất định, hoặc là thích một phương thức sinh hoạt nào đó thể hiện được đẳng cấp. Sự thể hiện đẳng cấp càng mạnh có nghĩa là sân chơi càng ổn định, đương nhiên điều này có được là nhờ rút ra kết luận dựa trên lý luận khác biệt hóa sản phẩm và phân khúc thị trường. Khi đã có sân chơi thương hiệu thì sẽ không phải lo là không kinh doanh được, bởi vì doanh nghiệp vừa có thể quảng bá thương hiệu, vừa có thể ủy thác sản xuất. Ví dụ điển hình của mảng này là hãng giày thể thao Nike, quần áo thời trang Polo và đồ chơi Chicco...

Thực ra, chia sẻ sân chơi với người khác là lựa chọn thông minh hơn so với việc giữ sân chơi cho riêng mình, nói cách khác, đi đầu trong việc chia sẻ kiến thức trong ngành là tạo ra ưu thế cạnh tranh ở mức độ cao hơn. Xã hội hiện nay đã không còn là “thời đại hiệp khách” đơn thân độc mã giành thị trường nữa rồi, cạnh tranh phối hợp, hợp tác phân công mới là lựa chọn có hiệu quả nhất. Tạo ra một chuỗi thức ăn có lợi cho sự phát triển lành mạnh của doanh

nghiệp có thể giúp nâng cao ngưỡng cửa để doanh nghiệp tránh được cạnh tranh từ bên ngoài, giảm thiểu rủi ro, đạt được mục đích “ba cây chụm lại nên hòn núi cao”.

6. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

“Marketing khủng bố” là gì? Làm thế nào để có thể vận dụng “marketing khủng bố” trong việc thuyết phục khách hàng, làm lay động khách hàng? Thực hiện chiến lược “marketing khủng bố” cần có những điều kiện gì, chuẩn bị những gì?

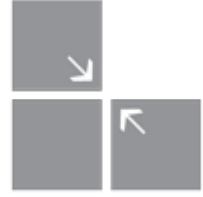
Những doanh nghiệp như thế nào phù hợp với việc kinh doanh tại thị trường chính, đi theo con đường “chiến tranh” quyết định sự thành bại? Những doanh nghiệp như thế nào phù hợp với việc kinh doanh tại thị trường ngách, đi theo con đường “hòa bình”?

Đối với những doanh nghiệp lựa chọn thị trường ngách, đẳng cấp sản phẩm của họ cần được định vị như thế nào? Tại sao nói trên thị trường thứ cấp không nên áp dụng chiến lược đẳng cấp thấp, giá cả thấp?

Rất nhiều doanh nghiệp nhận thấy việc đánh giá thành tích của bộ phận kinh doanh là dễ dàng, còn đánh giá thành tích của bộ phận marketing lại tương đối khó, tại sao? Làm thế nào mới có thể đánh giá được một cách hiệu quả thành tích của bộ phận marketing?

Tại sao nói thị trường càng thành thực thì mức tiêu dùng càng cao, sự khác biệt trong nhu cầu của những khách hàng khác nhau càng lớn, xu hướng ly tán hóa của thị trường càng rõ ràng? Làm thế nào để có thể thích ứng được với diễn biến thị trường này?

Tại sao nói tương lai là thời đại của các sân chơi? Có thể tạo ra sân chơi ở những mảng nào? Làm sao doanh nghiệp mới có thể tạo ra một sân chơi mới? Làm sao để tận dụng sân chơi hiện có để “mượn thuyền ra biển”?

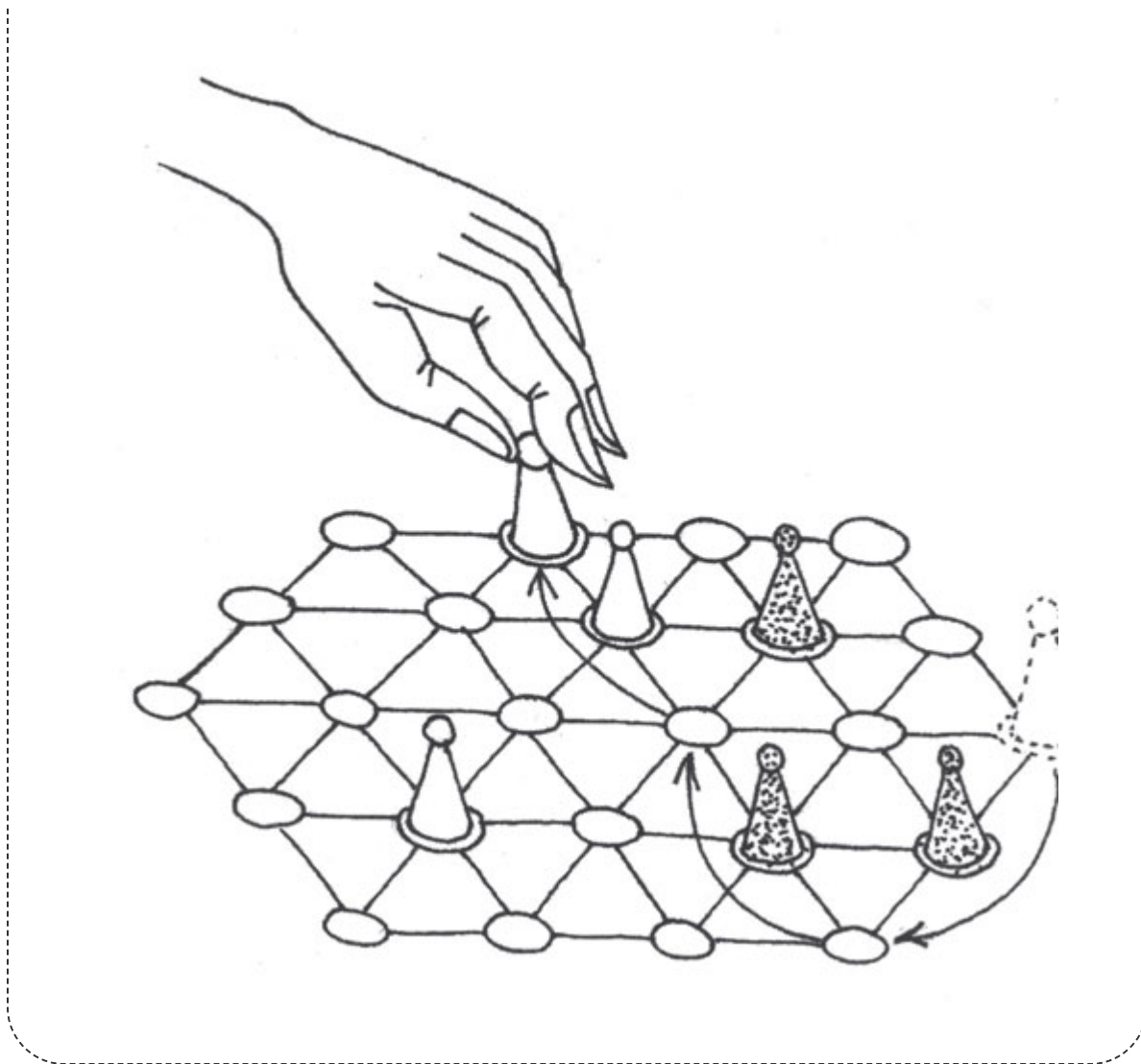


CHÍN MƯỜI ĐI TỪ THÀNH CÔNG NGẪU NHIÊN TỚI THÀNH CÔNG TẤT YẾU



Chương 12

QUY HOẠCH VÀ THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP



1. ĐỪNG NHẦM LẤN MỤC TIÊU KINH DOANH VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Rất nhiều người đã nhầm lẫn giữa “giấc mơ” và chiến lược, đó là căn bệnh thường gặp của các doanh nghiệp, thậm chí còn là điểm yếu chí mạng của nhiều doanh nghiệp, đồng thời cũng là trở ngại chính ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp. Khi gặp gỡ các lãnh đạo doanh nghiệp, chúng tôi thường hỏi họ hai câu hỏi: Một là quý doanh nghiệp có chiến lược không? Hai là chiến lược của doanh nghiệp là gì? Kết quả thật đáng kinh ngạc, bởi có tới 99% lãnh đạo trả lời rằng doanh nghiệp chúng tôi có chiến lược, nhưng chiến lược

trong họ lại là “cách nghĩ”, hoặc là “mục tiêu” và “sự theo đuổi”, nghĩa là “muốn làm gì”, ví dụ mong muốn trong năm năm doanh thu của công ty sẽ đạt được bao nhiêu, bỏ ra thời gian bao nhiêu năm để bước vào Top trong ngành, khai thác thị trường quốc tế... Đó là chiến lược ư? Đương nhiên không phải, đó đều là những suy nghĩ và đích ngắm để cố gắng vươn tới, nghĩa là “ước mơ” như chúng ta vẫn thường nói.

Vậy rốt cuộc chiến lược là gì? Tôi cho rằng chiến lược là những “logic” và “phương pháp” để thực hiện mục tiêu, thứ mà nó hướng tới không phải là làm gì (What), mà là làm như thế nào (How), nghĩa là thực hiện mục tiêu thông qua những phương thức nào? Kế hoạch cốt lõi giai đoạn là gì? Điều kiện tiền đề và điều kiện bên lề để thực hiện mục tiêu là gì? Muốn thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp thì yếu tố thành công là gì? Những thách thức phải đối mặt là gì? Doanh nghiệp phải đối mặt với những vấn đề và rủi ro tiềm năng nào? Làm sao để giải quyết được những vấn đề ấy?...

Muốn hiểu được “logic” đằng sau sự thành công là gì thì trước hết phải hiểu được thế nào được gọi là chiến lược, nếu không chúng ta sẽ mãi dừng lại ở giai đoạn chủ nghĩa cơ hội, dễ dàng bị cuốn theo xu thế. Nghĩa là khi môi trường thị trường tốt, mọi người đều kiếm được tiền, doanh nghiệp ngày càng phát triển; còn khi thị trường không tốt, mọi người đều thua lỗ, doanh nghiệp cũng theo đà đó mà dần đi xuống, đó là hiện tượng phổ biến xảy ra trong nhiều ngành khác nhau. Cho đến nay, khi tổng kết kinh nghiệm, nhiều người vẫn trốn tránh trách nhiệm, quy kết thất bại cho những nguyên nhân khách quan khác, không tập trung vào tự kiểm điểm. Nếu doanh nghiệp không hiểu được tầm quan trọng của chiến lược, không biết rốt cuộc chiến lược là gì thì sẽ không thể vươn ra thế giới, không thể cạnh tranh được với các công ty đa quốc gia. Dựa vào chiến thuật, dựa vào các chiêu thức thì chỉ có thể giành được thắng lợi trong một thời gian ngắn chứ không thể giành được thắng lợi thực sự trong cạnh tranh.

Mấy năm trước, điện thoại do các hãng viễn thông của Trung Quốc sản xuất từng chiếm một nửa thị trường Trung Quốc, nhiều người cho rằng thời đại thương hiệu điện thoại Trung Quốc đã đến. Nào ngờ chỉ mấy năm sau lại quay về tình trạng như lúc trước, ngoài một vài thương hiệu của Trung Quốc và nước ngoài tiếp tục phát triển, ngày càng nhiều doanh nghiệp bắt đầu sản xuất điện thoại giả. Tôi nhắc tới ví dụ này là muốn nhắc nhở mọi người cần tổng kết kinh nghiệm, phải biết được tại sao lúc đầu mình thắng, và lại càng phải biết tại sao hiện tại lại thua, từ đó tránh phải nộp học phí nhiều lần. Tôi luôn cho rằng, thiếu chiến lược là vấn đề lớn nhất của doanh nghiệp Trung Quốc.

Mấy năm gần đây, trong lĩnh vực đào tạo quản trị doanh nghiệp có một hiện tượng hết sức lạ lùng, đó là xu hướng đào tạo (và giảng viên đào tạo) coi “thành công học” là cốt lõi, trở thành một dạng đào tạo được hưởng ứng nhất. Tại sao như vậy? Bởi vì nhiều người không có “ước mơ”, rất nhiều người không biết mình sống vì điều gì, không biết rằng mình đang theo đuổi cái gì? Hơn nữa, nhiều người cảm thấy mơ hồ với tương lai của mình, cho nên việc đào tạo coi thành công là cốt lõi đó thông qua những phương pháp vui vẻ, năng động, quả thực đã có thể kích thích lòng nhiệt tình làm việc, thiết lập mục tiêu cuộc sống cũng như đánh thức ý chí phấn đấu của rất nhiều người, chúng ta không thể phủ nhận tác dụng của nó. Nhưng nếu chỉ dừng lại ở đó thì thật sự rất nguy hiểm, bởi vì một khi con người đã có ước mơ, nhưng lại không tìm ra được phương pháp để thành công, biến ước mơ thành hiện thực thì sẽ càng đau khổ hơn, không thể bay lên được thì chắc chắn sẽ ngã rất đau. Vậy con đường nào dẫn con người đến thành công? Chúng ta vẫn không thể tách rời khỏi hai chữ “logic” được, nó chính là điều kiện tiên đề và điều kiện thiết yếu để tìm được thành công. Đáng tiếc là phương thức tư duy này nhà trường đã không dạy chúng ta.

2. NẮM VỮNG LOGIC ĐẲNG SAU QUẢN TRỊ KINH DOANH

Chúng ta tiếp tục xét tới logic trong quản trị kinh doanh của doanh nghiệp, đó chính là quy hoạch chiến lược ba (hoặc năm) năm, quy hoạch như vậy sẽ lấy marketing làm hạt nhân của chiến lược kinh doanh. Lần đầu tiên tôi tiếp xúc với quy hoạch chiến lược là vào năm 1992, lúc đó tôi đảm nhận chức giám đốc marketing thuộc bộ phận sự nghiệp tại công ty HP Trung Quốc, phụ trách thiết kế chiến lược phát triển năm năm của bộ phận này. Công việc này đã giúp tôi có cơ hội hiểu biết một cách hệ thống về quá trình cũng như những phương pháp quy hoạch chiến lược doanh nghiệp. Sau đó tôi làm việc này mỗi năm một lần, dần dần đã học được logic tư duy chiến lược của các công ty đa quốc gia. Sau đó, ngoài việc lập quy hoạch chiến lược trong công ty HP, tôi còn tận dụng thời gian để giúp những doanh nghiệp không có bất cứ quan hệ cạnh tranh nào với công ty HP thiết kế quy hoạch chiến lược, từ hãng sữa Yili và công ty Wanke mười năm trước cho tới hãng sản xuất đèn chiếu sáng NVC và hãng sản xuất đèn chiếu sáng Ocean's King trong mấy năm gần đây. Khi đã có quy hoạch chiến lược thì doanh nghiệp sẽ xác định rõ logic của phát triển doanh nghiệp, từ đó có thể thực hiện mục tiêu của mình theo kế hoạch đã đề ra. Mấy năm sau, giá trị của quy hoạch chiến lược bắt đầu bộc lộ, một mặt thành tích doanh nghiệp tăng nhiều lần; mặt khác doanh nghiệp ngày càng ổn định, trưởng thành.

Có một tình trạng vô cùng phổ biến, đó là nhiều doanh nghiệp “coi trọng chiến thuật, coi nhẹ chiến lược”, tập trung sức lực vào “chiêu” và “thuật” mà lơ là việc nắm vững chiến lược. Mấy năm trước, “khả năng thực thi” đã từng rất thịnh hành ở Trung Quốc, dường như chỉ trong một đêm mà người ta đã có thể tìm ra vấn đề cốt lõi để kiểm soát sự phát triển của các doanh nghiệp Trung Quốc, các loại sách, băng đĩa xoay quanh vấn đề này thi nhau ra đời, nhưng sau một thời gian náo nhiệt thì kết quả ra sao? Khả năng thực thi của doanh nghiệp Trung Quốc đã thực sự nâng cao hay chưa? Hiển nhiên là chưa! Rất nhiều người chỉ thêm vào từ điển quản trị một khái niệm mới là “khả năng thực thi” mà thôi. Tôi cho rằng, hiện tại các doanh nghiệp Trung Quốc vẫn chưa tới giai đoạn bàn về khả năng thực thi (nó hoàn toàn khác với giai đoạn phát triển của các doanh nghiệp ở các nước phát triển), bởi vì điều kiện tiền đề để bàn

luận về khả năng thực thi đó là doanh nghiệp phải có chiến lược rõ ràng nghĩa là người thực thi phải hiểu được “thực thi” là gì, tại sao lại phải thực thi. Nếu không có chiến lược và kế hoạch rõ ràng, mà chỉ có những ý tưởng hay thì cũng chưa thể thực thi được, cho nên khả năng thực thi không thể tồn tại đơn độc.

Có thể nói, thiếu đi chiến lược là vấn đề căn bản tồn tại phổ biến trong rất nhiều doanh nghiệp hiện nay. Có lẽ bạn sẽ không đồng tình với ý kiến này, bởi vì cho rằng nhiều doanh nghiệp vẫn còn chưa có chiến lược thì có vẻ quá võ đoán, các bạn nghi ngờ rằng trình độ quản trị kinh doanh của các doanh nghiệp đang bị đánh giá quá thấp. Vậy chúng ta sẽ phân tích so sánh một chút về chiến lược doanh nghiệp trên ý nghĩa thực tế, xem có bao nhiêu doanh nghiệp có thể trả lời những câu hỏi dưới đây một cách có hệ thống:

1. Doanh nghiệp phục vụ cho bộ phận khách hàng nào? Nhóm khách hàng mục tiêu là ai?

2. Doanh nghiệp muốn chiếm vị trí như thế nào trong lòng nhóm khách hàng mục tiêu?

3. Tại sao nhóm khách hàng mục tiêu không mua sản phẩm của chúng ta?

4. Sau vài năm, doanh nghiệp đạt được mục tiêu quản trị kinh doanh như thế nào?

5. Làm sao để có thể đạt được mục tiêu, doanh nghiệp dựa vào đâu (ưu thế cạnh tranh) để đạt được mục tiêu?

6. Doanh nghiệp dựa vào đâu để kiếm tiền (mô hình hoạt động)? Số tiền kiếm được là do đâu?

7. Quá trình đạt được mục tiêu phải phân thành mấy giai đoạn? Mốc của mỗi giai đoạn là gì?

8. Bước đầu tiên bắt đầu từ đâu? Doanh nghiệp đã có kế hoạch thực hiện cụ thể tới từng bộ phận, từng nhân

viên hay chưa?

9. Làm thế nào để bảo đảm kế hoạch được thực thi tốt đẹp? Có những cơ chế kiểm tra giám sát nào?

Nếu như mỗi doanh nghiệp đều có một văn bản hoàn chỉnh như vậy (bản quy hoạch chiến lược), thì những phán đoán phía trên của tôi là sai, và điều đó cũng cho thấy các doanh nghiệp đã có logic thành công. Có thể nói, điều mà chiến lược đi sâu, làm rõ chính là vấn đề phát triển của doanh nghiệp trong vòng ba tới năm năm tiếp theo, chứ không phải là những vấn đề tồn tại của năm nay và năm sau; là tìm kiếm sự khác biệt từ góc độ sản phẩm hoàn chỉnh, chứ không phải là sản xuất những sản phẩm đồng nhất một cách đơn giản; là nhấn mạnh đặc sắc và cá tính của thương hiệu, từ đó tạo nên “gien” của thương hiệu, chứ không phải là nhấn mạnh công năng và giá cả của sản phẩm; là thông qua “đào sâu tìm hiểu” để tìm kiếm nguồn gốc sáng tạo sản phẩm, chứ không phải là “biểu diễn trên sân khấu” để thúc đẩy tiêu dùng sản phẩm.

Sau khi đã xác định rõ chiến lược của doanh nghiệp, cần phải bỏ ra nhiều thời gian để điều tra thị trường, định nghĩa sản phẩm mới, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới... cho nên thời gian trong chiến lược phát triển sản phẩm thường là hai tới ba năm. Vì vậy, sau khi hoàn thành kế hoạch chiến lược, các công ty đa quốc gia nhấn mạnh tới “thực thi” là rất hợp lí, nhưng đối với những doanh nghiệp Trung Quốc của ta thì về cơ bản vẫn là chưa có chiến lược, hiện tại muốn bàn về “thực thi” vẫn còn quá sớm. Bởi vì vấn đề hàng đầu làm hạn chế sự phát triển của doanh nghiệp là không có một quy hoạch chiến lược rõ ràng. Chỉ khi đã có chiến lược thì mới có thể xác định được chiến thuật, có chiến thuật rồi thì sẽ tìm được người phụ trách phù hợp, có người phụ trách thì sẽ có thể kiểm tra giám sát, từ đó đảm bảo thực thi một cách hiệu quả.

3. “KẾ HOẠCH KHÔNG THEO KỊP BIẾN ĐỔI” LÀ NHẬN THỨC SAI LẦM

Những người hiểu lầm hoặc nhìn nhận một cách phiến diện về chiến lược thường sẽ lấy cớ là “kế hoạch không theo kịp tốc độ biến đổi”, cho rằng thị trường thay đổi bất thường, không có quy luật rõ ràng, không thể kiểm soát nên doanh nghiệp chỉ có thể đi theo cảm giác. Thực ra, sự hiểu lầm và xem nhẹ chiến lược khiến nhiều doanh nghiệp mệt mỏi, luôn ở trong trạng thái “chữa cháy”. Chúng ta phải hỏi chính mình, chuyện mỗi ngày có hai mươi tư giờ có thay đổi không? Mặt trời mọc hướng Đông, lặn hướng Tây có thay đổi không? Sự khác biệt giới tính giữa nam và nữ có thay đổi không? Nền kinh tế thế giới vẫn không ngừng tăng trưởng dù phải trải qua không ít lần khủng hoảng có thay đổi không? Tất cả đều không thay đổi!

Nhắc tới những điều này chỉ là vì tôi muốn nhấn mạnh một triết lý, đó chính là sự biến đổi của môi trường là có quy luật, sự biến đổi của thị trường cũng có quy luật, bạn có thể không biết hoặc không nắm được quy luật đó, nhưng chúng ta không được phủ nhận sự tồn tại của nó. Chúng ta đều biết bản chất của khoa học là phát hiện quy luật, tổng kết quy luật. Vấn đề mà chiến lược phải giải quyết đó là tổng kết phân tích sự biến đổi thị trường gần như không có quy luật thành những quy luật, nói cách khác, làm kinh doanh là tìm ra những nhân tố bất biến trong các biến động trên thị trường, căn cứ vào những nhân tố đó để hoạch định chiến lược, thiết kế sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Đó cũng là lý do tại sao tiền đề của việc hoạch định chiến lược là phân khúc thị trường, chỉ có như vậy thì mới có thể thu nhỏ mục tiêu, nhìn rõ những nhân tố nào trên thị trường phân nhóm là tham số tương đối bất biến.

Thực ra, những người cho rằng kế hoạch không theo kịp biến đổi là những người chưa thực sự nghiên cứu thị trường, không tìm ra được những quy luật của thị trường mà thôi. Có một thầy thuốc Đông y nói rằng, một thầy thuốc Đông y có nhiều kinh nghiệm có thể đoán được hai mươi bảy hiện tượng mạch khi bắt mạch cho bệnh nhân, còn những người bình thường thì chỉ đoán ra một tham số: nhịp tim đập. Tại sao lại có sự khác biệt lớn đến vậy? Bởi vì thầy thuốc Đông y có nhiều kinh nghiệm có thể nhận biết được những

thông tin hữu ích về tình hình sức khỏe của bệnh nhân từ những tín hiệu nhỏ nhất, và căn cứ vào những tín hiệu đó để chẩn đoán ra bệnh. Làm kinh doanh có nhiều điểm tương đồng với chẩn trị Đông y, những người làm kinh doanh cũng cần phải “xem mạch” cho thị trường, tìm ra những thông tin hữu dụng từ những tín hiệu nhỏ trong môi trường thị trường phức tạp, tiến hành xử lý rồi rút ra kết luận. Tất cả các chiến lược và kế hoạch đều được đưa ra nhờ vào những thông tin được tìm ra đó.

Rốt cuộc chiến lược là gì? Có nhiều cách giải thích khác nhau về nó, ví dụ chiến lược là kế hoạch thực hiện mục tiêu; chiến lược là chọn lựa ai là đối thủ cạnh tranh; chiến lược là làm mình lớn mạnh và làm kẻ địch suy yếu; chiến lược là sự cân bằng giữa những cơ hội bên ngoài và tài nguyên bên trong; chiến lược là xác định rõ ấn tượng mà doanh nghiệp mong muốn để lại trong lòng khách hàng... Nếu như doanh nghiệp có thể tổng hợp lại được tất cả những ý kiến giải thích đó thì chắc chắn sẽ rút ra được kết luận khách quan cho mình.

4. NGUY HIỂM THỰC SỰ LUÔN NẪM NGOÀI TẦM MẮT

Có không ít doanh nghiệp sụp đổ chỉ sau một đêm, khiến người khác cảm thấy ngạc nhiên. Khi phân tích những nguyên nhân dẫn tới những tai họa lớn mà doanh nghiệp đó gặp phải, không khó để phát hiện ra rằng, phần lớn các trường hợp đều là vì trước khi sự việc xảy ra, doanh nghiệp đã không dự báo trước được nguy cơ lớn. Một người có thể tự nhìn được đủ ba trăm sáu mươi độ hay không? Chắc chắn là không thể, bởi vì phía sau chúng ta không có mắt, vậy làm thế nào mới có thể nhìn được đủ cả ba trăm sáu mươi độ? Đáp án rất đơn giản, hai người tựa lưng vào nhau rồi nhìn, thông báo cho nhau những gì mà mình nhìn được, như vậy sẽ có thể nhìn được ba trăm sáu mươi độ.

Chúng ta đều biết rằng, không phải điều gì cũng có thể lường trước được, càng là nơi mình quen thuộc lại càng dễ xảy ra nguy

hiểm, bởi vì rất dễ xảy ra hiện tượng “quầng đen dưới bóng đèn”. Giống như dưới tháp truyền hình không có tín hiệu sóng vậy, bất cứ nơi đâu cũng đều tồn tại góc chết của bức xạ và vùng không phủ sóng.

Tại sao mọi người lại bị “sẩy chân”? Hoặc là vì bị vấp ngã; hoặc là không nhìn thấy dưới chân có hố; hoặc cũng có thể là do không chú ý tới bậc thang, không nhìn thấy chướng ngại nên bị vấp ngã, đến khi ngã rồi mới phát hiện hóa ra ở đó có chướng ngại vật. Rất nhiều doanh nghiệp sau khi phải trả một khoản học phí lớn mới biết hóa ra ở đó có hố bẫy, nhưng tại sao không thể dự đoán trước được cái hố đó?

Khi vịt bơi trên mặt nước, nhìn bề ngoài thì có vẻ rất yên lặng, nhưng thực ra hai cái chân của nó vẫn đập không ngừng, chỉ có điều chúng ta không nhìn thấy mà thôi. Ví dụ này rất giống với hiện trạng của nhiều doanh nghiệp, bề ngoài có vẻ rất ổn định, không hề có gì bất ổn, nhưng lãnh đạo không nắm được hoạt động cụ thể của nhân viên, chính vì không có chế độ giám sát ràng buộc khoa học, nên không thể phát hiện được những điều bất thường.

Có một doanh nghiệp sản xuất đồ điện gia dụng rất nổi tiếng nhưng vì không phân tích trước tính khả thi trong quá trình quốc tế hóa nên đã đưa ra quyết sách vội vàng trong vòng ba tháng, dẫn đến kết quả là phải chịu thua lỗ nặng nề. Nếu như doanh nghiệp này có kế hoạch tỉ mỉ từ trước, mời chuyên gia tới tư vấn, hiểu được những vấn đề mà các doanh nghiệp khác đã từng gặp phải, hiểu được quy định chính sách của các nước, phân tích và dự đoán rất cả những vấn đề có thể xảy ra thì đã không mắc phải những sai lầm và thiệt hại không đáng có. Tại sao chúng ta không rút ra được kinh nghiệm từ những sai lầm của người khác? Đó là bởi vì đương sự quá chủ quan – đây tuyệt đối không phải tự tin – ngỡ rằng mình đã nghĩ ra tất cả vấn đề, rằng mình thông minh hơn người khác.

Điều này khiến tôi nghĩ tới câu nói: Phần lớn người chết đuối đều là những người biết bơi!

Mấy năm trước, Công ty Bell (Thượng Hải) đã từng mời tôi đến giảng dạy, giao lưu và nói chuyện với những người quản trị từ cấp phó giám đốc trở lên, trước đó tổng bộ của công ty đã tuyên truyền ra bên ngoài rằng sẽ hợp nhất với công ty Lucent, không được bao lâu, chi nhánh khu vực Trung Quốc bắt đầu tiến hành dự án hợp tác điều hành và tổ chức. Để tránh phải đi đường vòng, họ đã tìm đến tôi, mong muốn tôi có thể giảng dạy cho họ trong một ngày, bởi vì trong giai đoạn 2002 – 2003, tôi đã từng đảm nhận chức trưởng phòng hợp tác điều hành và tổ chức của Công ty HP tại Trung Quốc, đã chỉ đạo dự án hợp tác điều hành và tổ chức của HP và Compaq tại Trung Quốc và Hongkong, hiểu được những vấn đề có thể sẽ phát sinh trong quá trình hai doanh nghiệp hợp tác điều hành tổ chức có những khó khăn gì, có những trở ngại gì. Tôi dành ra thời gian nửa ngày để giới thiệu cho họ những tư duy và quá trình thao thác trong bản dự án của HP và Compaq, lên kế hoạch như thế nào, phân công, giám sát, cũng như giải quyết các vấn đề khó khăn như thế nào.

Buổi chiều dành cho hỏi đáp mang tính tương tác, những người quản lý cấp phó giám đốc ở tất cả các bộ phận chức năng cùng thảo luận những vấn đề mà họ lo lắng, những khó khăn mà họ dự đoán, những việc mà họ sợ rằng sẽ xảy ra. Thực ra, rất nhiều những vấn đề họ bàn luận tới đều là những vấn đề tôi đã từng trải qua, cho nên tôi đã chia sẻ với họ làm thế nào để giải quyết vấn đề, kết quả là sau một ngày đó họ đã hiểu được những vấn đề có thể xảy ra trong quá trình hợp tác điều hành tổ chức, và căn cứ vào những vấn đề đó để kịp thời chỉ định chuyên gia đưa ra những dự báo, nhờ đó đạt được hiệu quả “phòng hơn tránh”. Thực tế đã chứng minh, việc hợp tác điều hành tổ chức của họ tiến triển rất thuận lợi, không hề xảy ra vấn đề lớn nào.

Năm 2009, tôi lại đến Yantai Wanhua (Trung Quốc) để tư vấn vấn đề tương tự, bởi vì công ty cũng mở rộng quy mô trên phạm vi toàn thế giới thông qua hợp tác với công ty nước ngoài, họ cũng không chọn cách tự mò mẫm tìm đường mà mời những người hiểu biết để làm cố vấn, giảm thiểu những sai lầm và cái giá phải trả.

Từ những ví dụ trên, không khó để phát hiện ra đó là mô thức tư duy hoàn toàn khác biệt. Một loại là có cao nhân, không cần phải lần mò tìm đường đi; một loại là biết cách mượn lực, tìm cao nhân chỉ dạy; loại trước phải trả cái giá gấp mấy nghìn lần so với loại sau. Thực ra, bất cứ một người có kiến thức nào cũng chỉ cần động não một chút là có thể biết được rằng qua sông có rất nhiều cách, ví dụ như xây cầu hay dùng thuyền để đi qua. Thực tế nếu không có cầu cũng chẳng có thuyền thì có thể vắt một sợi dây thừng qua sông, hoặc là dùng một chiếc ròng rọc để kéo người qua sông... so với việc lần mò tìm đường đi thì cách làm nào cũng đều bảo đảm, tỉ lệ thành công cao. Có thể nói, có cầu, có thuyền, có dây thừng, có người mà không dùng, chỉ một mình mò mẫm lần tìm đường đi, đó là phương pháp ngu xuẩn, khiến ta phải trả cái giá đắt nhất.

5. QUY HOẠCH CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ ĐEM LẠI GIÁ TRỊ GÌ CHO DOANH NGHIỆP

Sau khi hoàn thành tích lũy vốn ban đầu, một doanh nghiệp cần phải đi theo con đường phát triển bền vững, cho nên sẽ không thể liều mạng như lúc mới khởi nghiệp được, cũng không nên đi tiếp con đường khuếch trương đầy rủi ro, mà cần phải chuyển sang phát triển ổn định, coi việc đi tới giai đoạn chín muồi là phương hướng lớn của doanh nghiệp. Điều đó giống như sự phát triển của một con người vậy, khi còn trẻ không sợ bị ngã, ngã rồi có thể đứng dậy, sau khi bước vào tuổi trung niên thì sẽ không thể quá mạo hiểm nữa, bởi vì “vốn” càng ngày càng ít. Đến khi hệ thống quản trị chuẩn mực được thiết lập, doanh nghiệp sẽ có thể phát triển lên một tầm cao mới, bước vào vòng tuần hoàn tiếp theo. Nếu như nói trong giai đoạn khởi nghiệp, doanh nghiệp chủ yếu dựa vào cơ hội, cảm giác, sự mạnh dạn, sự thông minh của mình, vậy thì trong giai đoạn chín muồi doanh nghiệp lại cần lại cần dựa vào hệ thống, chế độ, khoa học và quyền lực. Cho nên chúng ta cần bàn luận một chút về việc làm thế nào để “chuyển hướng từ khởi nghiệp sang giữ nghiệp”. Giữ nghiệp ở đây không có nghĩa là không phát triển mà là phát triển ổn

định, phát triển lành mạnh, coi việc tạo ra ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp là mục tiêu phát triển tổng thể.

Như đã nói ở trên, một doanh nghiệp có ba sự lựa chọn trong chiến lược phát triển: Chi phí thấp nhất, sự khác biệt sản phẩm và nhằm vào thị trường nhất định. Cho dù là lựa chọn chiến lược nào thì mục tiêu của doanh nghiệp cũng đều là trở thành doanh nghiệp số một trong một phân khúc thị trường nào đó, ít nhất là doanh nghiệp cũng phải chiếm được vị trí thứ hai, nếu không sẽ rất khó khăn để tồn tại và phát triển trên thương trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Việc quy hoạch chiến lược phát triển phải căn cứ vào tình trạng thị trường bên ngoài và thực lực của doanh nghiệp mình để đưa ra lựa chọn chiến lược, xác định rõ mình nên đi con đường nào.

Sau khi đã xác định được chiến lược phát triển thì phải xác định được mô hình phát triển của doanh nghiệp. Có ba mô hình phát triển: Thứ nhất là phát triển bên trong, nâng cao thực lực tổng hợp của doanh nghiệp, từ đó chiếm giữ nhiều thị phần hơn, đó là mô hình hữu hiệu nhất, cũng là mô hình phát triển có ý nghĩa lâu dài. Mô hình thứ hai là phát triển mở rộng, thông qua hợp tác với các doanh nghiệp khác để hoàn thiện chuỗi thức ăn của doanh nghiệp mình, phương pháp này nhất định phải cẩn trọng, nếu xử lý không tốt thì sức cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ bị giảm sút. Trước kia, có rất nhiều doanh nghiệp từng đi theo phương pháp này, bởi vì sức kiểm soát của doanh nghiệp mạnh, không nhất thiết phải dựa vào “người ngoài”, cho nên có rất nhiều doanh nghiệp “lớn và mạnh” và “nhỏ và mạnh”, nhưng nhìn từ môi trường lớn hiện nay, đồng minh chiến lược và đối tác hợp tác có lẽ sẽ có hiệu quả cao hơn. Mô hình thứ ba là phát triển khuếch tán, cũng chính là việc kinh doanh đa nguyên hóa mà chúng ta đã tương đối quen thuộc, thông qua việc bước vào thị trường mới hoặc lĩnh vực mới để tìm kiếm điểm mạnh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát triển nhanh chóng. Phương pháp này có tốc độ nhanh nhất, nhưng độ khó lại lớn nhất, bởi vì “không quen không làm” là nguyên tắc cơ bản của thị trường, vi phạm nguyên tắc này và bước vào một thị trường lạ thì rủi ro sẽ

rất lớn. Đương nhiên là không phải không thể làm kinh doanh đa nguyên hóa, chỉ cần doanh nghiệp biết tuân thủ chiến lược chữ “T” để phát triển sản phẩm của mình thì sẽ có thể giảm rủi ro.

Sau khi xác định rõ chiến lược phát triển và mô hình phát triển, doanh nghiệp còn phải có một quyết sách “vĩ mô” trong marketing, đó chính là lựa chọn ba con đường “khai phá” thị trường: Một là tăng thị phần; Hai là phát triển đồng bộ cùng thị trường; Ba là tạo thị trường mới. Trong thị trường tương đối ổn định, nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận marketing là tăng thị phần, giành thị trường từ đối thủ cạnh tranh, coi việc tạo ra ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp là mục tiêu hàng đầu. Trong một thị trường phát triển tốc độ cao, phát triển đồng bộ với thị trường sẽ có thể duy trì tình trạng hoạt động ổn định, bởi vì tài nguyên của doanh nghiệp có hạn, khi thị trường phát triển nhanh chóng, chỉ cần không bị chệch ra khỏi guồng là tốt lắm rồi, lúc đó nếu như cứ khăng khăng theo đuổi tăng thị phần thì chắc chắn sẽ xảy ra chuyện. Đối với những doanh nghiệp đã xác định rõ mục tiêu lâu dài, trình độ quản lý tương đối tốt, thì tạo ra thị trường mới có lẽ là sự lựa chọn tối ưu nhất, bởi vì phương pháp này có thể mang lại vị thế lãnh đạo của doanh nghiệp trên một thị trường nào đó, giành được ưu thế người dẫn đầu. Chỉ cần căn cứ vào tình hình thị trường, khách hàng và đối thủ cạnh tranh, tìm được nguồn gốc sáng tạo thì sẽ có thể phát triển sản phẩm mới mà thị trường yêu cầu, bao gồm cả sản phẩm thay thế, sản phẩm có kĩ thuật và khái niệm hoàn toàn mới, từ đó đi theo con đường của riêng mình.

Có thể nói, không có chiến lược thì doanh nghiệp sẽ không biết đầu tư tài nguyên có hạn vào đâu, thiết kế tổ chức chỉ đơn thuần đi theo cảm tính, thêm người vào đâu, giảm người ở đâu đều không có căn cứ cụ thể. Đồng thời, khi không có thiết kế tổ chức và quy hoạch tài nguyên nhân lực rõ ràng thì chắc chắn sẽ không biết là cần những người như thế nào, cần bao nhiêu người để hoàn thành công việc của doanh nghiệp. Còn không có thiết kế phối hợp tổ chức và nhân viên, thì doanh nghiệp đương nhiên sẽ không biết năm sau sẽ phải bỏ ra bao nhiêu tiền, thu nhập của mấy năm nữa là bao nhiêu, lợi nhuận là bao nhiêu, được bao nhiêu. Do quy hoạch chiến lược là điều kiện

tiền đề trong quản trị tài nguyên nhân lực và quản trị tài sản doanh nghiệp, cho nên trong quá trình thiết kế chiến lược, những người trong bộ phận tài nguyên nhân lực và tài vụ đều cần phải tham gia. Đó là một dự án của cả tập thể nhân viên doanh nghiệp, cũng là một phương pháp để bộ phận tài nguyên nhân lực và tài vụ hiểu được tình hình của doanh nghiệp, nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ.

Quy hoạch chiến lược có thể giúp doanh nghiệp xác định rõ, trong quá trình kinh doanh, các mặt tương đối độc lập về bề ngoài có quan hệ logic với nhau như thế nào, từ đó học cách giải quyết tận gốc vấn đề, hay chính là “quản trị là một công trình hệ thống” mà người ta vẫn thường nói. Trước khi bước vào một thị trường mới, trước khi đưa ra những quyết sách chiến lược quan trọng, khi hình thái cạnh tranh có sự thay đổi lớn... thì phải bắt đầu phân tích từ đâu? Đương nhiên là từ quy hoạch chiến lược. Ở phần sau tôi sẽ giới thiệu quá trình và phương pháp quy hoạch chiến lược.

Trước kia, khi cạnh tranh không quá quyết liệt, phần lớn quyết sách của doanh nghiệp đều là ở trạng thái tĩnh, về cơ bản xoay quanh ba vấn đề để xác định vị doanh nghiệp: 1. Liệu có đáp ứng được nhu cầu về sản phẩm nào đó trên thị trường nào đó hay không? 2. Liệu chúng ta có cơ sở và kinh nghiệm trong những thị trường này hay không? 3. Sở trường của chúng ta có thống nhất với loại sản phẩm này hay không? Chỉ cần trả lời tốt ba câu hỏi này thì sẽ có thể tìm ra điểm cân bằng, hình thành một “tam giác vàng”. Nhưng cùng với diễn biến của cạnh tranh, nếu chỉ trả lời cho ba câu hỏi tương đối ổn định này thì chưa đủ. Sau khi trả lời xong ba câu hỏi này còn phải trả lời bốn câu hỏi nữa, đó chính là: Liệu đối thủ cạnh tranh hiện có và đối thủ cạnh tranh tiềm năng có khả năng tương đương với doanh nghiệp hay không? Liệu họ có ý muốn tham gia vào cạnh tranh hay không? Sau khi xem xét các nhân tố cạnh tranh, biến số sẽ tăng lên nhiều lần, bởi vì đó là trò chơi thời cơ, đa giác và tương tác, là một biến lượng mà các doanh nghiệp rất khó kiểm soát. Như ở trên tôi đã nói đến nguyên tắc tương tác trong cạnh tranh thị trường, đó là một biến lượng mà các nhà doanh nghiệp rất dễ bỏ qua khi đưa ra quyết sách, bởi vì không đầy đủ dữ liệu cho nên đành phải bỏ qua

nó. Vì vậy quy hoạch chiến lược chính là phân tích tính tương tác trong phân tích cạnh tranh thị trường, miêu tả những tổ hợp biến lượng khác nhau, từ đó có sự chuẩn bị trước, tránh hậu họa về sau.

6. QUY HOẠCH CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP NHƯ THẾ NÀO LÀ HIỆU QUẢ NHẤT

Quy hoạch chiến lược là một khâu hết sức quan trọng trong việc tổng hợp tất cả các nội dung chúng ta đã nhắc tới ở trên, là sự kết hợp tất cả những lý luận marketing và tình hình thực tế, là bước mấu chốt để doanh nghiệp đưa ra những phán đoán chính xác về môi trường bên ngoài. Nếu như một doanh nghiệp có thể làm theo nguyên tắc cơ bản của quy hoạch chiến lược thì sẽ có thể từng bước đi vào hàng ngũ doanh nghiệp có tri thức, không ngừng hoàn thiện và nâng cao bản thân, giúp doanh nghiệp bước vào vòng tuần hoàn tốt, kinh doanh một cách có hiểu biết rõ ràng, và biết kết hợp mục tiêu lâu dài với kế hoạch công tác cụ thể trong năm tiếp theo.

Vậy thì quy hoạch chiến lược bắt đầu từ đâu? Thông thường, có thể phân quy hoạch chiến lược làm tám giai đoạn, bắt đầu từ việc phân tích thị trường và khách hàng, tìm hiểu môi trường bên ngoài doanh nghiệp; sau khi lựa chọn thị trường mục tiêu sẽ đưa ra những phán đoán chính xác về đối thủ cạnh tranh, từ đó miêu tả những sản phẩm hoàn chỉnh lý tưởng mà khách hàng kì vọng. Có dữ liệu đó rồi thì sẽ có thể quay lại xác định mục tiêu lâu dài và phương hướng phát triển của doanh nghiệp, cũng như giá trị và tôn chỉ tồn tại của doanh nghiệp, phân tích tài chính và kế hoạch khung tổ chức, các vấn đề và rủi ro tiềm tàng, năm đầu tiên thực hiện kế hoạch...

Giai đoạn thứ nhất: Phân tích thị trường và khách hàng. Một doanh nghiệp nếu như không hiểu được thị trường và khách hàng của mình thì sẽ rất khó để tiếp tục tồn tại. Cho nên bước đầu tiên của quy hoạch chiến lược là tiến hành phân tích sâu, tỉ mỉ về thị trường và khách hàng. Đó là cơ sở của cả quy hoạch chiến lược, bởi vì

những bước sau đều coi những kết luận từ phân tích thị trường và khách hàng là tiền đề, cho nên đó là một bước rất quan trọng.

Phân tích thị trường từ đâu? Trước tiên là phân khúc thị trường, nghĩa là doanh nghiệp tham gia vào những thị trường nào, xếp thứ tự theo cấp ưu tiên, tầm quan trọng và sức thu hút. Sau đó căn cứ vào thực lực của doanh nghiệp để lựa chọn thị trường mục tiêu từ những thị trường đó, những doanh nghiệp có thực lực mạnh thường lựa chọn thị trường chính, còn những doanh nghiệp có thực lực yếu thì sẽ chọn thị trường ngách, nhưng một doanh nghiệp cho dù là quy mô và thực lực như thế nào thì thông thường, số thị trường mục tiêu cũng không vượt quá ba. Như vậy mới có thể tập trung ưu thế để giành thị trường mục tiêu.

Tiếp theo cần phải phân tích đặc trưng của thị trường mục tiêu có những điểm nào đặc biệt, có những điểm nào phổ biến. Sau đó phân tích thị phần hiện tại của doanh nghiệp, hay chính là trả lời cho câu hỏi: Tại sao doanh nghiệp không chiếm lĩnh được toàn bộ thị trường? Nguyên nhân do đâu? Có một công cụ hết sức hữu hiệu có thể giúp doanh nghiệp biết mình biết ta trong mảng này, đó là “biểu đồ rò rỉ thị trường”. Chúng ta có thể chia nguyên nhân doanh nghiệp không chiếm lĩnh được toàn bộ thị trường thành bốn phương diện: Thứ nhất là doanh nghiệp tham gia cạnh tranh và đạt được tỉ lệ cạnh tranh; thứ hai là doanh nghiệp tham gia cạnh tranh nhưng không đạt được tỉ lệ cạnh tranh; thứ ba là doanh nghiệp biết được thị trường và khách hàng cần gì, nhưng sản phẩm của doanh nghiệp lại không thể đáp ứng nhu cầu, hay nói cách khác sản phẩm không phù hợp hoặc không có sản phẩm thích hợp; thứ tư là về cơ bản doanh nghiệp không biết khách hàng ở đâu, đã bị đối thủ cạnh tranh cướp đi rồi, cơ bản chưa tham gia cạnh tranh đã bị thua.

Phân tích biểu đồ rò rỉ thị trường doanh nghiệp là một trong những điều kiện để đặt ra cơ sở cho chiến lược của doanh nghiệp, là bước quá độ đầu tiên từ “không biết mình không biết” sang “biết mình không biết”, chắc chắn phải nhìn nhận nó một cách nghiêm túc, đương nhiên độ khó của nó là rất lớn. Sau khi hoàn thành biểu

đồ rò rỉ thị trường thì phải tiến hành phân tích khả năng cân bằng giữa cơ hội và thực lực, nghĩa là một mặt phân tích mỗi thị trường mang lại sức hút lớn bao nhiêu cho doanh nghiệp, mặt khác xác định thực lực của doanh nghiệp trong mỗi thị trường là như thế nào, tổng hợp hai phân tích đó ta sẽ tìm ra được thị trường mục tiêu đó là sự kết hợp giữa cơ hội và thực lực. Sau khi hoàn thành phân tích thị trường thì bắt đầu phân tích khách hàng: Một mặt phân tích tâm lý tiêu dùng, nghĩa là tại sao người tiêu dùng lại sử dụng loại sản phẩm đó? Tại sao người tiêu dùng sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp? Động cơ và động lực mua của người tiêu dùng là gì? Khi đưa ra quyết định, người tiêu dùng quan tâm tới cái gì? Để hiểu được quá trình tiêu dùng và quá trình quyết định của người tiêu dùng. Mặt khác phải phân tích năm nhu cầu khác nhau của khách hàng, bao gồm những nhu cầu được thể hiện ra, những nhu cầu thực sự, những nhu cầu chưa được thể hiện ra, nhu cầu có cảm giác tốt, nhu cầu không muốn nói ra.

Giai đoạn thứ hai: Phân tích đối thủ cạnh tranh. Mục đích là để hiểu được khi doanh nghiệp tham gia vào thị trường mục tiêu thì ai là đối thủ cạnh tranh hiện có – đối thủ cạnh tranh trực tiếp, ai là đối thủ cạnh tranh tiềm năng có thể sẽ tham gia cạnh tranh trong tương lai? Những sản phẩm tiềm năng có thể đe dọa tới sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp là gì? Thông thường, phân tích đối thủ cạnh tranh có năm lớp: Lớp thứ nhất là tìm ra (liệt kê ra) những đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp trên thị trường mục tiêu, ít nhất cũng để hiểu được ai là đối thủ cạnh tranh (đừng quên định nghĩa về đối thủ cạnh tranh mà tôi đã nhắc tới ở trên – những doanh nghiệp không sản xuất sản phẩm cùng loại chính là đối thủ cạnh tranh). Lớp thứ hai là miêu tả tình trạng của đối thủ cạnh tranh, phân tích tình hình cơ bản của đối thủ cạnh tranh, ví dụ như tổ hợp 4P của đối thủ cạnh tranh. Lớp thứ ba là nắm chắc phương hướng lớn của đối thủ cạnh tranh, biết đối thủ cạnh tranh muốn đi theo hướng nào. Lớp thứ tư là “đọc” chiến lược tổng thể của đối thủ cạnh tranh, có thể đưa ra một quy hoạch chiến lược “thay” cho đối thủ cạnh tranh, giống như đưa ra quy hoạch chiến lược cho doanh nghiệp mình vậy. Lớp thứ năm là có thể dẫn dắt hành vi và chiến

lược của đối thủ cạnh tranh, có sức ảnh hưởng tương đối lớn, biết tại sao đối thủ cạnh tranh sẽ phát triển theo hướng nào đó.

Đối với phần lớn các công ty, có thể làm được tới bước thứ ba là tốt rồi, chỉ có số ít các công ty làm được đến bước thứ tư, còn những doanh nghiệp có thể làm tới bước thứ năm thì có thể nói là đếm trên đầu ngón tay. Nhưng có thể làm tới bước thứ năm luôn là mục tiêu theo đuổi cao nhất của một nhân viên marketing, hay nói cách khác, các lớp này chính là vật tham chiếu để đối chiếu tình hình, từ đó tìm ra sự khác biệt. Có rất nhiều công cụ giúp ích cho phân tích cạnh tranh, ví dụ như mô hình SWOT là một công cụ tham khảo rất hiệu quả trong phân tích cạnh tranh, nghĩa là so sánh doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh khác, nó là viết tắt bốn từ trong tiếng Anh: S là “Strengths” – nghĩa là ưu thế ở mảng nào, W là “Weaknesses” – nghĩa là điểm yếu ở chỗ nào, O là “Opportunities” – nghĩa là những biến đổi của thị trường bên ngoài có thể mang đến cho doanh nghiệp những cơ hội nào, T là “Threats” – nghĩa là có những rủi ro và nguy cơ tiềm năng nào.

Giai đoạn thứ ba: Miêu tả sản phẩm hoàn chỉnh lý tưởng. Ở phần này, giả sử không xem xét tới yếu tố tài nguyên có hạn của doanh nghiệp, từ góc độ lý tưởng nhất, tìm kiếm xem những sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng muốn có được nhất là gì, đương nhiên những sản phẩm ở đây là chỉ những sản phẩm hoàn chỉnh chứ không chỉ là sản phẩm cốt lõi. Như vậy chúng ta sẽ có thể thực sự hiểu được rốt cuộc khách hàng muốn gì, cái nào quan trọng, cái nào không quan trọng, các lớp của sản phẩm hoàn chỉnh chiếm tỉ lệ bao nhiêu, từ đó chỉ ra phương hướng cho việc định nghĩa sản phẩm cụ thể.

Giai đoạn thứ tư: Xác định mục tiêu lâu dài và phương hướng phát triển của doanh nghiệp. Một khi doanh nghiệp đã xác định rõ nhu cầu của thị trường và của khách hàng, đồng thời hiểu được tình trạng cạnh tranh, cũng như đối với khách hàng thì sản phẩm lý tưởng nhất là như thế nào, khi ấy sẽ rất dễ dàng xác định rõ định vị thị trường của doanh nghiệp, hay nói cách khác chính là xác định

được giá trị tồn tại của doanh nghiệp là gì, mục tiêu lâu dài và phương hướng phát triển của doanh nghiệp là gì. Đương nhiên, việc quy nạp bằng những ngôn từ mạch lạc, dễ hiểu không phải là điều dễ dàng, thường phải bỏ ra thời gian vài ngày, liên quan tới nhiều người, bởi vì phải đơn giản thì mới thực dụng, dễ hiểu, đi vào trí nhớ dài hạn của mọi người, cũng như có thể giúp cho mỗi một nhân viên hiểu được mục đích và giá trị tồn tại của doanh nghiệp là gì.

Giai đoạn thứ năm: Phân tích những vấn đề và rủi ro tiềm năng. Trong quá trình hoạch định chiến lược doanh nghiệp, một khi chiến lược đã được xác định rõ thì cần phải phân tích những rủi ro và những vấn đề tiềm tàng có thể xảy ra? Hay nói cách khác có những biến cố “ngoài ý muốn” nào có thể xảy ra. Nếu như nó xảy ra thì ảnh hưởng của nó lớn như thế nào? Phương pháp ứng biến của chúng ta là gì? Như vậy mới không dẫn tới tình trạng bất cập của các biện pháp trong doanh nghiệp khi thị trường xảy ra biến động, trong rủi có may, trong may có rủi chính là triết lý đó.

Giai đoạn thứ sáu: Phân tích thiết kế khung tổ chức và phân tích tài chính. Bất cứ một chiến lược nào cũng đều cần phải có người thực thi, cho nên sau khi xác định rõ chiến lược, cần phải có sự bảo đảm của tổ chức, thông qua việc bày binh bố trận để sử dụng hiệu quả những tài nguyên có hạn. Sau khi hoàn thành thiết kế khung tổ chức, thì sẽ có thể biết được mỗi bộ phận muốn hoàn thành nhiệm vụ thì cần đến bao nhiêu nhân lực, cần đến những người như thế nào. Khi đã có yêu cầu cụ thể cho từng vị trí và từng nhân viên thì sẽ rất dễ để tính toán chi phí tài nguyên nhân lực, tạo cơ sở cho phân tích tài chính. Những chiến lược không có phân tích tài chính một cách khoa học sẽ chẳng khác nào đánh cược.

Giai đoạn thứ bảy: Tổng hợp chiến lược doanh nghiệp. Sau khi hoàn thành những phân tích ở trên thì sẽ có thể tổng hợp chiến lược, trong đó có hai điều mấu chốt cần phải coi trọng: Một là xác định rõ nhân tố thành công khi doanh nghiệp tham gia cạnh tranh trên thị trường là gì, nghĩa là làm xong những việc nào thì sẽ thành công; hai là những thách thức chính mà doanh nghiệp phải đối mặt

trên thị trường là gì, đâu là những vấn đề cốt lõi trong hiện tại và đã kiểm chế sự phát triển lành mạnh của doanh nghiệp. Căn cứ vào hai kết luận này và những điểm mà tôi đã nhắc tới ở trên, thì sẽ có thể có được chiến lược tổng thể trong vòng ba tới năm năm của doanh nghiệp.

Giai đoạn thứ tám: Năm thực hiện kế hoạch đầu tiên. Khi đã có chiến lược lâu dài thì việc phải làm tiếp theo chính là bắt tay vào hành động, nghĩa là xác định được năm tiếp theo tập trung vào làm gì, những điểm nào vừa quan trọng vừa cấp thiết, những điểm nào quan trọng mà không cấp thiết và những điểm nào cấp thiết mà không quan trọng. Tất cả những gì phải làm trong năm đầu tiên bắt buộc phải thống nhất với mục tiêu chiến lược của công ty, đồng thời là bước đầu tiên để đạt được mục tiêu chiến lược, chỉ có đưa những nhiệm vụ chiến lược đối với từng người phụ trách cụ thể thì mới có hy vọng thực thi hoàn hảo.

Tóm lại, quy hoạch chiến lược là mấu chốt trong phát triển bền vững của doanh nghiệp, mặc dù nói thì có vẻ đơn giản nhưng thực tế để làm được lại rất khó, và muốn làm tốt càng khó hơn. Tốt nhất doanh nghiệp nên làm quy hoạch chiến lược mỗi năm một lần, mỗi lần bỏ ra thời gian khoảng một tuần - không bao gồm thời gian chuẩn bị trước và thời gian điều chỉnh sau. Tốt nhất là lần đầu tiên làm quy hoạch thị trường hãy nhờ sự trợ giúp của những “người hiểu biết” có nhiều kinh nghiệm; lần thứ hai có thể do giám đốc marketing hoặc trưởng phòng marketing của doanh nghiệp làm, “những người hiểu biết” chỉ làm tham mưu, chưa đến lúc mấu chốt thì sẽ không đưa ra ý kiến; lần thứ ba về cơ bản doanh nghiệp có thể làm độc lập. Đó là tôn chỉ và đặc sắc của chúng tôi khi tư vấn quy hoạch và thiết kế chiến lược, tham mưu cho các doanh nghiệp cách “thay da đổi thịt”, để các doanh nghiệp hiểu được quy hoạch chiến lược làm như thế nào và hơn nữa là mọi người phải cùng tham gia vào quá trình đó, cùng tham mưu cho kế hoạch, cho nên khả năng thực thi sau này sẽ cao hơn.

7. CÔNG CỤ THAM KHẢO THỰC TẾ

Bảng kế hoạch chiến lược cạnh tranh

Khách hàng quan tâm nhất tới cái gì	Phải mạnh hơn đối thủ cạnh tranh	Giống như đối thủ cạnh tranh là được	Tự thấy yếu hơn đối thủ cạnh tranh	Khách hàng không quan tâm nhất tới cái gì

Bảng phân tích những vấn đề và rủi ro tiềm năng

Những vấn đề và rủi ro tiềm năng	Ảnh hưởng và những kết quả/ hậu quả có thể xảy ra	Những biện pháp ứng phó	Khả năng xảy ra trong một năm sau		
			Rất thấp	Tương đối thấp	Tương đối lớn

Bảng phân tích chi phí quản lý trong năm năm

	Năm thứ nhất	Năm thứ hai	Năm thứ ba	Năm thứ tư	Năm thứ năm
Doanh thu năm					
Chi phí năm					
Bộ phận					
Bộ phận					
Bộ phận					
Bộ phận					
Lợi nhuận kinh doanh năm					

8. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Doanh nghiệp không có quy hoạch chiến lược hệ thống thì liệu vẫn có thể phát triển ổn định bền vững được hay không? Vai trò chủ yếu của quy hoạch chiến lược là gì? Quy hoạch chiến lược nên được thiết kế vào giai đoạn phát triển nào của doanh nghiệp là thích hợp nhất?

Sự khác biệt bản chất nhất của quy hoạch và kế hoạch chiến lược là gì? Giữa chúng có điểm gì tương đồng, điểm gì khác nhau? Lựa chọn kế hoạch trong trường hợp nào là thích hợp nhất? Lựa chọn quy hoạch chiến lược trong trường hợp nào phù hợp hơn?

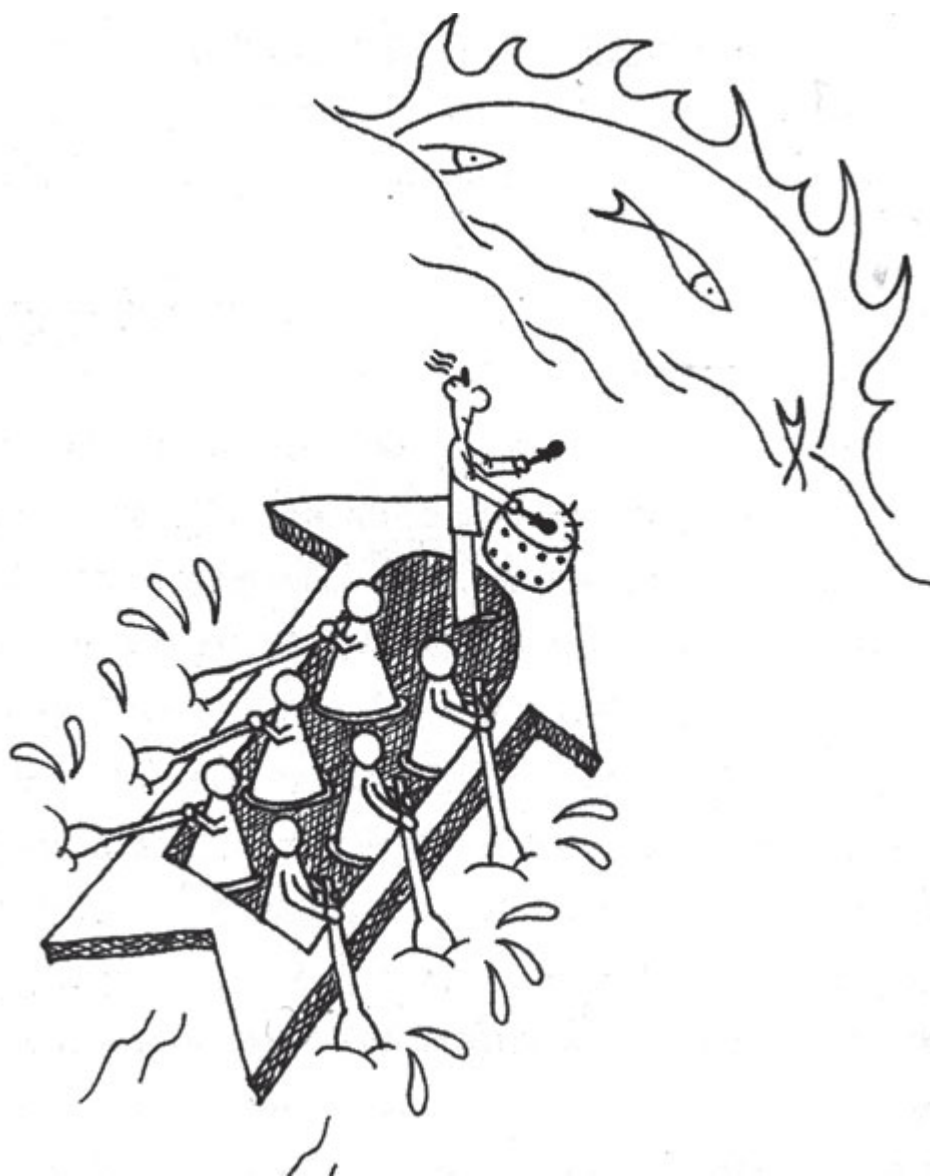
Tại sao nói những nguy hiểm thực sự đều nằm ngoài tầm mắt? Tương lai có thể dự báo hay không, làm thế nào mới có thể dự báo tương lai một cách khoa học? Tại sao nói “kế hoạch không theo kịp biến đổi” chỉ là một cái có?

Quyết sách động và quyết sách tĩnh của doanh nghiệp có những điểm khác biệt bản chất nào? Tại sao phải thực hiện quyết sách động? Mấu chốt của quy hoạch chiến lược là gì? Làm tốt quy hoạch chiến lược thì sẽ giúp doanh nghiệp giải quyết vấn đề gì?

Tại sao nói đọc sách và xem phim là xem từ trước đến sau, còn doanh nghiệp kinh doanh cần phải xem từ sau ra trước? Ưu điểm của việc xem xét từ sau ra trước là gì? Làm thế nào mới có thể phối hợp tài nguyên căn cứ vào mục tiêu?

Chương 13

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ MARKETING VÀ TIÊU THỤ



1. BIẾT LỰA CHỌN, LÀM ÔNG CHỦ MỘT CÁCH NHẸ NHÀNG

Tôi tin rằng rất nhiều công ty nhỏ đều gặp phải tình trạng như sau: Ông chủ làm việc rất vất vả, cả ngày chạy ngược chạy xuôi, nhân viên trong công ty thì lại ngồi trong phòng làm việc nhàn nhã, coi công ty là cửa hàng Internet. Những ông chủ của doanh nghiệp than vãn rằng mình quá mệt, công việc phải tự mình liên hệ, khách hàng cũng đến tay mình, và chính mình trở thành người có hiệu quả sáng tạo nhiều nhất của công ty. Quản lý nội bộ chỉ có thể giao cho những người đáng tin cậy làm, nhưng họ lại thường xuyên không thực hiện đúng như ủy quyền, không quyết định được việc lớn, mà nếu có quyết định thì lại không dám gánh trách nhiệm.

Hiện tượng: Lãnh đạo vô cùng nhiệt huyết, ngày nào cũng làm việc đến tận khuya, luôn cảm thấy thiếu nhân viên có năng lực và biết chia sẻ với mình, lo lắng nhân viên làm không tốt, vì thế thường tự mình giải quyết công việc.

Nếu một lãnh đạo tự mình lăn lộn nơi thương trường mà làm nên cơ nghiệp, thì ắt hẳn phải có “trực giác” và sự kiến giải độc đáo đối với sự phát triển của thị trường, sản phẩm và doanh nghiệp. Nhưng nếu như chỉ dừng lại ở giai đoạn dựa vào “trực giác” thì sẽ có rất nhiều thứ chỉ có thể biết được mà không giải thích được, họ sẽ cảm thấy mình rất hiểu, nhưng đầu óc của người khác lại quá khác mình, không thể hiểu nổi mình. Bởi vì ít giao lưu trao đổi ý kiến nên tạo thành một vòng luẩn quẩn, khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên ngày càng lớn, vì thế mà lãnh đạo ngày càng khó tiếp thu ý kiến của nhân viên cấp dưới. Lâu dần, những suy nghĩ, tư tưởng của lãnh đạo doanh nghiệp thì chỉ có lãnh đạo tự hiểu, rất nhiều tư duy phát triển doanh nghiệp, chiến lược doanh nghiệp chỉ do một mình họ quyết, các dự án đầu tư cũng đều là họ tự đi đàm phán, kết quả là tuổi thọ của doanh nghiệp gắn liền với tuổi thọ của nhà lãnh đạo, tình trạng của doanh nghiệp gắn liền với “tình trạng sức khỏe” của nhà lãnh đạo, không thể thực hiện phát triển bền vững.

Chúng ta thường thấy thông tin như sau: Ông chủ một doanh nghiệp tư nhân nổi tiếng nào đó đột ngột qua đời, rất nhiều kế

hoạch, dự án, chiến lược còn bỏ dở cũng vì thế mà phải dừng lại, bởi vì ngoài bản thân ông chủ doanh nghiệp ra, không có ai tham gia vào những quyết sách quan trọng đó, không ai biết tường tận những quyết sách ấy như thế nào. Những lãnh đạo doanh nghiệp như vậy thực ra vẫn chưa vượt qua được giai đoạn “diễn viên diễn theo bản năng”, chưa vượt qua được chính mình, nhất là trong lĩnh vực quản trị. Đó là bởi vì khái niệm cơ bản của quản trị là “giải quyết tốt công việc nhờ nhân viên cấp dưới”, nhà quản trị là “huấn luyện viên” chứ không phải là vận động viên, là dạy bộ phận bên dưới làm việc chứ không phải là tự mình “thi đấu” thay họ. Nếu cấp dưới có đôi lần làm chưa tốt thì hãy giữ một tâm thái khoan dung, cho phép họ được phạm sai lầm. Đối với một huấn luyện viên thì điểm mấu chốt là phát huy được vai trò “giám sát” và “phụ đạo”, không thể chỉ nói với nhân viên là sai rồi, chưa đúng với yêu cầu của tôi, mà phải gợi ý tư duy giải quyết vấn đề cho cấp dưới: Mục tiêu hoàn thành nhiệm vụ là gì? Quá trình làm việc này như thế nào? Nguyên nhân dẫn đến sai sót là gì? Điểm mấu chốt cần phải nắm chắc là gì? Cần phải chú ý cái gì? Như vậy cấp dưới mới có thể học hỏi và tiến bộ, dần dần hiểu được những kì vọng và yêu cầu của ông chủ.

Đương nhiên, là một nhà quản trị cao cấp cũng cần phải tránh một hành động khác, đó là hể nhân viên hỏi vấn đề gì là liền lập tức đưa ra đáp án. Dù hành động này sẽ khiến nhà lãnh đạo cảm thấy sảng khoái và tự hào vì chẳng vấn đề gì có thể làm khó mình, nhưng thực tế lại không nên làm như vậy. Bởi vì để đánh giá trình độ của một huấn luyện viên, người ta không đánh giá huấn luyện viên đó tự làm được gì, thông minh cỡ nào, mà là xem ông ta có thể dẫn dắt đội ngũ làm việc hay không. Cho dù “dạy người khác làm” là một việc mất thời gian hơn nhiều so với tự mình làm, cũng có thể là dù có dạy cũng không thể làm tốt được như mình, nhưng tóm lại đó vẫn là một việc mà lãnh đạo phải làm. Đó là bước chuyển ngoặt quan trọng của một người từ quản lý chính mình sang quản lý người khác, nếu chỉ vì cấp dưới làm không tốt mà mình cứ thế tự làm thì bạn mãi mãi sẽ không thể trở thành một nhà quản trị, đó là thách thức mà bất cứ người nào mới bước vào công tác quản lý đều gặp phải, nếu không qua được ngưỡng đó thì sẽ không thể trở thành một người quản lý

đúng với chức vụ của mình. Có thể nói, chỉ dựa vào năng lực trời phú thì rất khó để trở thành nhà quản trị xuất sắc, chỉ có trải qua đào tạo chuyên nghiệp mới có thể nắm chắc kỹ năng quản trị để làm một nhà quản trị đích thực.

Có một sự việc đã tác động rất lớn đến tôi. Hơn hai mươi năm trước, khi mới vào làm trong Công ty HP, tôi gặp phải một vấn đề khó, không biết nên làm gì. Để tránh xảy ra sai sót, tôi đã hỏi cấp trên nên làm như thế nào, nhưng cấp trên không trực tiếp cho tôi đáp án, mà hỏi lại tôi là: “Anh nghĩ nên làm thế nào?” Sau đó nói với tôi: “Anh về nghĩ lại đi rồi tới tìm tôi sau.” Lúc đó tôi thực sự không vui vẻ chút nào, trong lòng nghĩ: “Anh có nhiều kinh nghiệm như vậy, sao không nói luôn cho xong? Sao phải làm khó tôi thế? Sau một ngày, khi đã nghĩ ra vài phương án có thể thực hiện, tôi lại tới tìm cấp trên, ông ấy hỏi vài câu rồi mới chỉ bảo cho tôi: “Từ nay về sau nếu gặp phải tình huống tương tự, không được trực tiếp đến tìm hỏi tôi như thế, tôi gọi anh đến không phải để anh đưa ra câu hỏi, mà là phải giải quyết vấn đề, đồng thời phải nghĩ được hai tới ba phương án khả thi. Là một cấp trên, việc của tôi chỉ là đánh giá quyết định của anh và đưa ra gợi ý của tôi, người đưa ra quyết sách cuối cùng vẫn là anh”. Đó chính là sự khác nhau giữa đồng hồ và chuông báo thức, rất nhiều nhà quản trị thích làm người báo thức chứ không phải là đồng hồ, kết quả là khiến cấp dưới trở nên ngày càng lười biếng, trì trệ, đó không phải lỗi của cấp dưới. Cũng giống như cha mẹ tôi thì làm hư con, nhà quản trị tôi làm hư nhân viên của mình. Nếu như nhà quản trị hiểu được rằng mình nên đóng vai trò là một chiếc đồng hồ, coi việc bồi dưỡng nhân viên là trọng tâm thì nhân viên một khi biết được phong cách và quy luật của cấp trên sẽ phát huy hết tính năng động khách quan của mình để tìm ra đáp án hay, nhờ thế mà gánh nặng trên đôi vai nhà quản trị cũng nhẹ hơn.

2. LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHÀ QUẢN TRỊ VÀ ÔNG CHỦ THỐNG NHẤT QUAN ĐIỂM VỚI NHAU

Hiện tượng: Khi vừa tuyển được một người quản lí cao cấp, ông chủ doanh nghiệp mừng rỡ như có được báu vật vô giá, xuýt xoa tiếc nuối vì đã gặp được nhau quá muộn, tình thân như ruột thịt, ấy vậy mà chưa đầy hai năm đã bằng mặt chẳng bằng lòng, thậm chí coi nhau như kẻ thù.

Khi tuyển người quản lí, tuyệt đối không nên chỉ nhìn vào ưu điểm, mà còn phải suy xét xem mình có thể chấp nhận hoặc bỏ qua những khuyết điểm của đối phương hay không. Rất nhiều người đều mong muốn rằng đối phương sẽ thay đổi (thực ra trong mỗi người có bản tính khó thay đổi), họ sẽ làm việc dựa vào trực giác và tình cảm. Nhưng trong những doanh nghiệp hiện đại, không nên chỉ đơn thuần dựa vào trực giác, càng không nên chỉ dựa vào tình cảm, nếu không khi bắt đầu, hai bên đều nghĩ theo hướng tốt với những nguyện vọng tốt đẹp, bỏ qua sự đối lập chia rẽ. Trải qua một thời gian, vấn đề dần dần lộ ra, kết quả là không thể tiếp tục được và đành phải đường ai nấy đi. Người xưa có câu: Mất lòng trước được lòng sau, khi tuyển người nên thẳng thắn đàm phán cách giải quyết vấn đề sau khi nhân viên thôi việc (không có lý do gì để né tránh vấn đề này), hơn nữa phải phân rõ trách nhiệm, nếu như doanh nghiệp yêu cầu nhân viên nghỉ việc thì phải có bồi thường như thế nào. Ngược lại, nếu nhân viên chủ động xin thôi việc thì sẽ không được hưởng những cam kết ưu đãi lâu dài và cũng phải chịu trách nhiệm thích hợp, có như vậy thì khi xảy ra bất cứ chuyện gì, cả hai phía đều không cảm thấy bất ngờ, khả năng xung đột cũng tự nhiên giảm xuống.

Ngoài ra tại sao đối phương lại tìm đến doanh nghiệp? Anh ta đến từ đâu? Anh ta đến đây với mong muốn gì? Những thứ mà anh ta mong muốn liệu có thể đạt được hay không? Mục đích công ty muốn tuyển dụng anh ta là gì? Yêu cầu công việc đã soạn thảo đầy đủ hay chưa? Nếu như mọi công tác chuẩn bị đã được làm tốt thì khả năng xảy ra sai sót là rất nhỏ (đương nhiên không thể tránh được hoàn toàn). Đương nhiên, khi tuyển người quản lí, tốt nhất hãy làm “điều tra bên ngoài”, nghĩa là đến công ty mà đối phương đã từng làm ở đó để tìm hiểu ưu, nhược điểm của họ, tìm hiểu tình hình từ những

đồng nghiệp, cấp dưới, cấp trên của họ. Có thể nói, nếu như công tác chuẩn bị càng được làm tốt thì khả năng đánh giá nhầm sẽ càng nhỏ, giống như đánh trận vậy, nhất định phải đưa ra sách lược tỉ mỉ, nghĩ trước những nhân tố bất lợi và phương án ứng phó.

Mặt khác, khi tuyển dụng người quản lí, việc xây dựng giá trị quan cũng hết sức quan trọng. Hơn mười năm trước, khi tham gia một loạt các lớp đào tạo “Kế hoạch bồi dưỡng tăng tốc” dành cho quản lý cấp cao ở HP, tôi đã dành nhiều thời gian và các bài viết để truyền dạy những quy phạm hành vi và giá trị quan của công ty, đồng thời mời những người xung quanh (hai người cấp trên, hai cấp dưới, hai đồng nghiệp) thử cho điểm, xét xem tôi có những điểm nào khác biệt với những yêu cầu quy phạm hành vi và giá trị quan của công ty, rồi đưa ra ý kiến cải tiến. Nếu như một nhà quản lý vừa mới vào công ty (thậm chí trước khi vào công ty) đã chấp nhận giá trị quan của công ty mới, thì tất cả những việc khác đều có thể làm tốt. Đương nhiên một doanh nghiệp tư nhân liệu đã hình thành được giá trị quan cốt lõi của nó hay chưa cũng vẫn là một vấn đề lớn tồn tại phổ biến.

3. TẠI SAO KHI DOANH NGHIỆP ĐÃ LỚN MẠNH THÌ NHÂN VIÊN LẠI TƯ LỢI

Điểm động lực lợi ích trong thời gian đầu mới khởi nghiệp là kì vọng tốt đẹp, tất cả vì lợi ích chung, lúc ấy dường như không ai tính toán lợi ích cá nhân, tăng ca tăng giờ không vấn đề gì, thực ra đó là hy sinh vì “lợi ích lâu dài” chứ không phải là không để ý tới lợi ích. Giống như một người muốn vào đại học vậy, họ biết khi vào được đại học thì sẽ có được tương lai tốt hơn, nên cảm thấy hiện tại có vất vả mấy năm cũng đáng. Cùng với việc doanh nghiệp ngày một lớn mạnh, những kì vọng lâu dài đã cận kề trước mắt, nên tính toán cũng là chuyện bình thường, nếu doanh nghiệp không thực hiện lời hứa, nhân viên sẽ cảm thấy nguyện vọng của mình không được đáp ứng, những thứ đáng lẽ mình nên nhận được thì lại không nhận được. Cho nên doanh nghiệp cần phải không ngừng xây dựng mục

tiêu lâu dài cho nhân viên, để nhân viên không muốn rời bỏ công ty (vì gắn với lợi ích của mình), luôn kì vọng về những điều tốt đẹp hơn sắp tới, cố gắng phấn đấu vì mục tiêu lâu dài.

Trong môi trường kinh tế thị trường, các doanh nghiệp coi lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu chỉ có thể kêu gọi sự trung thành chứ không thể kêu gọi sự cống hiến, bởi vì đề xướng sự cống hiến trong doanh nghiệp là tư duy vi phạm quy luật kinh tế thị trường (trao đổi lợi ích bình đẳng), trừ phi tổ chức của bạn là tổ chức phi lợi nhuận, là cơ quan từ thiện, chỉ có ở đó mọi người mới đều làm việc với tâm thái cống hiến. Có thể nói, trên thị trường không có người bạn vĩnh cửu, chỉ có lợi ích vĩnh cửu! Doanh nghiệp nếu muốn nhân viên của mình không tư lợi thì phải nghĩ cách để gắn lợi ích của công ty với lợi ích cá nhân của nhân viên.

Gắn lợi ích cá nhân với lợi ích doanh nghiệp là phương pháp có hiệu quả nhất trong việc cổ vũ nhân viên trong môi trường kinh tế thị trường, cũng là sự khác biệt căn bản nhất giữa những doanh nghiệp ưu tú và những doanh nghiệp bình thường. Những doanh nghiệp giỏi do đã hiểu được triết lý này nên mới phát huy tinh thần làm chủ của nhân viên. Là một chủ doanh nghiệp, phải chấp nhận một thực tế là “tất cả nhân viên đều tư lợi”, bởi vì ai cũng đều “chủ quan vì mình, khách quan vì người”. Cùng với việc nhân viên tối đa hóa lợi ích bản thân, lợi ích của doanh nghiệp cũng đạt được hiệu quả tối đa, như vậy mới là chân lý của quản trị doanh nghiệp, là mấu chốt để thực hiện “quản lý tự nhiên”. Rất nhiều người không hiểu được triết lý đơn giản này, hoặc là cơ bản không coi trọng nó, không tin rằng lại có chuyện thần kì như vậy. Nhưng chỉ cần lãnh đạo doanh nghiệp có tâm nhìn, hiểu được triết lý này thì chắc chắn sẽ có thể có được một đội ngũ nhân viên “thiện chiến”. Vì thế người quản lý không nên dùng những phương pháp của thời kì kinh tế kế hoạch, những lý tưởng xa xôi hay hô hào tinh thần doanh nghiệp để cổ vũ nhân viên. Doanh nghiệp chỉ cần có thể nghĩ cho lợi ích của nhân viên, thực sự tôn trọng nhân viên, cổ vũ nhân viên nỗ lực làm việc thông qua lợi ích là đủ.

4. LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐÀO TẠO MỘT GIÁM ĐỐC MARKETING GIỎI

Một nhân viên marketing có tố chất, làm thế nào mới có thể trở thành một giám đốc marketing xuất sắc? Tôi cho rằng muốn làm giám đốc marketing thì tốt nhất hãy từng bước từng bước đi từ cơ bản lên, từ chuyên viên marketing lên quản lý marketing, rồi đến giám đốc marketing, ít nhất cũng phải phấn đấu trong khoảng thời gian từ bốn tới năm năm (tôi đã phải bỏ ra thời gian hơn tám năm mới đi đến giai đoạn này). Theo tôi, quá trình này rất khó để đẩy nhanh, nếu không cho dù là đã làm giám đốc marketing thì cũng không thể ngồi yên được, không tìm thấy được cảm giác là một lãnh đạo thực sự. Có một số doanh nghiệp vì muốn giảm lượng công việc (hoặc tăng nhanh tốc độ) nên điều người từ bộ phận khác (đặc biệt là bộ phận kinh doanh) làm giám đốc marketing. Tất nhiên việc này không thể mang lại kết quả tốt đẹp, bởi vì nhân viên marketing và nhân viên kinh doanh có chuyên môn khác nhau, cách thức tư duy hoàn toàn khác nhau. Vậy làm thế nào mới có thể có được một giám đốc marketing xuất sắc? Theo tôi có ba cách, mà lí tưởng nhất là kết hợp cả ba cách đó lại để bổ sung lẫn nhau.

Cách thứ nhất: Rèn luyện từ trong doanh nghiệp lớn xuất sắc

Nếu như người làm công tác marketing xuất thân từ một doanh nghiệp lớn và chuẩn mực thì, do đặc trưng rõ ràng nhất của doanh nghiệp chuẩn mực là coi trọng việc đào tạo nhân tài và xây dựng lộ trình, một người được trải qua đào tạo và thực tiễn trong một khoảng thời gian nhất định sẽ hình thành thói quen làm việc theo lộ trình của công ty, dễ dàng bắt tay vào việc, hơn nữa ngay từ khi bắt đầu họ đã quen với làm việc theo quy định, tuân thủ luật chơi, điều đó phù hợp với thái độ cẩn thận mà công việc marketing yêu cầu. Trong những doanh nghiệp chuẩn mực đó, sự thăng tiến tuy có chậm (xét từ góc độ ngắn hạn), nhưng đối với những người yêu nghề mà nói thì thời tuổi trẻ học được bản lĩnh kiếm tiền sẽ quan trọng hơn

so với việc kiếm tiền đơn thuần, chỉ cần rèn được bản lĩnh thì sau này không lo không kiếm được tiền. Đào tạo, thực tiễn, lại đào tạo, rồi lại thực tiễn, đó là vòng tuần hoàn không thể thiếu trong quá trình trưởng thành của một người. Do sân chơi trong doanh nghiệp lớn là tương đối rộng, những thứ được tiếp xúc tương đối nhiều, cho nên đó là “cái nôi” trưởng thành tốt của rất nhiều người. Một thanh niên tìm việc làm mà không đặt nặng vấn đề phải tìm công việc lương cao, mà coi trọng vấn đề doanh nghiệp nào có thể giúp anh ta học hỏi được, cương vị nào có thể tạo nền tảng phát triển cho anh ta sau này, thì những người như vậy sẽ có thể là “nhân tài” trong tương lai. Nếu như có thể làm quản lý bộ phận marketing trong một doanh nghiệp lớn xuất sắc, tương lai họ sẽ có nhiều cơ hội hơn để trở thành giám đốc marketing.

Cách thứ hai: Tham gia các khóa đào tạo MBA hoặc EMBA chính quy

Lựa chọn các trường quản trị tương đối chính quy và nổi tiếng, tiếp nhận chương trình đào tạo nghề nghiệp có hệ thống, điều đó rất thuận lợi cho việc nâng cao trình độ lý luận và mở rộng tầm mắt của bản thân. Có thể nói quản lý (giám đốc) kinh doanh có thể tự học mà không cần thầy dạy, không cần tham gia các khóa MBA hoặc EMBA cũng có thể làm tốt công việc của mình, nhưng giám đốc marketing thì không thể. Bởi vì kinh doanh là công tác mang tính thực tiễn rất cao, có liên quan mật thiết tới ngành, khu vực, sản phẩm, khách hàng, “tính chuyên nghiệp” cao. Còn marketing là công tác mà tính lý luận và tính thực tiễn tương đương nhau, thuộc vào kiến thức mang “tính thông dụng” cao, chỉ cần nắm chắc được những kiến thức và kỹ năng marketing thì sẽ có thể sử dụng trong các ngành khác nhau, các khu vực khác nhau, các sản phẩm khác nhau, các khách hàng khác nhau. Theo tôi được biết, dù là trường quản trị nổi tiếng thế giới hay là những trường quản trị bình thường, về cơ bản trong chương trình đào tạo cũng không có các môn về bán hàng, nhưng lại có một số môn có liên quan tới marketing. Đối với những người quản lý có kinh nghiệm trong công việc, EMBA có thể giúp cho họ có hiểu biết tổng hợp, cùng lúc có được kiến thức về nhiều lĩnh vực, ví dụ như

các kiến thức về kinh tế, pháp luật, tài chính, nguồn nhân lực, xây dựng tổ chức, khiến cho bản thân có thể nhìn nhận vấn đề một cách toàn diện hơn. Học MBA hoặc EMBA không chỉ là để “có bằng cấp”, cũng không phải chỉ để “kết bạn” mà quan trọng nhất đó là “học bản lĩnh”.

Cách thứ ba: Làm học trò của những giám đốc marketing ưu tú

Chưa từng gặp người quản lý kinh doanh ưu tú thì bản thân sẽ rất khó để trở thành một người quản lý kinh doanh ưu tú, đó là nhận thức chung của phần lớn các nhà quản trị, tôi cũng rất tán đồng với quan điểm này. Dù có câu nói “trò vượt qua thầy”, nhưng nếu như không có thầy thì làm sao có trò được. Biết đến những người quản lý kinh doanh xuất sắc không phải là ngồi nghe họ diễn thuyết, cũng không phải hội họp hay nói chuyện với họ mà phải cùng làm việc với họ. Cùng nhau làm việc như vậy trong một thời gian thì sẽ có thể hiểu được phẩm chất và giá trị, cũng như hiểu được những nguyên tắc làm việc và làm người của họ. Không có sự tiếp xúc gần gũi thì những thứ đó sẽ rất khó để nhìn nhận rõ ràng, bởi vì bạn không những phải nghe họ nói như thế nào mà còn phải xem họ làm như thế nào, liệu có thể trải qua khảo nghiệm của thời gian hay không. Nếu xét từ ý nghĩa đó thì trong giai đoạn thứ hai của sự nghiệp, lựa chọn “thầy giỏi” quan trọng hơn lựa chọn “công ty tốt”, đương nhiên vừa có thầy giỏi, vừa có công ty tốt là điều lý tưởng nhất. Trong sự nghiệp của mình, tôi đã may mắn từng được tiếp xúc với những nhà quản lý xuất sắc, những nhà quản lý xuất sắc đó có ảnh hưởng lớn đối với giá trị quan, phương thức hành vi, cách làm người, thái độ công việc, phương thức làm việc, phương thức giao tiếp và thậm chí là phương thức tư duy của tôi. Từ họ, tôi đã thấy được cái gì gọi là “nghề”, thế nào gọi là “yêu nghề”, thế nào là “chính trực”, thế nào là “tinh tế”. Chính nhờ sự giúp đỡ và chỉ dạy của họ trong từng giai đoạn sự nghiệp nên tôi mới có được thành công ngày hôm nay, vì thế đến bây giờ tôi vẫn hết sức cảm kích họ.

Ngoài ba cách nêu trên, là một người quản lý xuất sắc, trong công việc còn phải không ngừng nâng cao kiến thức và kỹ năng (nếu có thể, hãy tham gia các khóa bồi dưỡng chuyên đề) sau: Về kiến thức chủ yếu bao gồm nghệ thuật lãnh đạo, thiết kế chiến lược, phân tích vấn đề, quản lý quá trình, quản lý chất lượng; về kỹ năng chủ yếu là khả năng diễn thuyết, khả năng lập kế hoạch, khả năng kết nối, khả năng điều phối, khả năng sáng tạo...

5. SAI LẦM TRONG VIỆC TẠO RA “ĐỘI NGŨ TÍNH SÓI”

Bây giờ chúng ta sẽ nói một chút về vấn đề đội ngũ tính sói. Có thể nói, trong giai đoạn lịch sử nhất định, tạo ra một đội ngũ tính sói là đúng, ví dụ như thời kì kinh tế sản phẩm, trên thị trường sản phẩm đồng nhất cao, trong môi trường cạnh tranh hoàn toàn, chỉ khi doanh nghiệp có đội ngũ tính sói “giết lẫn nhau” thì mới có thể tồn tại. Nhưng trong giai đoạn doanh nghiệp mới khởi nghiệp, cần phải dựa vào phần đấu gian khổ, phải dựa vào sự nỗ lực thì lúc này chưa cần tới đội ngũ này vì mối quan hệ giữa các nhân viên cần phải tốt đẹp, đồng lòng khởi nghiệp, mối quan hệ với khách hàng cũng phải tốt đẹp. Vì thế, đội ngũ tính sói chỉ phù hợp với thời kì phát triển tăng tốc. Còn đến giai đoạn sau, cũng chính là thời kì cất cánh thì cần thiết phải có những nhân viên chăm chỉ chịu khó, tuân thủ nội quy chứ không phải là những nhân viên tính sói.

Thuở nhỏ chúng ta thường được nghe kể câu chuyện “con sói xám”, trong mắt mọi người thì sói thật đáng sợ và thậm chí là độc ác. Nhưng những năm gần đây thì chúng ta lại thường được nghe bàn luận về ưu điểm của sói, mong muốn có thể “học tập một cách có chọn lọc”, nghĩa là chỉ học hỏi phần tốt của sói, chứ không học phần xấu của nó, liệu có thể làm như vậy được không? Tôi cho rằng đó là một phương thức tư duy chủ quan. Một khi doanh nghiệp biến đội ngũ kinh doanh thành đội ngũ tính sói thì phải chuẩn bị tốt việc chấp nhận cả ưu điểm lẫn nhược điểm của sói. Chúng ta đều biết rằng, cải cách mở cửa đã đưa rất nhiều cái tốt của thế giới phương Tây du nhập vào trong nước, nhưng theo đó cũng là sự du nhập của không ít

cái xấu, đó là điều không thể tránh được, muốn học hỏi một cách có chọn lọc là điều không thực tế. Ngày hôm nay đội ngũ tính sói có thể dũng cảm đi “cắn” đối thủ cạnh tranh, đi “cắn” khách hàng, thì sớm muộn cũng có một ngày nó sẽ quay đầu lại “cắn” bạn thôi.

Thử nhìn nhận vấn đề theo một góc độ khác, khách hàng có thích đội ngũ tính sói hay không? Tôi tin chắc rằng đại đa số khách hàng đều không thích đội ngũ này, họ thích đội ngũ tính người hơn. Cho nên có thể nói, có nên tạo ra một đội ngũ tính sói hay không là một vấn đề nghiêm túc mà chúng ta phải tự hỏi chính mình. Nếu như một doanh nghiệp chỉ nhìn nhận vấn đề dựa trên lập trường của mình thì sẽ không thể tồn tại lâu dài, bởi vì sớm muộn khách hàng cũng sẽ cảm thấy phản cảm. Chỉ có những doanh nghiệp thực sự nghĩ cho khách hàng thì mới có thể tồn tại lâu dài, mới có thể đi xa hơn.

Đã biết như vậy, tại sao vẫn còn nhiều doanh nghiệp thích tạo ra đội ngũ tính sói? Tôi vẫn luôn xem xét nguyên nhân sâu xa của nó. Triết lý đằng sau đó thực ra rất đơn giản, nguyên nhân tạo ra đội ngũ tính sói là vì sự cạnh tranh đang ngày càng trở nên tàn khốc hơn. Để tồn tại trong một môi trường tàn khốc như vậy thì bạn phải mạnh mẽ hơn, kiên cường hơn người khác. Nhưng mọi người thử nghĩ xem, tại sao lại phải cạnh tranh khốc liệt như vậy, tại sao không thể tránh khỏi sự xung đột với đối thủ cạnh tranh, đạt đến ranh giới không đánh mà thắng? Có người sẽ nói rằng, không thể liều mạng trên thị trường cạnh tranh khốc liệt được, làm sao có thể không đánh mà thắng, chuyện cổ tích chẳng? Họ cho rằng chiến tranh thì nhất định phải đánh mới thắng. Mười năm trước, khi viết cuốn *Không đánh mà thắng*, tôi đã tin tưởng vào câu nói của cổ nhân: Cảnh giới cao nhất của chiến tranh chính là không đánh mà có thể khuất phục quân địch. Khi sản phẩm của bạn có đủ sức cạnh tranh thì sẽ rất dễ dàng đạt tới cảnh giới không đánh mà thắng, mấu chốt là phải chuyển hướng tập trung từ khâu tiêu thụ sang khâu thiết kế nghiên cứu phát triển, giải quyết từ gốc rễ vấn đề.

Tôi đã rời khỏi công ty đa quốc gia và làm công việc tư vấn được bảy năm. Trong khoảng thời gian bảy năm đó, chúng tôi chưa từng làm quảng cáo mất phí, cũng chưa hề chủ động tìm kiếm khách hàng, tất cả khách hàng đều chủ động tìm tới chúng tôi. Tôi luôn luôn tin tưởng điều quan trọng nhất của doanh nghiệp là làm tốt sản phẩm của mình, tạo ra giá trị độc đáo. Người tiêu dùng sẽ không xét tới bạn “hồ hào” như thế nào, bạn tạo ưu thế như thế nào, mà sẽ xét xem sản phẩm và dịch vụ của bạn liệu có thể giải quyết vấn đề của họ một cách thực tế hay không, cho nên nhất định phải nhìn nhận vấn đề từ bản chất marketing.

Nhìn lại bốn giai đoạn phát triển của kinh tế thị trường, có thể nói trong thời kì thương phẩm, tạo ra đội ngũ tính sỏi là đúng, tại sao? Sản phẩm của các doanh nghiệp đều giống nhau, cho nên phải xem xét sức mạnh của ai lớn hơn, sự nhẫn nại của ai tốt hơn, ai không chịu khuất phục trước khó khăn. Nhưng giai đoạn thứ hai của kinh tế thị trường là thời kì sản phẩm, những thương hiệu khác nhau, những sản phẩm khác nhau của thời kì này đã có tính khác biệt và giá trị hoàn toàn khác nhau. Lúc đó, bạn không cần phải đánh với người khác, chỉ cần nói với người tiêu dùng là mình khác với người khác ở điểm nào, hay doanh nghiệp phải có định vị rõ ràng trên thị trường. Ví dụ khi khách hàng của tôi muốn tìm một công ty tư vấn để lập chiến lược kinh doanh, nếu như công ty đầu tiên mà họ nghĩ đến là công ty chúng tôi thì có nghĩa định vị của công ty chúng tôi đã thành công rồi.

6. LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIỮ CHÂN NHỮNG NHÀ QUẢN TRỊ GIỎI VÀ NHỮNG NHÂN VIÊN NÒNG CỐT

Các doanh nghiệp đều mong muốn nhân viên (đặc biệt là người quản lý cấp cao) trung thành với doanh nghiệp, ngoài việc sử dụng phương pháp “núi giữ nhân tài bằng lợi ích kinh tế”, thực ra vẫn còn nhiều phương pháp khác khiến nhân viên dần dần có “cảm tình” với doanh nghiệp, có “cảm tình” rồi thì sẽ dễ dàng trung thành với doanh nghiệp hơn. Khi giảng dạy, tôi thường nhắc tới khái niệm này,

nghĩa là sự trung thành của nhân viên (bao gồm người quản lý) đối với doanh nghiệp đến từ đâu? Chỉ cần doanh nghiệp cung cấp bốn cơ hội thì nhân viên (người quản lý) tự nhiên sẽ trung thành với doanh nghiệp.

Bốn cơ hội đó lần lượt là: Cơ hội làm việc, cơ hội học hỏi, cơ hội kiếm tiền và cơ hội thăng tiến. Cơ hội làm việc là sự ủy quyền đầy đủ, phát huy tính năng động của nhân viên trong phạm vi nội quy công ty cho phép; ngoài ra phải cho phép nhân viên (người quản lý) phạm sai lầm, chỉ cần không phạm phải một sai lầm nhiều lần là được. Nếu như một nhân viên (người quản lý) phạm phải sai lầm và bị phê bình, đương sự và người khác nhìn thấy như vậy thì tự nhiên sau này sẽ “biết thân biết phận”, nghĩa là cố gắng không phạm bất cứ sai lầm nào, không dám sáng tạo, không dám đi đầu, cuối cùng biến thành “người gỗ” mất đi tính tích cực. Cơ hội học hỏi là có thể học hỏi được nhiều điều khi làm việc trong một doanh nghiệp, có thể học từ cấp trên, học từ đồng nghiệp, hoặc là học từ đào tạo chính quy, như vậy nhân viên mới cảm thấy mình có tiến bộ. Cơ hội kiếm tiền thì chắc hẳn mọi người đều hiểu, thường thì doanh nghiệp phải có những ưu đãi tầm trung trở lên trong ngành thì mới có thể giữ được nhân tài, đãi ngộ của doanh nghiệp càng cao thì “bức tường” ngăn nhân viên bỏ việc cũng sẽ càng cao, tính ổn định của nhân viên càng tốt. Cơ hội thăng tiến là trong doanh nghiệp, nhân viên có không gian phát triển, mỗi nhân viên đều có kế hoạch phát triển sự nghiệp của riêng mình, biết mình đi theo hướng nào, đạt được những điều kiện gì thì mới có thể (nhưng chưa chắc) thăng tiến, những đãi ngộ và đào tạo mà nhân viên đạt được trong các cương vị khác nhau sẽ khác nhau, như vậy mới có thể cổ vũ nhân viên tích cực tiến bộ. Cho nên khi tuyển “đội ngũ mới”, doanh nghiệp phải cẩn trọng, phải có sự phù hợp, “đội ngũ mới” quá nhiều thì sẽ đánh vào tính tích cực của nhân viên cũ, khiến họ cảm thấy không có triển vọng.

7. CÂU HỎI TỰ KIỂM TRA

Tại sao nói những ông chủ giỏi đều biết lựa chọn, còn những ông chủ bình thường thì không? Làm việc có lựa chọn mang lại lợi ích gì cho ông chủ và doanh nghiệp?

Trong tình huống nào thì lối tư duy của đội ngũ quản trị cao cấp và ông chủ sẽ tương đối thống nhất với nhau? Trong tình huống nào thì người quản lý cao cấp mới luôn nghĩ cho doanh nghiệp, nghĩ cho ông chủ khi làm việc? Làm thế nào để tránh việc “đồng sàng dị mộng”?

Nhân viên tư lợi là hiện tượng bình thường hay là hiện tượng không bình thường? Tại sao khi quy mô doanh nghiệp đã lớn thì nhân viên lại ngày càng tư lợi? Làm thế nào để gắn kết lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của nhân viên? Làm thế nào mới có thể kích thích tinh thần của nhân viên?

Tại sao trong doanh nghiệp xảy ra tình trạng tiến thoái lưỡng nan “bắt là chết, thả là loạn”? “Thả” như thế nào mới không bị loạn, kiểm chế như thế nào mới không chết? Yếu tố cốt lõi để giải quyết vấn đề này là gì?

Doanh nghiệp cần phải nêu gương như thế nào? Tại sao nói chỉ khi mọi người đều thích trở thành gương sáng thì mới có hiệu quả tích cực? Cần hiểu như thế nào về ý “sức mạnh của tấm gương là vô cùng”?

Tại sao nói rất khó để tự học mà thành giám đốc marketing? Phương pháp đào tạo giám đốc marketing tốn ít công sức nhất, có hiệu quả nhất là gì? Giá trị của giám đốc marketing trong một doanh nghiệp là gì?

Tại sao nói tạo ra đội ngũ tính sói là cách làm có rủi ro tiềm năng? Đội ngũ tính sói phù hợp với doanh nghiệp trong giai đoạn nào? Làm sao để tránh di chứng do đội ngũ tính sói gây ra?

Ví dụ

ĐÁ TRÊN NÚI CÓ THỂ MÀI THÀNH NGỌC

1. PHÁT HIỆN CƠ HỘI ĐẠI DƯƠNG XANH, THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH - VÍ DỤ VÀ ĐÁNH GIÁ VỀ KHÁCH SẠN HOME INNS

Ngày 26 tháng 10 năm 2006 (giờ Bắc Kinh), cổ phiếu của Khách sạn Home Inns bắt đầu lên sàn giao dịch NASDAQ, giá giao dịch đầu tiên là 22 đô la Mỹ với số vốn khoảng 109 triệu đô la Mỹ. Sự kiện này đánh dấu mô hình kinh doanh của khách sạn Home Inns đã nhận được sự công nhận của phố Wall.

Người dân Trung Quốc không còn hề lạ lẫm gì với khách sạn Home Inns, nhưng rốt cuộc cái tên “Home Inns” đến từ đâu?

a. Biết cách nắm lấy khe hở thị trường, phát triển thị trường mới

Giai đoạn đầu khởi nghiệp, thông qua điều tra nghiên cứu thị trường tỉ mỉ, khách sạn Home Inns đã nhận thấy rằng, đối với những người đi công tác, phòng nghỉ khách sạn chỉ cần có một chiếc giường sạch sẽ và một phòng tắm có nước nóng là đủ. Phần lớn thời gian họ đi gặp mặt đối tác làm việc chứ không ở trong khách sạn, cho nên đối với những người như vậy, nhiều thứ đồ dùng trong khách sạn cao cấp về cơ bản là lãng phí. Còn điều kiện vệ sinh và chất lượng dịch vụ ở các hãng du lịch hoặc các khu nhà nghỉ bình dân thì thông thường lại rất tệ, khiến cho khách hàng cảm thấy không hài lòng.

Trước tình hình đó, khách sạn Home Inns đã bình tĩnh nhìn nhận chuẩn xác khe hở thị trường giữa hai loại hình trên, tìm ra đại dương xanh trong ngành khách sạn của Trung Quốc - “chuỗi khách sạn”. Và thế là theo kinh nghiệm của nước ngoài, khách sạn Home Inns đã phá vỡ thường quy trong ngành, tháng 6 năm 2002 cho ra mắt thị trường một chuỗi khách sạn giá rẻ. Về cơ bản chuỗi khách sạn này vẫn giữ nguyên lối dịch vụ truyền thống nhưng được đơn giản hóa, đặc trưng là giá phòng rẻ. Rất nhanh chóng, chuỗi khách sạn này đã thu được thành công lớn, các khách sạn trong chuỗi khách sạn Home Inns nhanh chóng mọc lên khắp nơi giống như “cỏ mọc sau mưa” vậy.

b. Khách sạn Home Inns và cách thức “chỉ làm những việc nên làm”

“Làm những việc nên làm” - Home Inns đã có nhiều nâng cấp cải tạo khác biệt. Sự khác biệt lớn nhất giữa khách sạn và những khách sạn truyền thống đó là: Các khách sạn truyền thống cung cấp nhiều dịch vụ hơn, còn khách sạn Home Inns lại xác định định vị của mình là ở trọ. Theo khách sạn Home Inns, những người đi công tác rất bận rộn, họ thật sự không có thời gian hưởng thụ nhiều không gian và dịch vụ mà khách sạn truyền thống cung cấp, đối với họ, hai thứ quan trọng nhất chỉ là: giường và nhà vệ sinh, cho nên giường và nhà vệ sinh chính là trọng điểm mà khách sạn Home Inns quan tâm. Về điều kiện vệ sinh, khách sạn Home Inns vượt trên điều kiện vệ sinh của các khách sạn truyền thống, duy trì dịch vụ báo thức nếu khách hàng yêu cầu, đồng thời có sự thay đổi về màu sắc trong phòng, tăng thêm cảm giác ấm áp. Thứ hai là nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng trong khách sạn. Những khách hàng của khách sạn Home Inns có thể hưởng thụ dịch vụ ở trọ chất lượng cao với sự phù hợp mà các đồ gia dụng tốt mang lại và sự tiện lợi do ở vị trí trung tâm thành phố cũng như các dịch vụ chu đáo về dọn phòng và an ninh. Trong quá trình cạnh tranh với các khách sạn truyền thống, Home Inns đã sử dụng biện pháp vận hành kinh doanh chuỗi khách sạn, phân bố đều ở các thành phố phát triển, lựa chọn những nơi có giao thông thuận tiện, điều kiện cuộc sống đầy đủ, không thiết

kế thêm những dịch vụ và khu vui chơi giải trí, nghỉ dưỡng lớn giống như các khách sạn truyền thống mà thay vào đó là tận dụng đầy đủ mạng lưới dịch vụ xã hội đã quen thuộc ở khu vực lân cận; cơ sở vật chất cũng không theo đuổi sự xa hoa lãng phí mà đề cao sự an toàn, vệ sinh và thích hợp. Nổi bật nhất là giá phòng bình quân như vậy tự nhiên sẽ tạo ra sức hút cho sản phẩm dịch vụ.

“Gác lại những việc không nên” – Thực hiện tập trung dịch vụ sản phẩm. “Gác lại những việc không nên” của khách sạn Home Inns đó là không cung cấp những dịch vụ vượt ra ngoài nhu cầu ở trọ. Nhiều chỉ tiêu đánh giá của các khách sạn cao cấp ở Trung Quốc hướng tới khách du lịch nước ngoài nên một mặt phải thể hiện được bộ mặt Trung Quốc, mặt khác là cung cấp các loại dịch vụ khác nhau cho các kiểu hội nghị khác nhau. Hiện nay, ngày càng có nhiều khách du lịch tự túc chỉ cần ngủ đủ giấc, thuê phòng ở những địa điểm thuận tiện nhưng lại không mất quá nhiều chi phí. Khách sạn Home Inns nhằm vào nhóm khách hàng này, mạnh dạn bỏ đi những dịch vụ không thật sự cần thiết, điều đó đã giúp cho khách hàng tiết kiệm được nhiều chi phí phụ thêm. Trên thực tế, các khách sạn truyền thống đều sử dụng hình thức tự xây dựng, thời gian bỏ ra từ việc mua đất cho tới đưa vào sử dụng là rất lâu, thông thường phải mất hai tới ba năm. Còn khách sạn Home Inns lại sử dụng hình thức thuê. Khi lựa chọn được địa điểm phù hợp, bộ phận phát triển kinh doanh trực tiếp báo cáo dự án cho cấp trên, sau hai ngày là đã có thể kí hợp đồng. Sau khi hợp đồng dự án được kí kết, thông thường thời gian miễn phí thuê đất chỉ có ba tới bốn tháng, nếu như trong khoảng thời gian đó công trình chưa hoàn thành thì có nghĩa là phải trả tiền thuê khi chưa khai trương. Cho nên để tranh thủ thời gian, khách sạn Home Inns đã không làm theo thứ tự là từ thiết kế đến dự toán rồi thi công, mà là tiến hành đồng loạt. Thông thường, cùng với việc bộ phận thi công tiến hành xây dựng, các công tác như quảng bá thị trường, kiểm tra chất lượng, đào tạo tổ chức đều được triển khai đồng thời, sự phân công trong cả dự án rất rõ ràng, hơn nữa có ràng buộc về thời gian hoàn thành: Trong thời gian đã định, mỗi người đều phải hoàn thành công việc mà mình phụ trách, không được làm ảnh hưởng tới giai đoạn tiếp theo. Phương thức thông qua thuê

mướn và hệ thống đồng bộ như vậy khiến thời gian xây dựng của khách sạn Home Inns được rút ngắn rất nhiều. Đồng thời, địa điểm của Home Inns luôn gần với các khu vực kinh doanh, xung quanh có những khu vui chơi giải trí, ăn uống và các trung tâm mua sắm sầm uất. Cùng với việc “gác lại những việc không nên”, những điều kiện và dịch vụ thuận tiện mà khách hàng yêu cầu không bị giảm đi.

c. “Làm nhiều việc nên làm, giảm bớt những việc không nên” của Home Inns

Khách sạn Home Inns đã thực hiện thành công “làm nhiều việc nên làm” – Sáng tạo mô hình doanh nghiệp. Để thêm cảm giác ấm áp cho căn phòng, Home Inns đã phá vỡ truyền thống là chỉ dùng chăn ga gối đệm màu trắng trong khách sạn thay vào đó họ sử dụng các loại chăn ga gối đệm có hoa văn; phòng vệ sinh sử dụng cửa đẩy chứ không dùng rèm nhựa đơn giản; khăn tắm có hai loại màu để tiện cho lựa chọn khác biệt của khách hàng. Trên bàn làm việc trong phòng ở Home Inns thường có đặt một vài cuốn sách, giúp khách hàng có thể “đọc sách như ở nhà”. Với việc quan tâm tới các tiểu tiết như sử dụng bóng đèn gia dụng phổ thông, cung cấp dịch vụ mạng miễn phí, Home Inns đã tạo ra cảm giác ấm áp như thể khách hàng đang ở nhà mình. Dịch vụ của chuỗi khách sạn giá rẻ Home Inns đã nhận được sự đánh giá tốt của khách hàng trong và ngoài nước. Các báo đài ca ngợi việc khách sạn Home Inns cung cấp dịch vụ đọc sách đã giúp làm tăng thêm nội hàm trong dịch vụ của thương hiệu, đồng thời đã tạo cho khách hàng một không khí “gia đình”. Cùng với việc cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tinh tế, ấm áp, Home Inns cũng cung cấp cho khoảng hai triệu hội viên các dịch vụ phụ thêm, “liên minh” với các thương hiệu lớn có các sản phẩm mang tính hỗ trợ để mang lại cho các thương gia đi công tác cuộc sống tiện ích nhất.

“Giảm bớt những việc không nên” – Giảm chi phí. Dưới tiền đề là bảo đảm chất lượng dịch vụ, Home Inns cố gắng không cắt giảm các yếu tố quan trọng. Những yếu tố nên bỏ tiền đầu tư thì quyết không hà tiện, những yếu tố nên cắt giảm thì quyết không nương tay.

Những biện pháp này đã giúp cho Home Inns giảm được toàn bộ giá cả dịch vụ, nâng cao trình độ và hiệu quả phục vụ. Về mặt nhân viên, cứ mỗi một trăm phòng, họ sử dụng khoảng ba mươi tới ba mươi lăm nhân viên, luôn thấp hơn so với số lượng một trăm tới hai trăm nhân viên cho mỗi một trăm phòng trong các khách sạn cao cấp truyền thống, vì vậy chi phí nhân viên chỉ chiếm một phần sáu tới một phần ba so với các khách sạn khác. Cơ cấu tổ chức đơn giản giúp nâng cao hiệu suất công việc. Ba chức vụ là quản lý khách sạn, quản lý trực ban và nhân viên đã tạo nên sơ đồ kết cấu tổ chức hiệu quả, loại bỏ “ma trận” gồm năm chức vụ là quản lý khách sạn, quản lý bộ phận, chủ quản, trưởng kíp và nhân viên trong các khách sạn truyền thống. Tổng giám đốc của các khách sạn truyền thống thường giữ nhiệm vụ đứng đầu bộ phận kinh doanh và bộ phận khách hàng, còn ở khách sạn Home Inns, quản lý khách sạn giữ nhiệm vụ tổng hợp của bộ phận kinh doanh, quản lý nhân viên, quản lý khách hàng. So với các khách sạn bình thường, khách sạn Home Inns ít hơn hai chức vụ quản lý, không có quản lý bộ phận, cũng không có trưởng kíp, kết quả của việc đơn giản hóa cơ cấu tổ chức là những việc lớn nhỏ thì quản lý khách sạn đều phải làm. Khách sạn Home Inns dùng điều hòa một chiều, mùa đông sử dụng máy sưởi, chỉ có một nhà ăn nhỏ chiếm diện tích năm mươi tới một trăm mét vuông, để dành nhiều không gian hơn làm phòng khách. Nhà ăn không phục vụ cho bên ngoài, nếu gần đó có nhà hàng thì nhà ăn cũng bị cắt đi. Đối với các khách hàng lưu trú nhiều ngày thì không cần phải ngày nào cũng đổi bàn chải đánh răng. Những biện pháp này đã giúp giảm toàn bộ giá cả phục vụ, không chú trọng tới dịch vụ ăn uống và các loại dịch vụ khác không cần thiết, từ đó nâng cao chất lượng và trình độ phục vụ. Phương pháp để khách sạn Home Inns giảm chi phí có rất nhiều, thường thì sảnh không rộng, xây dựng cũng không xa hoa cầu kì, nhưng yêu cầu phải sạch sẽ. Hệ thống đặt phòng hoàn thiện của Home Inns cũng có tác dụng giúp giảm đi đội ngũ nhân lực, nâng cao hiệu quả dịch vụ.

d. Phát hiện cơ hội đại dương xanh, thực hiện chiến lược đại dương xanh – Đánh giá về ví dụ khách sạn Home Inns

Trên thị trường hiện nay có không ít cơ hội kinh doanh nhưng làm thế nào để phát hiện và nắm chắc cơ hội mới chính là mấu chốt của thành công. Đặc biệt là trong giai đoạn chuyển tiếp từ tiêu dùng đại chúng hóa sang tiêu dùng phân nhóm, các loại thị trường phân nhóm nhanh chóng xuất hiện, điều đó đã mang lại cơ hội hiếm có cho những doanh nghiệp biết nắm chắc cơ hội và biết thực hiện chiến lược đại dương xanh. Từ chuỗi khách sạn Home Inns, không khó để thấy được đó là một ví dụ tư duy đại dương xanh hết sức thành công.

Nhắc tới chiến lược đại dương xanh, có thể có người đã từng đọc cuốn *Chiến lược đại dương xanh*, nhưng lại chỉ có một số rất ít người đọc hiểu được nó (nhỏ hơn 1%), còn trong số những người có thể đọc hiểu lại chỉ có rất ít người thực hiện được chiến lược đại dương xanh (nhỏ hơn một phần mười nghìn). Tại sao mọi người biết nhưng lại không làm được? Theo tôi có hai nguyên nhân mấu chốt: Một là từ “đã đọc” sang “đọc hiểu” cần phải lĩnh hội những triết lý trong đó, hiểu nội hàm của nó, mà để làm được điều này thì phải hiểu bối cảnh của cuốn sách, hiểu được những điều kiện tiền đề và những điều kiện khác của nó. Phần lớn người tiêu dùng châu Á sống trong giai đoạn tiêu dùng đại chúng hóa vẫn chưa có ý thức phân nhóm, chưa hiểu được rằng marketing được xây dựng trên tiền đề là tiêu dùng phân nhóm, thêm nữa phần lớn các doanh nghiệp là sản phẩm của thời kỳ đại chúng hóa, cho nên mọi người tưởng nhầm rằng chỉ có doanh nghiệp quy mô lớn thì mới là doanh nghiệp thành công. Hai là từ “đọc hiểu” tới “thực tiễn” cần phải có phương pháp luận, chỉ có ý tưởng thôi là chưa đủ, phải có chiến lược biến ý tưởng thành hiện thực, nghĩa là kế hoạch hành động cụ thể, điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải hiểu hệ thống và phương pháp thiết kế chiến lược doanh nghiệp, hiểu nội hàm của bản kế hoạch kinh doanh, hiểu được quá trình định nghĩa sản phẩm, như vậy mới có thể giúp mình đứng vững được.

Vậy khách sạn Home Inns đã phát hiện cơ hội đại dương xanh và thực hiện chiến lược đại dương xanh như thế nào? Trước tiên, cơ hội đại dương xanh không nằm trong thị trường chính, không phải

là hàng hóa bình dân tiêu dùng nhiều và thường xuyên, mà nằm tại thị trường ngách, nghĩa là những thị trường quy mô tầm trung mà mọi người không thường xuyên để ý tới, đó là thị trường có kẽ hở. Tiếp đó, cơ hội đại dương xanh đến từ những điều không hài lòng của người tiêu dùng đối với sản phẩm hiện có, bao gồm hai nhóm là không hài lòng sau khi sử dụng sản phẩm và không sử dụng do không hài lòng. Thứ ba, cơ hội đại dương xanh đòi hỏi phải thu hút khách hàng bằng những sản phẩm khác biệt so với sản phẩm của người khác, đi theo con đường mà người khác không đi, như vậy vừa giảm được đối thủ cạnh tranh, lại vừa có thể cung cấp giá trị độc đáo cho khách hàng mục tiêu (nhóm tiêu dùng). Người khởi xướng của Home Inns là người đã nhạy bén phát hiện ra điều không hài lòng của những khách hàng thương gia đối với các dịch vụ cho thuê phòng hiện có, tìm được một thị trường có kẽ hở, đó là vừa phải đáp ứng được điều kiện vệ sinh và cơ sở vật chất của khách sạn hạng sang, vừa có các dịch vụ phù hợp, đồng thời lại cần bỏ qua những thứ không cần thiết để giảm chi phí.

Thực ra, từ ba mươi năm trước, thị trường khách sạn của Mỹ đã có nhiều loại khách sạn với chất lượng khác nhau như khách sạn xa hoa, khách sạn motor (một tầng để ô tô, một tầng là phòng nghỉ), khách sạn gia đình... Khách sạn Home Inns tương tự như khách sạn motor của Mỹ, không có sảnh lớn, không có cơ sở vật chất xa hoa, không có các khu vui chơi giải trí (ví dụ như bể bơi). Theo tôi quan sát thấy, nhiều doanh nghiệp Trung Quốc lên sàn NASDAQ đã có tham khảo các mô hình doanh nghiệp thành công hiện tại của Mỹ để tăng cường cải tiến và sáng tạo, như vậy sẽ dễ dàng hơn trong việc kết nối với nhà đầu tư, bởi vì nhà đầu tư có thể so sánh, từ đó cấp nhận đầu tư bởi vì họ tin rằng ở Mỹ đã có thị trường như vậy thì ở Trung Quốc chắc chắn cũng sẽ thành công. Cho nên đối với những mô hình kinh doanh chưa có tiền lệ thì việc thuyết phục các nhà đầu tư Mỹ là điều rất khó khăn, bởi vì không có tiền lệ thành công thì cũng đồng nghĩa với việc hệ số rủi ro tương đối lớn. Những người khởi nghiệp có ý tưởng tương lai sẽ đi theo con đường kinh doanh ở nước ngoài thì cần phải nhớ kĩ nguyên tắc này.

Khi thực hiện chiến lược đại dương xanh, một điểm rất quan trọng đó là định vị phải chuẩn xác, nhóm khách hàng mục tiêu xác định rõ ràng, đồng thời đưa ra cho khách hàng mục tiêu lý do họ không thể không mua sản phẩm của doanh nghiệp. Khách hàng mục tiêu của khách sạn Home Inns bao gồm hai loại, đó là khách du lịch và khách thương gia mong muốn thuê phòng thoải mái, đơn giản mà chi phí thuê phòng mỗi ngày ở mức vừa phải, tiết kiệm. Có giới hạn thị trường mục tiêu như vậy rồi thì sẽ rất dễ tính toán được thị trường mục tiêu lớn chừng nào, khách hàng mục tiêu thích nơi nào, họ cần có những cơ sở vật chất và dịch vụ gì. Có thể nói, thứ mà các khách sạn lớn truyền thống theo đuổi là dịch vụ nhiều hơn, tốt hơn, còn Home Inns lại tập trung vào việc ở trọ, đã là “nhà” thì không cần phải xa hoa, xa xỉ, chỉ cần có thể tạo ra một không khí gia đình tốt đẹp, đầy ắp những yếu tố của “gia đình”, tạo nên sự trải nghiệm “như ở nhà”. Đương nhiên, để đáp ứng nhu cầu sử dụng mạng Internet của khách hàng, Home Inns còn cung cấp dịch vụ mạng Internet miễn phí, để các khách hàng có thể kiểm tra hòm thư điện tử, lên mạng bất cứ lúc nào, yếu tố này thậm chí phải tốt hơn các khách sạn sao khác.

Thực hiện chiến lược đại dương xanh cần phải kiên trì triết lý “làm những việc nên làm, gác lại những việc không nên”, đó chính là hãy chú trọng vào những gì cần chú trọng, những gì không cần thiết thì không cần phải để ý nhiều, những gì nên bỏ thì bỏ, còn những gì cần phải sáng tạo thì hãy sáng tạo. Chúng ta cùng xem khách sạn Home Inns đã làm như thế nào. Thứ nhất, họ đã tạo được cảm giác “gia đình”, đạt được tiêu chuẩn của các khách sạn lớn về các mặt như độ tiện lợi, độ thoải mái, độ vệ sinh mà khách hàng quan tâm nhất. Thứ hai, bỏ hết những thứ xa xỉ, dịch vụ hưởng thụ cũng như các khu vui chơi giải trí của khách sạn truyền thống, không có nhân viên lễ tân, không có sảnh lộng lẫy, quý phái; vừa không cần xây dựng trung tâm chăm sóc sức khỏe, vừa không cần phải xây dựng các khu vui chơi giải trí như mát xa, quán bar. Như vậy, các cơ sở vật chất chính đạt tới mức tương đương khách sạn ba sao hoặc bốn sao, nhưng giá cả thì lại thấp hơn hẳn. Tại sao Home Inns có thể phục vụ khách hàng với giá cả thấp như vậy? Cắt giảm chi phí nhưng không

giảm chất lượng phục vụ, đó là mấu chốt để Home Inns có thể tồn tại và phát triển. Họ khống chế quy mô số phòng ở mức một trăm tới hai trăm phòng, còn số lượng nhân viên hạn chế ở mức ba mươi tới ba mươi lăm người, mô hình quản lý đơn giản, rõ ràng đã giúp giảm chi phí và độ phức tạp trong quản lý. Hơn nữa, dù là ở thành phố nào thì các khách sạn của Home Inns cũng đều như nhau, không có thiết kế phức tạp, hình thành hiệu ứng quy mô thông qua chuỗi khách sạn, nhờ thế đã giảm đi chi phí mua sắm để trang trí cho khách sạn, từ đó thực hiện mục tiêu cuối cùng mà chiến lược đại dương xanh theo đuổi: Giá trị cao, giá cả thấp.

Cuối cùng, những người khởi nghiệp muốn thực hiện chiến lược đại dương xanh chắc chắn phải chú ý tới một nguyên tắc cơ bản, đó là không được nghĩ rằng “phục vụ cho đại chúng”. Bởi vì trên thị trường tiêu dùng phân hóa, bất cứ một doanh nghiệp nào cũng đều chỉ phục vụ cho một bộ phận người dân, cho nên những người khởi nghiệp phải tập trung chuyển từ những sản phẩm số lượng lớn sang thị trường tiêu dùng nhóm có quy mô thích hợp, nhu cầu đặc biệt. Nếu như có thể giải được bài toán trên thị trường tương đối nhỏ, có kẽ hở thì sẽ có thể trở thành doanh nghiệp nổi lên trong thị trường tiêu dùng nhóm.

2. THAY ĐỔI HƯỚNG ĐI CHÍNH LÀ BƯỚC SỐ MỘT - VÍ DỤ VÀ ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TY SẢN XUẤT ĐÈN CHIẾU SÁNG NVC

a. Công ty NVC: Kỳ tích phát triển gấp hàng trăm lần trong vòng mười năm

Mười năm trước, tại khu công nghiệp Kim Nguyên thuộc thành phố Huệ Châu (tỉnh Quảng Đông, Trung Quốc), một xưởng sản xuất nhỏ đã được thành lập, đó là công ty TNHH đèn chiếu sáng NVC. Công ty NVC lúc ấy không thể so sánh được với các xưởng sản xuất đèn chiếu sáng lớn khác cũng như các ông lớn trong làng sản xuất đèn chiếu sáng trên thế giới. Tuy nhiên, sau mười năm, tại dự án đấu thầu thiết bị chiếu sáng cho Thế vận hội Bắc Kinh, xưởng sản xuất

nhỏ không có tiếng tăm hồi trước nay đã trở thành doanh nghiệp trúng thầu với vốn đầu tư lớn nhất, dự án trúng thầu nhiều nhất, ứng dụng sản phẩm rộng rãi nhất, là doanh nghiệp đứng đầu trong ngành sản xuất đèn chiếu sáng tại Trung Quốc. Ngày 20 tháng 5 năm 2000, Công ty sản xuất đèn chiếu sáng NVC (02222.HK) chính thức ra mắt tại thị trường Hồng Kông, mở ra cánh cửa lớn trong việc quốc tế hóa doanh nghiệp. Theo số liệu thống kê mới nhất của Hiệp hội Điện khí chiếu sáng Trung Quốc, công ty sản xuất đèn chiếu sáng NVC đã trở thành nhà sản xuất đèn chiếu sáng tiết kiệm năng lượng, nhà sản xuất giá bóng T4/T5 và nhà sản xuất chấn lưu điện tử lớn nhất tại Trung Quốc. Chỉ trong thời gian hơn mười năm, thành tích doanh nghiệp tăng gấp hơn một trăm lần đã khiến NVC trở thành một nhà sản xuất có vai trò quan trọng trong lịch sử phát triển ngành sản xuất đèn chiếu sáng của Trung Quốc.

b. Làm nên thương hiệu tự chủ

Đầu những năm 90 của thế kỉ 20, ông Ngô Trường Giang quyết định rời bỏ địa vị mình đã tạo dựng được để xuống Quảng Đông lập nghiệp. Lúc đầu ông làm ở doanh nghiệp sản xuất đèn chiếu sáng do Đài Loan đầu tư và do Hong Kong đầu tư. Tháng 12 năm 1993, Ngô Trường Giang rời khỏi doanh nghiệp mình đang làm, dùng số tiền hiện có là hơn mười nghìn Nhân dân tệ, huy động được sáu cổ đông và thành lập một công ty sản xuất đèn chiếu sáng với số vốn góp vào là một trăm nghìn Nhân dân tệ. Khi đã đạt đến quy mô nhất định, công ty này bị một ông chủ Hồng Kông nắm giữ cổ phần, Ngô Trường Giang phụ trách phát triển kỹ thuật, sản xuất của công ty, thị trường do ông chủ Hồng Kông phụ trách, sản phẩm chủ yếu là do các công ty nước ngoài (nhà sản xuất thiết bị gốc là những hãng thực sự sản xuất sản phẩm nhưng lại mang nhãn hiệu của hãng khác) sản xuất, sau đó bán tại thị trường châu Âu.

Mặc dù các đơn đặt hàng sản xuất thiết bị gốc rất ổn định nhưng Ngô Trường Giang không hài lòng với kiểu “lao động giản đơn” nhận ủy quyền của người khác như vậy. Thời gian đó, ông khuyên ông chủ Hồng Kông nên tự tạo thương hiệu để kinh doanh trong thị trường

nội địa, tìm kiếm sự phát triển lâu dài. Nhưng ông chủ Hồng Kông không có hứng thú: Thị trường đèn chiếu sáng nội địa đang rất hỗn loạn, chi bằng duy trì kinh doanh trong một phạm vi nhỏ và sống qua ngày sao cho ổn định là được rồi. Kiến nghị không có kết quả, Ngô Trường Giang đã quyết định rời đi. Một tháng sau, Ngô Trường Giang thành lập công ty sản xuất đèn chiếu sáng NVC.

Trong giai đoạn đầu khi mới thành lập, Công ty NVC có quy mô rất nhỏ: Xưởng sản xuất là thuê từ người khác, nhân viên mới, số vốn hiện có khi ấy “đến việc tạo ra một dây chuyền sản xuất cũng không đủ”. Mặc dù trong “tình thế khẩn cấp” như vậy, nhưng trong lễ khai trương, Ngô Trường Giang vẫn nhiệt tình nói về “mục tiêu và lý tưởng lớn và lâu dài”: NVC phải “tạo thương hiệu thế giới, trở thành doanh nghiệp đầu ngành!”

Tại sao Ngô Trường Giang lại tự tin như vậy? Ông cho rằng có ba lý do lớn: Thứ nhất, thị trường Trung Quốc đang chuyển mình nhanh chóng, hơn nữa đang phát triển rất mạnh mẽ, cả GE và OSRAM đều nhảy vào với quy mô lớn, tiềm lực cũng rất lớn; thứ hai, bản thân ông đã nhiều năm làm việc cho các thương hiệu nước ngoài nên giỏi về kỹ thuật kiểm soát chất lượng sản phẩm, nắm rõ việc thâm nhập thị trường Trung Quốc với sản phẩm chất lượng châu Âu, ưu thế rõ ràng; thứ ba, phần lớn các doanh nghiệp cùng ngành đều không có tầm nhìn xa, phần lớn chỉ quan tâm với việc kiếm tiền hôm nay mà bất chấp những việc của ngày mai, đây chính là thời cơ tốt nhất để tạo ra thương hiệu.

Vừa mới thành lập đã phải “làm sao để trở thành doanh nghiệp đứng đầu”, như vậy đâu có dễ dàng? Rốt cuộc nên làm gì? Ngô Trường Giang nghĩ đi nghĩ lại, sau nhiều ngày tự mình đi khảo sát thị trường, cuối cùng ông đã tìm ra được điểm đột phá.

Sau một thời gian dài, thị trường phân thành hai loại là thị trường chính và thị trường ngách. Thị trường chính là thị trường ở đó có các sản phẩm phổ thông nhất, lượng tiêu thụ lớn nhất, dễ dàng nhìn thấy nhất. Thị trường ngách là thị trường có các sản phẩm cao cấp, có cá tính. Nếu như công ty NVC lựa chọn thị trường chính thì

có nghĩa là đã lựa chọn cách làm phổ thông, phải “ngồi chung chiếu” với hàng nghìn doanh nghiệp trong nước, biến mình thành một doanh nghiệp giống như mấy nghìn doanh nghiệp nhỏ khác, về mặt này, công ty NVC không có chút ưu thế nào. Còn nếu như bắt tay từ thị trường ngách thì họ sẽ phải lựa chọn các sản phẩm cao cấp, tránh các sản phẩm đại chúng. Ngưỡng cửa để thâm nhập vào thị trường đèn chiếu sáng tương đối thấp, kỹ thuật cũng chưa phát triển cao, chỉ có điều rất nhiều người cho rằng, nếu kinh doanh trong thị trường ngách thì sẽ khó tăng số lượng, vì vậy họ đã từ bỏ. Trên thực tế, nếu như tạo thương hiệu thì việc bắt đầu từ thị trường ngách là điều tất yếu. Nghĩ đi nghĩ lại, Ngô Trường Giang đã lựa chọn phương án thứ hai, một doanh nghiệp nhỏ đã lựa chọn chiến lược lớn mà thậm chí nhiều doanh nghiệp lớn còn không dám nghĩ tới.

Sau khi quyết định phương hướng cho sản phẩm, Ngô Trường Giang cắt giảm việc sản xuất một loạt những sản phẩm chính đã được định hình trên thị trường, chuyển sang đầu tư vào đèn chiếu sáng có hàm lượng kỹ thuật cao, và coi được việc giành được các gói thầu công trình là bước đột phá. Năm 1999, kim ngạch tiêu thụ sản phẩm của công ty NVC đạt ba mươi triệu Nhân dân tệ; đến năm 2000, kim ngạch tiêu thụ tăng gấp đôi, đạt bảy mươi triệu Nhân dân tệ. Nhưng NVC lúc đó lại chưa kiếm ra tiền, “không phải là không muốn, mà là không có, số tiền kiếm được đã được quay vòng để tung ra thị trường hết rồi”, Ngô Trường Giang nói.

Phát triển đến mức độ đó cũng là lúc doanh nghiệp phải đối mặt với hai tình trạng hoàn toàn đối lập. Một mặt, danh tiếng của doanh nghiệp trên thị trường ngày càng lớn, mặt khác doanh nghiệp lại ngày càng nghèo đi, đến nỗi năm 2000, một sự cố nhỏ về chất lượng nhỏ đã suýt chút nữa khiến công ty sụp đổ. Số là lúc đó, một lô hàng được bán ra với giá trị hơn hai triệu Nhân dân tệ có vấn đề về chất lượng. Tuy số vốn của công ty NVC rất hạn hẹp nhưng Ngô Trường Giang vẫn đưa ra giải pháp là thu hồi toàn bộ các sản phẩm có vấn đề, và hủy chúng trước mặt toàn bộ nhân viên. Tết năm đó, Ngô Trường Giang phải mượn của bạn bè năm mươi nghìn Nhân dân tệ

đế về nhà đón Tết, ba mươi nghìn trong số đó để trả cho nhà cung ứng nguyên vật liệu.

Uy tín là gốc rễ để doanh nghiệp có thể đứng vững, mặc dù công ty NVC đã bị lỗ mất hơn hai triệu Nhân dân tệ, nhưng hành động trên của công ty lại khiến cho bạn hàng và người tiêu dùng chú ý tới, khiến cho công ty NVC trở thành một thương hiệu vàng trong ngành sản xuất đèn điện chiếu sáng, giúp NVC có được danh dự thị trường rất cao. Hình tượng thương hiệu tốt trong ngành giúp Ngô Trường Giang tập hợp được một loạt các nhà cung ứng và nhà tiêu thụ đáng tin cậy. Năm 2008, tổng giá trị sản phẩm của NVC vượt mức bốn tỷ Nhân dân tệ, thương hiệu NVC cũng được Tổng cục Quản lý hành chính công thương Trung Quốc trao tặng danh hiệu “Thương hiệu nổi tiếng Trung Quốc”, chính thức trở thành thương hiệu dẫn đầu trong ngành sản xuất đèn chiếu sáng.

c. Tồn tại một cách khác biệt

“Làm kinh doanh cần phải tạo ra sự khác biệt. Khi mọi người hát thì bạn phải nhảy múa; khi mọi người đều mặc complet thì bạn hãy mặc trang phục Tôn Trung Sơn.” Ngô Trường Giang rất phản đối việc các doanh nghiệp mời các ngôi sao nổi tiếng làm đại sứ thương hiệu, ông càng nhấn mạnh hơn sự khác biệt và độ nổi tiếng của thương hiệu.

Năm 2000, Công ty NVC đã có chút tiếng tăm tại tam giác kinh tế Châu Giang, doanh nghiệp bắt đầu thể hiện thế mạnh của mình, nhưng Ngô Trường Giang lại rơi vào tâm trạng lo lắng. Gói thầu có rất ít người quan tâm, không giúp đỡ nhiều cho việc tạo lập thương hiệu, tuy những công tác trước kia đã tạo cơ sở tốt cho việc tạo lập thương hiệu nhưng nên chuyển hóa cơ sở này như thế nào? Muốn đưa những sản phẩm tốt của mình vào thị trường thì bước tiếp theo trên con đường tạo lập thương hiệu NVC sẽ là gì?

Có người đề nghị làm quảng cáo rộng rãi để nhiều người biết tới danh tiếng của doanh nghiệp, nhưng NVC mới được thành lập không lâu, căn bản không làm được quảng cáo, trong ngành cũng

không có tiền lệ này. Khi đưa ra thị trường đèn chiếu sáng, các loại sản phẩm khác nhau sẽ đều được bày bán cùng nhau.

Trên thực tế, sản phẩm đèn chiếu sáng là sản phẩm tương đối đặc biệt, trong đó sản phẩm nguồn sáng có thể coi là sản phẩm tiêu dùng nhanh, còn đèn điện tử thuộc về sản phẩm công nghiệp lâu bền, phương thức tiêu thụ nhiều sản phẩm trong một cửa hàng truyền thống không những không thể cung cấp cho khách hàng những dịch vụ chuyên nghiệp, chất lượng cao mà còn bất lợi cho việc xây dựng thương hiệu. Liệu có thể kết hợp phương thức chuyên bán sản phẩm điện gia dụng và ngành sản đèn chiếu sáng hay không? Qua việc tiến hành điều tra nghiên cứu thị trường một cách tỉ mỉ và sách lược quảng bá thương hiệu, Ngô Trường Giang đã áp dụng chiến lược kinh doanh mà hình thức chuyên doanh làm chủ đạo, và mở cửa hàng chuyên doanh đầu tiên của ngành này tại Thẩm Dương, Liêu Ninh, Trung Quốc.

Trái ngược với cách làm của các doanh nghiệp khác là thu phí liên kết, những doanh nghiệp muốn liên kết với NVC để mở cửa hàng chuyên doanh thì công ty NVC sẽ căn cứ theo lượng tiêu thụ, mức độ ảnh hưởng tại khu vực để hỗ trợ vốn theo hình thức nhất định, cấp cho họ phí xây dựng để các nhà tiêu thụ có thể khai trương miễn phí. Điều kiện liên kết tối ưu như vậy là chưa từng có, vì vậy các nhà tiêu thụ muốn hợp tác với NVC nườm nượp kéo tới, từ đó Công ty NVC có thể lựa chọn ra những nhà tiêu thụ tốt nhất và nhanh chóng thiết lập kênh tiêu thụ của riêng mình.

Trong việc vận hành thương hiệu chuyên doanh, Ngô Trường Giang luôn kiên trì nguyên tắc “bảo đảm lợi ích của doanh nghiệp liên kết là động lực phát triển của doanh nghiệp”, cố gắng hết sức đảm bảo lợi ích của cửa hàng liên kết, như vậy có thể kích thích nhiều hơn các nhà đầu tư khác cùng liên kết, từ đó thực hiện chiến lược mở rộng nhanh chóng. Cuối năm 2008, NVC đã có tới 2500 cửa hàng chuyên doanh trong toàn quốc.

Ngô Trường Giang luôn luôn quan sát và suy nghĩ bằng tư duy khác biệt, ông đã tìm tòi và mở ra một kênh mới cho ngành sản xuất

đèn chiếu sáng, đó là “kênh tàng hình” tiếp cận gần với khách hàng – các công ty trang trí nội thất, viện thiết kế, kỹ sư, cửa hàng sửa chữa, cửa hàng đồ điện gia dụng... Tuy họ không phải là người cuối cùng mua sản phẩm nhưng lại có ảnh hưởng lớn đến hành vi mua của người tiêu dùng.

Để đối phó với sự biến động và khó kiểm soát đối với kỹ sư, NVC đã nâng cao công tác quản trị đội ngũ nhà thiết kế và liên tiếp đầu tư chi phí để duy trì và củng cố. Nhờ vậy đội ngũ nhà thiết kế khiến NVC giành được ưu thế tuyệt đối trong những gói thầu dự án công trình trọng điểm. Trong dự án thầu cho Thế vận hội, Ngô Trường Giang đã tuyển toàn bộ đội ngũ nhà thiết kế và chuyên gia tư vấn nổi tiếng để hỗ trợ cho NVC. Các chuyên gia của Viện Nghiên cứu thiết kế kiến trúc Bắc Kinh, Viện Mỹ thuật Thanh Hoa, Trung tâm Nghiên cứu nguồn sáng Phúc Đán, Trung tâm Nghiên cứu đèn điện Thượng Hải là đội ngũ cố vấn và nghiên cứu phát triển đèn điện cho công trình Thế vận hội, thông qua kinh nghiệm thiết kế sáng tạo sản phẩm và quảng bá thiết kế đèn chiếu sáng trước đó đã tạo nền tảng vững chắc cho việc giành được đơn đặt hàng trị giá hơn bảy mươi triệu Nhân dân tệ trong dự án thầu xây dựng cho Thế vận hội. Hiện tại, phát triển đội ngũ nhà thiết kế đã trở thành mô hình cơ bản trong ngành sản xuất đèn chiếu sáng.

d. Động lực kênh tiêu thụ

Những người biết rõ lịch sử phát triển của công ty NVC đều biết rằng, mỗi lần chuyển mình phát triển của NVC đều dựa trên cơ sở cải cách sáng tạo. Sự ra đời của mô hình cửa hàng chuyên doanh là một sự cải cách đối với mô hình tiêu thụ sản phẩm đèn chiếu sáng truyền thống, kết quả là kênh tiêu thụ được phổ biến trên toàn quốc, lượng tiêu thụ và danh tiếng của thương hiệu không ngừng tăng lên. Trao quyền quản lý cho cấp dưới, đưa nhà tiêu thụ trở thành trung tâm vận hành quản lý thị trường phụ trách một khu vực nào đó cũng là một lần cải cách lớn. Lần này, Ngô Trường Giang lại đạt được thành công.

Năm 2005, số lượng cửa hàng chuyên doanh của Công ty NVC trên toàn quốc đã lên tới hàng nghìn cửa hàng. Nhưng Ngô Trường Giang cũng thấy được mô hình cửa hàng chuyên doanh với chi phí cao sẽ rất khó đến với thị trường cấp ba, cấp bốn, không thể phủ hết các góc chết và những điểm mù trên thị trường. Hơn nữa, hàng trăm nhà tiêu thụ cấp huyện đã khiến cho chiến tuyến quản lý của NVC kéo rất dài, gánh nặng quá lớn, rất khó phản ứng nhanh chóng với nhu cầu của thị trường cấp xã, thôn. Nếu như không cải cách, trong tương lai sẽ xảy ra vấn đề.

Vì vậy Ngô Trường Giang quyết định tập trung vào quyền tiêu thụ, trao quyền quản lý, chuyển đổi từ chế độ từng nhà tiêu thụ trong một khu vực nhỏ và hệ thống cửa hàng chuyên doanh sang chế độ phụ trách trung tâm vận hành, thành lập trung tâm vận hành cấp tỉnh, phụ trách quản lý và vận hành thị trường thành phố trực thuộc Trung ương. Trong quá trình này, NVC không hề tự xây dựng đội ngũ, các trung tâm vận hành đều chọn từ các nhà tiêu thụ có thành tích tốt nhất trong các thành phố của các tỉnh.

“Trung tâm vận hành không những không làm tổn hại tới lợi ích của nhà tiêu thụ, mà ngược lại giúp đẩy mạnh ưu thế của họ trên thị trường khu vực đó. Quá trình xây dựng mô hình trung tâm vận hành có một nội dung cốt lõi, đó là tạo điều kiện kiếm tiền cho các kênh tiêu thụ, tôi dành lợi nhuận lớn cho họ, để họ có một không gian vận hành thị trường lớn hơn, linh hoạt hơn, từ đó thực hiện chiến lược mở rộng thị trường nhanh chóng. Quá trình đó đã chọn lựa và đào tạo cho NVC một loạt các kênh tiêu thụ chất lượng cao, sự phát triển của họ đã thúc đẩy NVC phát triển nhanh và lành mạnh”, Ngô Trường Giang nói.

Cuối năm 2008, khi ngành thiết bị chiếu sáng ở vào tình trạng khó khăn nhất, để hỗ trợ cho các nhà tiêu thụ mở rộng và mạnh hơn, Ngô Trường Giang đã đầu tư số vốn khổng lồ là hai trăm triệu Nhân dân tệ thông qua hình thức ủy quyền, cung cấp cho các kênh tiêu thụ số vốn chu chuyển ổn định, xây dựng mô hình mới trong hợp tác giữa khách hàng với các doanh nghiệp thuộc ngành sản xuất đèn

chiếu sáng. Trước kia, hình thức ủy quyền đó thường chỉ có khi các ngân hàng nhà nước hỗ trợ cho các doanh nghiệp nhà nước.

Những hành động “chưa từng có” trong ngành như vậy, theo Ngô Trường Giang lại là những việc không thể bình thường hơn. “Tôi đối đãi với nhà tiêu thụ bằng tấm lòng của mình, coi họ là anh em, đối tác, họ đi theo tôi, không chỉ có thể kiếm được tiền, mà còn có thể thấy được con đường phát triển trong tương lai.” Ngô Trường Giang cho rằng, tạo lợi ích cho đối tác là cốt lõi trong quan hệ hợp tác mà hai bên duy trì. “Mô hình của NVC không phải là không thể bắt chước, tại sao không ai có thể thành công được như chúng tôi? Bởi vì họ không đối đãi với nhà tiêu thụ bằng chính tấm lòng của mình. Chúng tôi đã làm thế nào? Với lợi nhuận một trăm tệ, chúng tôi để nhà tiêu thụ hưởng sáu mươi tệ còn chúng tôi bốn mươi Nhân dân tệ. Kết quả sẽ thế nào? Sẽ có số lợi nhuận bốn mươi Nhân dân tệ không ngừng chảy vào NVC. Thế nào gọi là cùng thắng? Đối phương thắng trước bạn thắng sau chính là cùng thắng.” Có lẽ đúng như câu nói: “Chịu thiệt là để nhận lại cái lợi lớn hơn”, NVC “chịu thiệt 20 tệ” nhưng lại trở thành “thương hiệu số một trong ngành sản xuất đèn chiếu sáng Trung Quốc”.

Một câu mà Ngô Trường Giang thường nói là: “Tấm lòng của một người lớn bao nhiêu thì sự nghiệp của anh ta sẽ lớn bấy nhiêu.”

Trong khi bao nhiêu doanh nghiệp lao đao vì khủng hoảng tài chính toàn cầu thì ngược lại, NVC lại càng lớn mạnh hơn, phát triển được cả kênh tiêu thụ ở nước ngoài, thiết lập được cơ chế vận hành tại hơn mười quốc gia và khu vực ở Đông Nam Á, châu Âu, châu Mỹ, triển khai tiêu thụ trên toàn cầu với tên thương hiệu NVC.

e. Thay đổi phương hướng chính là bước số một – Đánh giá ví dụ công ty NVC

Khủng hoảng tài chính ập đến khiến cho nhiều doanh nghiệp gia công ở tam giác Châu Giang phải xem xét vấn đề sau: Mô hình sản xuất giảm bớt công việc trước kia liệu có phải đã đến lúc phải thay đổi? Triển vọng “công xưởng thế giới” trước kia từng khiến người

Trung Quốc tự hào rớt cuộc là gì? Đối với một doanh nghiệp, sản xuất gia công thay thế bằng phương pháp OEM là việc đơn giản nhất, bởi vì vừa không phải quan tâm tới vấn đề tiêu thụ, lại vừa không phải quan tâm tới vấn đề dịch vụ sau tiêu thụ; vừa không phải quan tâm tới vấn đề sáng tạo và thiết kế sản phẩm, lại vừa không phải quan tâm tới vấn đề chiến lược phát triển doanh nghiệp, chỉ cần có đơn đặt hàng ổn định là được, cho dù lợi nhuận không cao nhưng ông chủ có thể giảm chi phí bằng cách áp lương công nhân thấp, thậm chí sẵn sàng trả giá bằng môi trường ô nhiễm. Về bề ngoài, sản xuất gia công là con đường dễ đi nhất (đầu tư ít, hiệu quả nhanh), nhưng bất cứ việc gì cũng đều có tính hai mặt, đó chính là mô hình gia công đơn giản đó khiến doanh nghiệp không có bất kì khả năng kiểm soát nào đối với thị trường, đối với khách hàng và đối với cả chuỗi thức ăn. Do kiểu doanh nghiệp này rất nhiều, không gian để lựa chọn các doanh nghiệp top dưới rất lớn, cho nên về cơ bản doanh nghiệp gia công không có khả năng mặc cả giá, không những lợi nhuận thấp mà sức kiểm soát thị trường cũng thấp, hơn nữa còn bị người khác kiểm soát.

Vì thế, mô hình sản xuất gia công là một con đường điển hình “trước dễ sau khó”, chính là tình trạng “vào cười ra khóc” mà người ta vẫn thường nói, càng về sau càng khó khăn. Vậy tại sao có nhiều doanh nghiệp lại thích đi theo mô hình đó như vậy? Bởi vì nó dễ dàng thâm nhập, chỉ cần tìm được một vài khách hàng lớn, sản xuất gia công thay thế là đủ, chỉ cần chất lượng được bảo đảm, thời gian giao hàng được bảo đảm là đủ, đó là lựa chọn phổ biến nhất của phần lớn các doanh nghiệp, là một quyết sách dễ dàng đưa ra không cần tư duy. Nhưng Công ty NVC không đi theo con đường mà phần lớn người khác đã lựa chọn, họ đã chọn con đường “trước khó sau dễ”, cho dù khi bắt đầu có thể tương đối khó khăn, nhưng một khi đã qua thời kì khó khăn rồi thì sẽ thực hiện được mục tiêu chiến lược “trước chậm sau nhanh”, từ đó trở thành thương hiệu dẫn đầu trong ngành.

Tôi cho rằng các nhà lãnh đạo doanh nghiệp chắc chắn phải có ước mơ, bởi vì không có ước mơ thì sẽ rất khó để khiến doanh

nghiệp lớn mạnh hơn. Đồng thời những lãnh đạo doanh nghiệp không có ước mơ cũng rất khó thu hút những nhà quản lý ưu tú. Ngô Trường Giang ngay từ đầu đã có “mục tiêu và lý tưởng lớn và lâu dài”: “Tạo thương hiệu thế giới, trở thành doanh nghiệp đầu ngành”, đó là động lực nội tại kích thích doanh nghiệp phấn đấu.

Nhưng bất cứ sự việc nào cũng đều “nói thì dễ nhưng làm mới khó”, muốn “nói đi đôi với làm” thì phải có dự định lâu dài, chấp nhận sự “cô đơn”. Để nắm chắc thị trường, Ngô Trường Giang đã tránh việc đưa ra quyết sách kiểu bắt chước, ông tự mình đi thăm dò thị trường, từ đó có hiểu biết sâu sắc về động thái thị trường, phát hiện cơ hội, tìm được nguồn gốc sáng tạo. Đó cũng là một việc mà phần lớn các ông chủ khác không muốn làm. Phần lớn họ thích ăn uống cùng khách hàng, quan chức và đối tác hợp tác, nhưng lại không muốn tự mình tìm hiểu thị trường. Nói cách khác, phần lớn mọi người đều thích “biểu diễn trên sân khấu”, rất ít người muốn “làm việc dưới hầm” khổ sở. Khi chưa làm xong “làm việc dưới hầm” thì lựa chọn của những người bình thường sẽ thường là những hàng hóa chất lượng bình thường và mức tiêu thụ lớn, bởi vì cơ hội hiển hiện ngay trước mắt, vì thế cảm thấy không có rủi ro lớn. Họ ngỡ rằng là một lẽ thông thường, nhưng thực ra lại là một cạm bẫy. Bởi vì cạnh tranh là một trò chơi so sánh, khi mọi người đều đi theo cùng một hướng, rủi ro ắt sẽ lớn, đó là đặc trưng của “thị trường chính”.

Ngược lại, một khi đã làm xong “công việc dưới hầm” thì doanh nghiệp sẽ có khả năng phát hiện cơ hội mà người bình thường không thể thấy được – “thị trường ngách”. NVC biết rõ là kinh doanh trên thị trường chính nghĩa là phải “ngồi chung chiếu” với nhiều doanh nghiệp khác, tự biến mình trở nên giống hàng nghìn doanh nghiệp vừa và nhỏ khác, dù có thể tiếp tục tồn tại nhưng lại rất khó tồn tại một cách đặc sắc, bởi vì không hề có ưu thế. Nếu bắt đầu từ “thị trường ngách” thì có thể tránh được cạnh tranh khốc liệt, đi theo con đường đại dương xanh. Khi hàng nghìn doanh nghiệp đều làm ra cùng một loại sản phẩm thì thị phần mà mỗi doanh nghiệp có khả năng đạt được cùng lắm cũng chỉ là một phần một nghìn trong tổng

lượng của thị trường, đó là cách tính không thể đơn giản hơn, nhưng phần lớn các doanh nghiệp hình như đã bước vào trạng thái “vô thức tập thể” nên đã không thấy được điều đó, kết quả là tất cả cùng sa vào cuộc cạnh tranh xấu của sản phẩm đồng nhất, cuộc chiến giá cả và cuộc chiến quảng cáo diễn ra khốc liệt mà không thể thoát ra được. Trên thực tế, nguyên nhân cơ bản dẫn đến hiện tượng này chính là do mọi người đã bị thiếu những kiến thức cơ bản nhất về tầm quan trọng của hệ thống marketing và thiết kế chiến lược doanh nghiệp.

Một khi doanh nghiệp có sự lựa chọn đúng đắn thì sẽ đi vào tuyến đường phát triển lành mạnh, cho nên mới nói: “Lựa chọn quan trọng hơn nỗ lực!” Khi đã có lối tư duy phát triển rõ ràng, quyết sách của doanh nghiệp sẽ trở nên rất đơn giản mà không phải tiếp tục do dự nữa. Muốn kinh doanh trong “thị trường ngách” thì phải cắt giảm những sản phẩm trên thị trường chính đã được định hình, đó là một việc mà phần lớn các doanh nghiệp không nỡ làm, nhưng NVC lại dám. Có thể nói, kinh doanh trên thị trường ngách đòi hỏi “thời gian xây dựng thị trường” rất lâu, bởi vì sản phẩm khác với các thương hiệu khác, lối tư duy kinh doanh khác với các doanh nghiệp khác, muốn nhận được sự tán đồng của thị trường thì phải trải qua một thời gian tương đối dài để kết nối giá trị khách hàng. Cho nên khi làm kinh doanh trên “thị trường ngách” thì phải có sự nhẫn nại, phải kiên trì, tôi cho rằng NVC cũng đã phải trải qua khó khăn trong rất nhiều năm thì mới có thể “từ nhộng thành bướm”. Để tạo dựng lòng tin nơi khách hàng, NVC đã tạo hình tượng thương hiệu, từng quyết đoán thu hồi lô hàng có vấn đề về chất lượng, dù phải chịu tổn hại lớn về kinh tế nhưng lại tạo được lòng tin đối với bạn hàng và người tiêu dùng, khiến cho NVC trở thành thương hiệu vàng trong ngành sản xuất đèn chiếu sáng, có được tiếng tăm lẫy lừng, đó là yếu tố mấu chốt để kinh doanh trên thị trường ngách.

Khi nhắc tới việc tạo dựng thương hiệu, rất nhiều người nghĩ tới quảng cáo, cho rằng quảng cáo chính là tạo dựng thương hiệu. Còn nhiều người lại cho rằng việc quảng cáo tức là tìm một ngôi sao làm đại sứ thương hiệu, “ném bom rải thảm” trên truyền hình. Nhưng

nếu như vậy, việc tạo dựng thương hiệu sẽ rơi vào hố sâu của sai lầm. Có thể nói, ngoài sản phẩm tiêu dùng nhanh, những sản phẩm khác bao gồm sản phẩm tiêu dùng lâu bền và sản phẩm công nghiệp không phù hợp với việc lôi kéo thị trường bằng quảng cáo, bởi cái vì giá phải trả cho quảng cáo là rất cao, nhưng hiệu quả lại thấp. Đặc biệt là sản phẩm công nghiệp, một quảng cáo đơn giản không thể mang lại hiệu quả mà cần phải kết nối sâu với khách hàng. Khách hàng của sản phẩm công nghiệp phần lớn là những người tiêu dùng lý tính, không dễ dàng bị lừa, họ muốn tin tưởng vào chuyên gia chứ không phải là nhân viên kinh doanh. Với quan niệm như vậy, NVC đã nhạy bén tìm ra điểm đột phá trên thị trường, nghĩa là bắt đầu từ “kênh tàng hình” để tiếp cận gần hơn người tiêu dùng, đó chính là kênh công ty thiết kế nội thất, các chuyên gia viện thiết kế... Khách hàng của sản phẩm công nghiệp thường không phải là một cá nhân, mà là bốn cá nhân: Đó là nhà quyết sách, người mua, người sử dụng và người tạo ảnh hưởng. NVC đã bắt đầu từ người tạo ảnh hưởng, tuy đối tượng này không phải là những người tiêu dùng cuối cùng của sản phẩm, nhưng lại có ảnh hưởng lớn tới hành vi mua của khách hàng. Tìm được người tạo ảnh hưởng tốt là một yếu tố mấu chốt giúp Công ty NVC đạt được thành công to lớn.

Đương nhiên, tôi cho rằng một nhân tố khác giúp NVC đạt được thành công đó là có tầm nhìn xa, có chiến lược. “Không có dự định lâu dài thì ắt sẽ có phiền phức”, ngay từ năm năm trước tôi đã giúp Công ty NVC hoàn thành chiến lược phát triển năm năm, thông qua quy hoạch chiến lược giúp họ biết cách “nhìn từ phía sau”. Căn cứ theo mục tiêu chiến lược để phân phối tài nguyên, căn cứ theo thiết kế chiến lược để kiểm soát kế hoạch thực thi, điều đó giúp cho thao tác của NVC ngày càng có trình tự, tiết tấu hơn, và cuối cùng duy trì được tiết tấu nhanh hơn nửa quãng so với đối thủ cạnh tranh. Những năm qua, Công ty NVC đã phát triển từ một doanh nghiệp nhỏ thành một doanh nghiệp vừa với quy mô lớn hơn ban đầu rất nhiều, chắc chắn trong tương lai không xa họ sẽ còn có nhiều bước phát triển ngoạn mục trên thương trường.

3. ĐI TRƯỚC TIỀN LỆ CỦA THỜI ĐẠI - VÍ DỤ VÀ ĐÁNH GIÁ CÔNG TY SẢN XUẤT ĐÈN CHIẾU SÁNG DƯƠNG NGHIỆP

a. Dương Nghiệp - Sứ giả mở đường sản xuất đèn chiếu sáng ở Trung Quốc

Năm 1989, một xưởng sản xuất đèn điện tên là “Jindeli” được xây dựng ở thành phố Ôn Châu, tỉnh Chiết Giang, Trung Quốc. Ôn Châu khi đó sớm đã trở thành tiểu khu tập trung sản phẩm nổi tiếng trên toàn Trung Quốc, nhưng ngành sản xuất đèn chiếu sáng là ngành mới nổi, vừa mới có những bước đi đầu tiên, xưởng sản xuất Jindeli nằm tại một góc nhỏ không có tên tuổi ở thành phố Ôn Châu. Tuy nhiên, sau hai mươi năm, Jindeli đã trở thành doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành sản xuất đèn chiếu sáng ở Ôn Châu.

Phan Tú Bình là người khởi xướng việc xưởng sản xuất đèn điện Jindeli, cùng đồng hành xuyên suốt với quá trình phát triển và thay đổi của Jindeli đồng thời cũng là người đã chứng kiến lịch sử phát triển ngành sản xuất đèn chiếu sáng ở Ôn Châu. Phan Tú Bình xuất thân từ một gia đình thương gia, từ nhỏ đã khác biệt so với những cô bé khác. Trong bà ẩn chứa sự kiên định và mạnh mẽ của một đấng nam nhi, có tầm nhìn sâu sắc đối với cuộc đời, không muốn trải qua những tháng ngày bình thường mà muốn xây dựng nên cơ nghiệp bằng chính sự nỗ lực của mình.

Giữa những năm 80 của thế kỉ 20, Phan Tú Bình tốt nghiệp, bắt đầu kinh doanh nguyên vật liệu khuy áo và kính mắt. Với khí phách và sự mạnh dạn của mình, Phan Tú Bình nhanh chóng trở nên nổi tiếng trong giới làm ăn thời kì đó. Điều khiến người khác không ngờ tới đó là, từ một người có chút tiếng tăm nhỏ trong kinh doanh nguyên vật liệu khuy áo và kính mắt, khi công việc kinh doanh đang trên đà thuận lợi, bà đột ngột chuyển hướng, bước vào một lĩnh vực mới nổi mà không ai thấy được – Lĩnh vực sản xuất đèn chiếu sáng.

Cùng với việc hoàn thành xưởng sản xuất của Jindeli, Phan Tú Bình đã trở thành lớp chủ doanh nghiệp đầu tiên tại Ôn Châu.

b. Để doanh nghiệp luôn duy trì một tâm thái khởi nghiệp

Ban đầu, xưởng sản xuất của Jindeli là thuê từ người khác, cơ sở vật chất rất thô sơ, chỉ giống như một công xưởng gia công gia đình. Phan Tú Bình đã tuyển vài công nhân, bắt đầu sản xuất gia công phụ kiện đi kèm cho các doanh nghiệp đèn chiếu sáng lớn hơn một chút. Trong khoảng thời gian đó, từ cung cấp nguyên vật liệu đến lắp ráp sản phẩm, từ mua nguyên vật liệu linh phụ kiện đến khai thác thị trường, từ sắp xếp sản xuất đến vận tải sản phẩm, Phan Tú Bình đều trực tiếp tham gia, có thể nói là tương đối vất vả.

Cùng với sự phát triển không ngừng của doanh nghiệp, Phan Tú Bình dần dần cảm thấy lực bất tòng tâm, phải san sẻ công việc cho đội ngũ của mình. Và thế là các bộ phận chức năng lần lượt được lập ra, họ bắt đầu phụ trách các bộ phận khác nhau, hợp tác phân công. Tuy lúc đó có nhiều cánh tay trợ giúp hơn, Phan Tú Bình không cần phải đích thân tham gia vào các công việc như mua nguyên vật liệu, lắp ráp và xuất hàng... nhưng bà vẫn tham gia vào công việc điều phối kết nối giữa các bộ phận, ngày nào cũng phải suy nghĩ và giải quyết rất nhiều vấn đề.

Phan Tú Bình nghĩ, doanh nghiệp nhất định phải duy trì tâm thái khởi nghiệp. Trải qua giai đoạn đầu khởi nghiệp vất vả, doanh nghiệp sẽ bước vào giai đoạn phát triển nhanh chóng, ngày nào bà cũng suy nghĩ xem làm thế nào để dẫn dắt doanh nghiệp bước lên một nấc thang mới, làm thế nào để nhân viên có được cuộc sống tốt hơn...

Sau khi doanh nghiệp trải qua thời kì tồn tại khó khăn, Phan Tú Bình bắt đầu chú ý tới lĩnh vực đèn chiếu sáng. Hai năm sau khi Jindeli lập xưởng sản xuất, Phan Tú Bình chính thức đăng kí thương hiệu cho doanh nghiệp là “Dương Nghiệp”. Mấy năm sau, thị trường đèn chiếu sáng ở Ôn Châu dần dần nóng lên, các nhà kinh doanh đèn

điện ở khắp nơi bắt đầu nhập hàng từ Ôn Châu, Dương Nghiệp cũng bắt đầu dần trở thành doanh nghiệp dẫn đầu trên thị trường đèn điện trong toàn Trung Quốc.

c. Trở thành sứ giả trong sản xuất “đèn chiếu sáng xanh”

Không bằng lòng với hiện tại, Phan Tú Bình luôn để tâm tới sự phát triển của ngành sản xuất đèn chiếu sáng tại nước ngoài. Những năm 90 của thế kỉ 20, tại Mỹ nổi lên một làn sóng mới là “đèn chiếu sáng xanh”, bà đọc được một mẫu tin rất thú vị: Một xưởng sản xuất đồ gia dụng của Mỹ sử dụng kỹ thuật ánh sáng tiên tiến đã tạo ra môi trường làm việc như bãi biển California, nhân viên có thể mặc quần sooc, áo phông để đi làm, tận hưởng một trăm phần trăm không khí và ánh sáng tự nhiên.

Ý tưởng của Phan Tú Bình được gợi ý từ đó, bà lập tức tổ chức họp nhân viên quản lý các cấp, thảo luận điều chỉnh cơ cấu sản phẩm của công ty. Hai năm sau, Phan Tú Bình và đội ngũ của mình cho ra mắt một loạt sản phẩm đèn chiếu sáng xanh. Những sản phẩm này có đặc điểm là hiệu suất cao, tuổi thọ dài, an toàn và tính năng ổn định, cải thiện rất tốt điều kiện và chất lượng công việc, học tập và sinh hoạt của nhân viên.

Phan Tú Bình cho rằng: Dự án đèn chiếu sáng phải được thực hiện theo chiến lược phát triển bền vững, đưa tiết kiệm lên vị trí hàng đầu, nâng cao hiệu quả tận dụng tài nguyên. Sản phẩm đèn chiếu sáng xanh có thể tiết kiệm điện năng, có ý nghĩa quan trọng đối với việc bảo vệ môi trường.

Từ thời điểm đó, Dương Nghiệp bắt đầu nỗ lực thúc đẩy dự án đèn chiếu sáng xanh, trọng tâm là quảng cáo hệ thống đèn chiếu sáng hiệu suất cao tiết kiệm điện năng tại các cơ sở công cộng, khách sạn, tòa nhà văn phòng, nhà thi đấu, nhà dân, tiến hành tự động hóa cải tạo tuyến sản xuất sản phẩm điện khí đèn chiếu sáng hiệu suất cao.

Dương Nghiệp trở thành doanh nghiệp sản xuất đèn điện đầu tiên của Trung Quốc thực hiện dự án đèn chiếu sáng xanh, được giới truyền thông nước ngoài khi ấy mệnh danh là “sứ giả đèn chiếu sáng xanh của Trung Quốc”.

d. Khái niệm mới trong chiếu sáng tạo ra môi trường làm việc lành mạnh

Sau năm 2000, cùng với sự trỗi dậy nhanh chóng của các sản phẩm mới, ngành sản xuất đèn điện Trung Quốc đã nổi lên một làn sóng quảng bá thương hiệu. Nhìn thấy hiệu quả đạt được của tấm gương đi trước, các thương hiệu đèn chiếu sáng đua nhau ra đời như nấm sau mưa, mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Phan Tú Bình hy vọng tạo ra được khái niệm mới trong ngành nghề, để Dương Nghiệp có thể phá vòng vây trong cạnh tranh và phát triển ngày càng đồng nhất hóa, đồng thời dựa vào đó để tạo thương hiệu dẫn đầu trong lĩnh vực đèn chiếu sáng văn phòng trên thị trường nội địa Trung Quốc.

Kể từ khi tạo dựng được danh tiếng, ngày càng có nhiều hội chợ triển lãm hàng tiêu dùng thiết bị chiếu sáng bắt đầu mời Dương Nghiệp tham gia triển lãm. Có một lần, Phan Tú Bình tham gia Hội chợ triển lãm hàng tiêu dùng thiết bị chiếu sáng toàn cầu tổ chức tại Frankfurt (Đức), bà đã vất vả ở đó suốt năm ngày trời. Sau khi về tới nhà, bạn bè thân thiết đều bàn tán rằng, da của bà đen đi rất nhiều. Phan Tú Bình cảm thấy rất lạ, bà bỗng nhiên nhận thức được mấy ngày liên tiếp đứng dưới các loại ánh sáng đèn, “ô nhiễm ánh sáng” nghiêm trọng đã khiến da của bà đen đi.

Sự việc này khiến Phan Tú Bình nảy ra một ý tưởng: Ngoài tiết kiệm năng lượng và bảo vệ môi trường, chúng ta còn phải tích cực khởi xướng loại đèn chiếu sáng an toàn với sức khỏe! Theo Phan Tú Bình, môi trường chiếu sáng tại nơi làm việc có ảnh hưởng rất lớn tới cảm giác thoải mái, không khí làm việc cũng như sức khỏe lâu dài của nhân viên, từ đó ảnh hưởng tới chất lượng làm việc và hiệu quả làm việc của họ. Thực tế đã chứng minh, việc tạo kiểu dáng đèn và hiệu quả chiếu sáng không những có thể ảnh hưởng tới cảm xúc

trong phòng làm việc, mà đồng thời còn là một bộ phận quan trọng làm nên hình tượng công ty. Đèn chiếu sáng đã trở thành thứ không thể tách rời hoạt động hàng ngày của con người.

Các nhân viên kỹ thuật của Dương Nghiệp ngày đêm lao vào nghiên cứu tìm tòi, phát triển sản phẩm đèn chiếu sáng phản xạ thứ cấp, khiến cho độ nguy hại của ánh đèn đối với cơ thể người giảm xuống mức thấp nhất. Dương Nghiệp đã tiến thêm một bước nữa với sản phẩm đèn chiếu sáng văn phòng thế hệ mới – Đèn thời trang tinh xảo, mong muốn thể hiện với khách hàng ý tưởng thời trang, cá tính, phù hợp và sức khỏe.

Sản phẩm đèn thời trang của Dương Nghiệp đầu tiên được giới thiệu thí điểm tại một số thành phố ở phía Nam, vừa mới được đưa ra đã ngay lập tức tạo nên “con sốt” trên thị trường. Với khí thế mạnh mẽ của đèn thời trang ở thị trường phía Nam, Dương Nghiệp đầy ắp tự tin để tiến lên thị trường phía Bắc.

e. Chỉ đạo quyết sách thị trường bằng kết quả điều tra nghiên cứu thị trường

Với những thắng lợi của sản phẩm đèn thời trang ở thị trường phía Nam, Phan Tú Bình lại tỏ ra bình thản. Đối với Dương Nghiệp, muốn sản phẩm đèn thời trang đạt được thành công tại thị trường phía Bắc giống như những thành công đã đạt được tại thị trường phía Nam thì phải nắm chắc thị trường Bắc Kinh, nhưng rốt cuộc phải làm như thế nào?

Phan Tú Bình tổ chức cuộc họp các nhân viên quản lý cốt lõi của công ty để bàn về vấn đề này. Mọi người cùng bàn luận, nhanh chóng đưa ra rất nhiều ý kiến. Phan Tú Bình đã suy nghĩ và có một ý tưởng táo bạo: Phải làm một cuộc điều tra nghiên cứu thị trường quy mô lớn tại Bắc Kinh, tìm hiểu rõ hiện trạng của thị trường, để thấy được cơ hội của Dương Nghiệp, tìm ra sách lược thị trường phù hợp nhất với sản phẩm đèn thời trang.

Tháng 4 năm 2008, Phan Tú Bình lên phía Bắc. Bà khảo sát tìm đến công ty marketing tốt nhất trong nước, mong muốn khả năng marketing chuyên nghiệp của họ sẽ giúp Dương Nghiệp vẽ ra được “bản đồ tác chiến” của sản phẩm đèn thời trang tại thị trường Bắc Kinh.

Sau ba tháng điều tra nghiên cứu, Phan Tú Bình lập tức triển khai thực thi theo kiến nghị trong báo cáo điều tra nghiên cứu. Sau mấy tháng, kết quả kinh doanh đã cho thấy tầm nhìn của Phan Tú Bình là đúng đắn.

f. Tạo lập mô hình win-win (cả hai cùng thắng), tạo ra cơ hội việc làm

Tháng 4 năm 2009, sự lan tràn của khủng hoảng kinh tế toàn cầu đã phủ một đám mây đen lên vấn đề việc làm vốn đã nghiêm trọng ở Trung Quốc.

Chiều ngày 10 tháng 4, Phan Tú Bình đến Đại học Ôn Châu. Bà đã có bài phát biểu về lịch sử khởi nghiệp và những điều tâm đắc của mình trước các giảng viên và sinh viên Học viện Thương mại. Đồng thời, bà cũng đưa ra kiến nghị cho các sinh viên và bày tỏ Dương Nghiệp sẽ tạo nhiều cơ hội thực tập cho sinh viên trong khả năng có thể. Như vậy, Dương Nghiệp đã chính thức trở thành nền tảng thực tiễn khởi nghiệp của nhiều sinh viên Học viện Thương mại thuộc Trường Đại học Ôn Châu.

Qua tìm tòi, Dương Nghiệp bắt đầu thiết lập sân chơi thương mại trên mạng Internet, tạo mô hình hợp tác mới để giúp sinh viên chủ động khởi nghiệp với rủi ro bằng không, mô hình này đã rất nhanh chóng nhận được hưởng ứng tích cực của các trường cũng như sinh viên. Bằng suy nghĩ và cách làm nghiêm túc đó, Dương Nghiệp đã tích cực tập hợp lực lượng xã hội, bắt tay với sinh viên, xây dựng mô hình “hai bên cùng thắng” (mô hình win-win), giúp xã hội tạo cơ hội việc làm, và cũng thể hiện trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp.

Theo Phan Tú Bình, sinh viên là tương lai của đất nước, cũng là tương lai của mỗi doanh nghiệp. Dương Nghiệp coi khủng hoảng kinh tế là một cơ hội, cho nên sẽ đứng ở góc độ tích cực để làm những công việc thực chất thực hiện chiến lược hai bên cùng thắng.

Hai mươi năm vất vả, từ Jindeli đến Dương Nghiệp, Phan Tú Bình đang dần hướng tới đỉnh cao của cuộc đời. Bà thường nói với người khác rằng, Dương Nghiệp không phải là một doanh nghiệp của riêng cá nhân bà, thời gian trôi qua, bà cũng đang già đi. Bà muốn hai mươi năm tới, Dương Nghiệp có thể thực sự từ thị trường Trung Quốc vươn ra thị trường thế giới.

g. Đi trước thời đại – Đánh giá về ví dụ Dương Nghiệp

Khởi nghiệp đòi hỏi phải có niềm tin mãnh liệt, khởi nghiệp đòi hỏi phải có ước mơ. Đối với những người có ý tưởng khởi nghiệp, nhất định phải luôn luôn tự hỏi mình rằng: Mình đã chuẩn bị tốt để khởi nghiệp chưa? Khi chuẩn bị khởi nghiệp, bạn có cảm thấy hào hứng khi nghĩ tới sự nghiệp mình muốn làm hay không? Có thấy được triển vọng thành công khi khởi nghiệp hay không? Có nghĩ tới bản thân mình sẽ như thế nào khi công thành danh toại, ước mơ trở thành hiện thực hay không? Có thể nói, nếu không có niềm tin mãnh liệt thì khởi nghiệp sẽ là một việc rất gian khổ, bởi vì cả quá trình đó đầy ắp những khó khăn, trắc trở. Từ câu chuyện về Phan Tú Bình, không khó để nhận ra, bà có sự khác biệt so với nhiều lãnh đạo doanh nghiệp khác, có niềm đam mê và lý tưởng riêng, cũng như có quyết tâm để thực hiện lý tưởng của mình.

Ngoài ra, những người khởi nghiệp còn phải xem xét một vấn đề hết sức thực tế, đó là: môi trường xung quanh mình như thế nào? Mọi người có cái nhìn thế nào đối với việc kinh doanh? Những người xung quanh có thái độ tích cực đối với kinh doanh hay không? Nếu trong gia đình có người làm kinh doanh, cho dù là cha mẹ hay anh chị em thì bạn cũng sẽ có cơ hội được tiếp xúc với kinh doanh, kinh doanh có thể đã “ngấm vào máu” bạn giống như rất nhiều người hoạt động nghệ thuật theo truyền thống gia đình vậy. Dù rằng môi trường không phải là nhân tố quan trọng nhất nhưng vẫn có thể

ảnh hưởng rất nhiều tới việc khởi nghiệp. Những người có tố chất, có cơ sở nền tảng, có quan hệ thuận lợi thì sẽ khởi nghiệp dễ dàng hơn so với những người không có gì trong tay. Bởi vì Phan Tú Bình sinh ra trong một gia đình làm kinh doanh, cho nên bà có ưu thế nhất định so với những người khác, ưu thế đó là một món quà trời phú không dễ gì có được. Những người khởi nghiệp ngoài có ước mơ, đam mê thì cá tính của họ có lẽ còn cần phải có chút cố chấp nữa, nghĩa là khi xem xét vấn đề, làm việc nhất định phải có chủ kiến, có suy nghĩ và phán đoán của riêng mình, không được dễ dàng chịu ảnh hưởng của yếu tố bên ngoài mà phải dám đưa ra quyết sách. Cho nên rất nhiều vị lãnh đạo trên thế giới đều ít nhiều có tính “độc tài”. Trong chính trị, độc tài là điều không tốt đẹp gì, nhưng trong doanh nghiệp, độc tài không phải là một việc xấu, đặc biệt là trong giai đoạn đầu mới khởi nghiệp, tới khi công ty đạt quy mô lớn rồi thì mới cần phải chuyển hướng từ quản trị độc tài sang quản trị chế độ hóa.

Nhắc tới có chính kiến, xin lấy ví dụ là chính bản thân tôi, tôi sẽ chia sẻ cùng mọi người về những quan điểm và trải nghiệm của mình. Khi tôi nhiều lần thay đổi hướng đi trong sự nghiệp của mình, những người xung quanh có vẻ như không thể thông cảm cho tôi, trong đó có cả người thân và bạn bè, nhưng tôi không quan tâm. Từ HP cho đến Apple, rất nhiều người cảm thấy lạ, bởi vì lúc đó HP đã đạt được thành công lớn tại Trung Quốc, ai ai cũng biết đến tên tuổi, còn Apple thì mới bước vào thị trường Trung Quốc, nhưng bản thân tôi nhận thức được rõ tại sao tôi đi, tôi mong muốn điều gì, và tin tưởng hành động của mình là đúng. Sau đó, sau hai năm làm ở Apple tôi lại quay trở lại HP, những người xung quanh lại không hiểu cho tôi, cảm thấy lạ vì thu nhập ở Apple của tôi cao như vậy, tại sao lại quay về HP. Bởi lúc đó HP cho tôi thấy được một cơ hội tốt hiếm gặp mà họ có, có thể giúp tôi tích lũy kinh nghiệm cũng như tầm nhìn quốc tế hóa, nắm chắc kỹ năng sáng tạo sản phẩm cốt lõi nhất trong marketing, có thể nói không có quyết định lúc đó thì đã không có tôi của ngày hôm nay. Cũng giống như vậy, lần thứ ba tôi rời khỏi HP và mở ra sự nghiệp của riêng mình, lại càng nhiều người cảm thấy không ổn, bởi vì mục tiêu phấn đấu cả đời của rất nhiều

nhân viên văn phòng đó là trở thành một nhà quản lý cấp cao của công ty đa quốc gia, tại sao lại phải mạo hiểm với rủi ro lớn như vậy để khởi nghiệp? Bởi vì tôi biết, mặc dù đã làm quản lý cấp cao trong công ty đa quốc gia nhưng cuối cùng vẫn là một “ông bố nghèo”, muốn trở thành “ông bố giàu có” thì phải thay đổi hướng đi. (Tác giả muốn nói tới *Rich Dad, Poor Dad*, một cuốn sách của Kyosaki mà nội dung nhấn mạnh tự do tài chính, làm chủ một hệ thống kinh doanh sẽ tốt hơn suốt đời làm thuê cho người khác). Nhưng phàm là những người thành công thì đều cô độc, cô đơn, bởi vì số người có thể hiểu được họ là rất ít, cho nên những người khởi nghiệp nhất định phải có sự chuẩn bị tốt về tư tưởng. Giống như Andy Grove của Tập đoàn Intel đã từng nói rằng: Chỉ có cố chấp thì mới có thể tồn tại được. Vì thế những người muốn khởi nghiệp, có lẽ phải chuẩn bị tính cố chấp mà người bình thường không có.

Những người khởi nghiệp cần phải làm việc dựa vào chính khả năng của bản thân mình, sẵn sàng chịu đựng vô số khó khăn vất vả, có rất nhiều việc phải tự mình làm chứ không thể dựa vào người khác. Giai đoạn đầu mới khởi nghiệp, người khởi nghiệp sẽ phải “lao lực”, ngày nào cũng có những công việc chưa hoàn thành. Vì vậy họ phải cố gắng chịu đựng khó khăn vất vả, tuy thể xác có thể mệt mỏi nhưng tinh thần vẫn cảm thấy tự hào. Đến khi doanh nghiệp đã vượt qua được giai đoạn sinh tồn thì bắt đầu phải “lao tâm” bởi vì một người không thể quản lý được tất cả mọi việc mà cần xây dựng đội ngũ quản lý, sẽ có rất nhiều việc phải lo lắng, rất nhiều công việc phải giải quyết, nhưng sự phát triển của doanh nghiệp sẽ là nguồn động viên lớn lao nhất.

Có thể nói, những người khởi nghiệp nhất định phải là một người đa tài. Tôi đã quen Phan Tú Bình được hơn mười năm, lần đầu tiên gặp nhau là khi tôi đi dạy ở Ôn Châu. Trong ấn tượng của tôi, Phan Tú Bình là một người rất chân thành, chú trọng tới chữ “tín”, quan tâm tới nhân viên, từ trước tới nay chưa hề thấy bà ấy tức giận với cấp dưới của mình, nói chuyện hay làm việc đều luôn giữ thể diện cho nhân viên quản lý các cấp, dù là với những người không đạt được thành tích như mục tiêu đề ra, bà cũng không để bụng, khiến

cho nhân viên cảm thấy giám đốc là một người sống rất có tình. “Làm người trước, làm việc sau”, phải khiến cho cấp dưới tín phục, thậm chí là yêu mến thì mới có thể làm được việc lớn. Dù rằng Dương Nghiệp đã trở thành một doanh nghiệp tương đối thành công tại địa phương, nhưng Phan Tú Bình luôn nhắc mình duy trì một tâm thái khởi nghiệp, không ngừng vượt lên chính mình. Sau khi đã đạt được thành tích nhất định trong lĩnh vực sản xuất đèn chiếu sáng, bà chú tâm vào việc sản xuất đèn chiếu sáng văn phòng, mong muốn một lần nữa tìm thấy điểm đột phá, trở thành doanh nghiệp sản xuất đèn chiếu sáng có sức ảnh hưởng lớn nhất tại Trung Quốc. Qua mười năm không ngừng học hỏi, bao gồm cả tham gia đào tạo quản trị, giao thiệp với các cố vấn quản trị nổi tiếng, hiểu biết của Phan Tú Bình về chiến lược và marketing đã nâng cao hơn rất nhiều, bà biết rõ thị trường đèn chiếu sáng hiện tại không đơn giản là thắng lợi bằng quy mô nữa mà phải có nét đặc sắc, nghĩa là “làm những việc nên làm, gác lại những việc không nên”. Mặc dù đã có rất nhiều thương hiệu nổi tiếng trong lĩnh vực đèn chiếu sáng trên phạm vi toàn Trung Quốc, nhưng trong lĩnh vực đèn chiếu sáng văn phòng vẫn còn một khoảng trống, khi đã xác định được điều này, bà luôn nỗ lực theo đuổi mục tiêu trở thành thương hiệu số một về đèn chiếu sáng văn phòng. Vì thế, người khởi nghiệp không được “tham lam quá mức” mà với tài nguyên có hạn mà cần tập trung vào làm những “việc nhỏ”, tạo ưu thế tương đối trên thị trường cục bộ hoặc trong lĩnh vực nhất định, đó là nhân tố đầu tiên trong marketing.

Người khởi nghiệp nhất định không được bằng lòng với hiện tại, bởi vì trên thị trường nếu không tiến lên thì ắt sẽ bị tụt lùi, cho nên muốn duy trì mức dẫn đầu thì phải không ngừng vượt lên chính mình, mà muốn vượt lên chính mình thì phải lựa chọn được tấm gương, tìm thấy đối tượng để học hỏi. Phan Tú Bình đã hướng tầm nhìn của mình tới doanh nghiệp sản xuất đèn chiếu sáng của các quốc gia phát triển, bắt đầu tìm hiểu các doanh nghiệp cùng ngành của nước ngoài đang có những nghiên cứu mang tính triển vọng nào, có xu hướng như thế nào. Điều đó hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp. Đối với những doanh nghiệp Trung Quốc tương đối lạc hậu, hoàn toàn không cần thiết phải lần tìm đường đi, chỉ cần xem xét các

doanh nghiệp tiên tiến hơn mình đang làm gì thì sẽ biết được mình nên làm gì trong tương lai, biết cách mượn lực là sự lựa chọn thông minh hơn so với tự mình tự cố gắng, như vậy có thể nhanh chóng rút ngắn khoảng cách, thậm chí là vượt trước các doanh nghiệp khác. Dựa vào xu thế phát triển của nước ngoài, Dương Nghiệp bắt đầu chuyển hướng quan tâm trong lĩnh vực sản xuất đèn chiếu sáng, từ công năng tới hình thức đẹp, từ hình thức đẹp tới an toàn với sức khỏe con người, từ an toàn với sức khỏe tới sự trải nghiệm, trình độ phát triển sản phẩm và marketing không ngừng được nâng cao. Đó là bởi vì họ biết rằng thị trường Trung Quốc đang chuyển hướng từ “no ấm” sang “khá giả”, tầng lớp khá giả bắt đầu xuất hiện, người tiêu dùng bắt đầu không hài lòng với những công năng cơ bản của sản phẩm chiếu sáng, không ngừng theo đuổi đẳng cấp cao hơn, tiêu chuẩn an toàn với sức khỏe cao hơn, dần bắt kịp với xu hướng đang thịnh hành trên thị trường quốc tế. Không ít người tưởng rằng việc sáng tạo rất khó, nhưng thực tế không phải vậy, sáng tạo không phải là vấn đề kỹ thuật, không phải vấn đề vốn mà là vấn đề ý thức, chỉ cần nắm được lối tư duy và quá trình sáng tạo thì sẽ cảm thấy thực chất sáng tạo không quá khó như mình tưởng. Giống như Phan Tú Bình phát hiện ra làn da sẽ bị “đen” khi làm việc dưới ánh đèn, việc phát hiện những điều không hài lòng của người tiêu dùng đối với sản phẩm hiện có là một điểm rất quan trọng, phát hiện được nguyên nhân khiến cho người tiêu dùng mặc dù có nhu cầu nhưng không sử dụng sản phẩm chính là điểm mấu chốt thứ hai của sáng tạo. Muốn làm được những điều đó thì cần phải nắm chắc xu thế phát triển của ngành, tìm hiểu động thái của ngành đó ở nước khác, tìm hiểu những quan niệm và sản phẩm tiên tiến, chú trọng tới sáng tạo và thiết kế sản phẩm. Đồng thời, để hiểu và giành được thị trường, nhất định phải bỏ công sức để nghiên cứu điều tra thị trường, từ đó đưa ra quyết sách một cách khoa học. Có thể nói, trên thị trường doanh nghiệp có thể bình tĩnh làm điều tra nghiên cứu thị trường. Rất nhiều doanh nghiệp nghĩ gì làm nấy nên đã phải trả học phí đắt, phải bù lỗ. Thực ra, nếu chịu khó tính toán một chút thì sẽ phát hiện ra rằng, điều tra nghiên cứu thị trường chính là việc chuẩn bị để đẩy nhanh công việc, đồng thời việc sử dụng các biện pháp thông minh tốn ít công sức để giải quyết sẽ tốt hơn rất nhiều so với việc mò mẫm

thử nghiệm. Có được cái nhìn tiến bộ nên Dương Nghiệp đã luôn dẫn đầu trong lĩnh vực sáng tạo sản phẩm, sản phẩm đèn thời trang của họ trở thành đối tượng học hỏi của rất nhiều doanh nghiệp Trung Quốc, điều đó cũng chứng minh được địa vị và sức ảnh hưởng của Dương Nghiệp trên thị trường. Trước tình trạng sinh viên ra trường khó tìm được việc làm, Dương Nghiệp lại một lần nữa đưa ra lối tư duy mới về tổng hợp tài nguyên xã hội, giúp sinh viên tìm được việc làm. Họ mong muốn thông qua phối hợp với đối tác để cùng xây dựng sân chơi trực tuyến trên mạng internet và đội ngũ tiêu thụ trực tiếp, mở ra một “đại dương xanh” của thị trường thiết bị chiếu sáng Trung Quốc, sử dụng mô hình quản trị kinh doanh hoàn toàn mới để giới thiệu thiết bị chiếu sáng văn phòng, giúp cho nhiều khách hàng của doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như các bạn sinh viên đạt được lợi ích, từ đó thực hiện lý tưởng “giúp người, hoàn thiện mình”.

4. LÀM SAO ĐỂ TRỞ THÀNH QUÁN QUÂN - VÍ DỤ VÀ BÌNH LUẬN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN KHOA HỌC KỸ THUẬT NÔNG NGHIỆP DE QINGYUAN (DQY)

a. Giấc mơ một quả trứng

Ngày 18 tháng 9 bế mạc năm 2008 “Đại hội ngành sản xuất trứng thế giới” – hội nghị thường niên thế giới về trứng, trứng mang thương hiệu Trung Quốc – DQY vượt lên tất cả và giành được giải thưởng Trứng pha lê toàn cầu (giải thưởng cao nhất trong ngành sản xuất trứng toàn cầu). Giải thưởng này luôn bị các doanh nghiệp Âu Mỹ nắm giữ suốt hơn năm mươi năm trở lại đây, DQY là doanh nghiệp sản xuất trứng đầu tiên trong khu vực châu Á – Thái Bình Dương giành được giải thưởng này.

Đại hội ngành trứng thế giới diễn ra mỗi năm một lần, được tổ chức bởi Hiệp hội sản xuất trứng thế giới (International Egg Commission), đã có lịch sử hơn năm mươi năm, đó là hội nghị cao nhất của ngành sản xuất trứng trên thế giới. Giải Trứng pha lê thế

giới là giải thưởng cao nhất của ngành này, luôn được đánh giá bằng những tiêu chuẩn nghiêm ngặt bao gồm: Chất lượng sản phẩm tốt và sáng tạo sản phẩm độc đáo, xây dựng thương hiệu hoàn mỹ và quảng bá thị trường thành công, bảo vệ môi trường tốt và trách nhiệm xã hội nổi bật. Tất cả các doanh nghiệp sản xuất trứng đều có thể tham gia, nhưng chỉ có doanh nghiệp đạt điểm số cao nhất trong các tiêu chuẩn trên thì mới giành được giải thưởng Trứng pha lê thế giới.

Một công ty sản xuất trứng của Trung Quốc mới chỉ thành lập được mười năm đã dựa vào đâu để vượt lên các công ty khác, giành giải vinh dự nhất của ngành trứng thế giới vào tay mình? Thành công đáng khâm phục của DQY bắt đầu từ giấc mơ một quả trứng.

b. “An toàn” khởi động ước mơ

Năm 1999, trên thị trường Trung Quốc, giá trung bình của một quả trứng khoảng 1,15 Nhân dân tệ. Giá cả rẻ có lẽ là việc tốt đối với người tiêu dùng, tuy nhiên đằng sau cạnh tranh giá thấp đó lại ẩn chứa những nguy cơ mất an toàn vệ sinh thực phẩm nghiêm trọng. Nhà sản xuất vì muốn có được sản lượng trứng cao nên sử dụng rất nhiều chất kích thích. Thông thường thì gà được nuôi lớn bằng thức ăn cấp một là ngô, nhưng để giảm chi phí, nhiều hộ chuyên nuôi gà hoặc các cơ sở nuôi gà lại sử dụng thức ăn chăn nuôi cấp hai, cấp ba, thậm chí là những thức ăn chăn nuôi kém chất lượng để nuôi gà. Để phòng bệnh cho gà và cũng để tiết kiệm tiền, rất nhiều người nuôi gà đã cho thêm những chất lạ vào trong thức ăn chăn nuôi, như vậy thì trứng gà không những thiếu chất dinh dưỡng mà còn chứa những chất độc hại. Ở châu Âu và châu Mỹ, trứng gà phải có tên tuổi và ngày sản xuất cụ thể, sản xuất theo tiêu chuẩn nghiêm ngặt. Còn ở Trung Quốc, trứng gà không có ngày sản xuất, không có tên tuổi nhãn mác, không có tiêu chuẩn sản xuất, hay còn gọi là sản phẩm “ba không”, chỉ cần có trứng gà là có thể bán trên thị trường. Kết quả là chất lượng trứng rất khác nhau, người tiêu dùng không thể phân biệt được trứng tốt và trứng có hại. Có thể nói, chất kích thích, thức ăn chăn nuôi kém chất lượng, dư lượng thuốc thú y trong sản phẩm, dư

lượng thuốc nông nghiệp trong sản phẩm... đều là hậu quả của cạnh tranh giá thấp.

Trung bình mỗi người Trung Quốc ăn 240 quả trứng một năm, chỉ ít hơn người Mỹ 15 quả (con số trung bình này của người Mỹ là 255 quả/người/năm). Thế nhưng về chất lượng an toàn thực phẩm thì trứng gà Trung Quốc và trứng gà Mỹ lại khác nhau một trời một vực. Ông Chung Khải Dân – một người Trung Quốc từng làm việc tại Mỹ đã bị ấn tượng sâu sắc bởi sự khác biệt quá lớn ấy.

Năm 1999, Chung Khải Dân đã nhiều lần nói chuyện, thảo luận với các chuyên gia và quan chức ngành nông nghiệp với mong muốn cùng thay đổi hiện trạng ngành sản xuất trứng của Trung Quốc. Khi đó giá trứng gà của Trung Quốc gần như rớt xuống mức thấp nhất kể từ khi cải cách mở cửa – ở mức 3 tới 3,2 Nhân dân tệ/Kg. Hàng loạt cơ sở nuôi gà phải đóng cửa, mà lúc đó chi phí để sản xuất một ki-lô-gam trứng gà chất lượng cao ít nhất cũng phải sáu Nhân dân tệ, mọi người thấy lo lắng, trong môi trường thị trường như vậy, liệu các doanh nghiệp sản xuất trứng gà chất lượng cao có thể tồn tại hay không, có thể phát triển hay không? Tất cả những điều đó khiến cho việc niêm yết lên sàn chứng khoán của công ty DQY gặp phải khó khăn lớn, các nhà đầu tư thiếu lòng tin vào triển vọng của ngành này nên không dám bỏ vốn đầu tư. Còn Chung Khải Dân, một người đã có kinh nghiệm phong phú ở nước ngoài thì lại tin tưởng rằng: Chỉ cần người tiêu dùng biết và hiểu được thực trạng mất vệ sinh an toàn thực phẩm của trứng gà thì chắc chắn sẽ đồng ý bỏ ra nhiều tiền hơn để mua trứng gà chất lượng cao, giá cả hợp lý.

Một giấc mơ về quả trứng được ấp ủ từ đó – Phải mang lại cho người dân Trung Quốc những quả trứng an toàn nhất. Do vậy Chung Khải Dân đã cùng với bảy người khác góp số vốn năm trăm nghìn Nhân dân tệ, xây dựng nên DQY trong thời kì ngành sản xuất trứng của Trung Quốc đang rơi xuống vực thẳm, chính thức gia nhập thị trường sản xuất trứng!

c. Bảo vệ ước mơ

Gia nhập thị trường khi ngành sản xuất trứng đang rơi xuống đáy, chỉ với quy mô đầu tư là năm trăm nghìn Nhân dân tệ mà vừa phải chi cho việc xây dựng xưởng, vừa phải xét đến nghiên cứu phát triển kỹ thuật, mơ ước của DQY vừa mới bắt đầu đã phải đối mặt với nhiều thứ “không thể”: Không thể có nhà đầu tư vốn lớn nào muốn hợp tác với một doanh nghiệp như thế này, không thể lập tức sản xuất ra các lô trứng chất lượng cao với số vốn đó, vì vậy lại càng không thể làm nên “hiện tượng DQY” trên thị trường sản xuất trứng.

Đối mặt với vô vàn khó khăn, DQY đã áp dụng sách lược rất mạnh dạn, đó là sử dụng năm trăm nghìn Nhân dân tệ để sản xuất một quả trứng, không cần nhiều, không cần nhanh, chỉ cần có phương pháp. DQY quyết không áp dụng sách lược phát triển nhanh chóng bằng việc hạ thấp chi phí, bởi vì biện pháp thu mua trứng thành phẩm rồi sau đó dán mác công ty về cơ bản không thể bảo đảm chất lượng an toàn của sản phẩm. Chỉ cần tìm ra phương pháp sản xuất trứng chất lượng cao một cách khoa học thì cho dù chỉ tạo ra được một quả trứng cũng là việc đáng để làm.

Ngày 23 tháng 7 năm 2000, quả trứng đầu tiên của DQY cuối cùng cũng được ra lò ở phòng thí nghiệm. Quả trứng này chứa tất cả những dinh dưỡng mà một quả trứng cần phải có, không chứa bất kỳ chất phụ gia nào ảnh hưởng tới sức khỏe con người. Số vốn đầu tư năm trăm nghìn Nhân dân tệ lúc đầu của DQY cũng chẳng còn bao nhiêu sau khi phải chi trả phí nghiên cứu phát triển và chi phí thí nghiệm.

Đó là quả trứng quý giá nhất trên thế giới, sở dĩ nó quý giá, không chỉ vì nó tiêu tốn mất năm trăm nghìn Nhân dân tệ, không chỉ vì nó là một quả trứng an toàn cho sức khỏe, mà giá trị của nó – ngoài những dinh dưỡng vật chất thì quan trọng hơn đó là dinh dưỡng tinh thần – sự tin tưởng. Sự tin tưởng này bắt nguồn từ sự quan tâm tới sức khỏe người tiêu dùng của công ty DQY, đồng thời bản thân “sự tin tưởng” cũng là một kiểu “khỏe mạnh”.

Sau đó, suy nghĩ “vì sức khỏe người tiêu dùng” của DQY đã được đền đáp xứng đáng.

Trước hết, với số vốn đầu tư bổ sung là một triệu sáu trăm nghìn nhân dân tệ của Chung Khải Dân, ông mở rộng quy mô nuôi gà lên mười nghìn con. Tiếp theo, DQY bắt đầu hoạt động tuyên truyền độc đáo, vận động sinh viên tuyên truyền tại các khu chung cư, tổ chức các buổi tọa đàm, tặng trứng gà miễn phí. Khi đó, hoạt động này còn rất hiếm gặp trong các khu chung cư, hành động độc đáo của DQY đã mang lại hứng thú cho người dân tại các khu chung cư, có rất nhiều khách hàng trung thành hiện nay tại của DQY đều xuất phát từ hoạt động đó. DQY lần lượt quảng cáo ở hơn ba trăm khu chung cư, tặng miễn phí gần một triệu quả trứng, tạo nền tảng cho việc tiêu thụ trứng quy mô lớn sau này.

Nhưng khi DQY chuẩn bị thâm nhập vào các siêu thị và cửa hàng lớn tại Bắc Kinh thì lại gặp phải khó khăn về vốn: Phí đưa sản phẩm vào các siêu thị lên tới mấy chục nghìn Nhân dân tệ, nếu muốn tiêu thụ tại một loạt các siêu thị hoặc cửa hàng tại Bắc Kinh thì nguyên phí đưa vào đã lên tới cả triệu Nhân dân tệ, đối với DQY lúc đó, khoản phí này quả là con số “trên trời”. May mắn là một người tiêu dùng đã chủ động giúp DQY giành được cơ hội bán thử miễn phí tại một siêu thị ở khu Sùng Văn. Đối với DQY, đây rõ ràng là một tin vui lớn. Sau khi biết tin này, Chung Khải Dân rất vui mừng, nhanh chóng huy động toàn thể nhân viên của DQY đưa những thông tin này tới các khách hàng chấp nhận trứng của DQY trong khu vực đó, kết quả là đã tạo nên kì tích chưa từng có trong thị trường siêu thị ấy: Ngày nào trứng của DQY cũng được bán hết. Từ đó, trứng của DQY với chất lượng sản phẩm vượt trội đã nhận được lời mời cung cấp hàng của các siêu thị lớn, nhanh chóng bước vào kênh tiêu thụ tại thị trường chính ở Bắc Kinh. DQY đã đi từ một thương hiệu không có tên tuổi đến “kì tích thị trường” ở các siêu thị lớn.

Chất lượng sản phẩm cộng với quan niệm vì sức khỏe người tiêu dùng đã và đang bảo vệ cho “ước mơ” của DQY không ngừng đi lên.

d. Hoàn thành ước mơ bằng chất lượng sản phẩm xanh

Sản phẩm của DQY bắt đầu xảy ra tình trạng cung không đủ cầu trên thị trường; lúc này mở rộng quy mô, nâng cao sản lượng là

thách thức mới mà DQY phải đối mặt. Nếu như nói thách thức lớn nhất khi DQY bắt đầu thành lập là vấn đề vốn đầu tư, thì lúc này vốn đầu tư đã không còn là vấn đề lớn nữa, bởi vì doanh nghiệp đã có sức cạnh tranh cốt lõi nổi bật. Sau năm 2002, rất nhiều nhà đầu tư đã bắt đầu để mắt đến DQY. Vấn đề trước mắt là với một lượng lớn vốn đầu tư có thể thu hút được, DQY sẽ làm thế nào để biến mình thành doanh nghiệp sản xuất trứng số một trên thị trường Trung Quốc?

Cả thế giới đang kêu gọi sử dụng “sản phẩm xanh”, Chung Khải Dân cho rằng “sản phẩm xanh” có hai loại: Một là những sản phẩm không bị ô nhiễm; hai là môi trường không ô nhiễm trong quá trình sản xuất sản phẩm đó. Điều đó đồng nghĩa với việc DQY đã đưa ra yêu cầu cao hơn cho doanh nghiệp của mình khi thêm vào “sản phẩm xanh” một khái niệm – tạo ra bằng phương pháp tự nhiên. Sản phẩm đến từ tự nhiên là trứng gà an toàn, có lợi cho sức khỏe cho người tiêu dùng. Nếu như muốn trở thành doanh nghiệp trứng dẫn đầu trên thế giới, DQY phải phát triển khái niệm phát triển bền vững, hòa hợp với xã hội và tự nhiên thành chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy họ đã bỏ vốn đầu tư vào khu rừng nguyên sinh Tùng Sơn (Bắc Kinh), xây dựng công viên sinh thái DQY. Công viên sinh thái tận dụng tối đa định luật chuyển hóa năng lượng giữa con người, sinh vật và môi trường theo quy luật cộng sinh giữa các sinh vật, kết hợp mô hình nông nghiệp sinh thái nuôi thả, chế biến sản phẩm, năng lượng sạch với kết cấu tài nguyên của khu vực đó, phát triển tổng hợp, chuyển biến đa cấp, tuần hoàn tốt.

DQY lựa chọn sử dụng giống gà tốt cho ra loại trứng chất lượng tốt trên thế giới là Hy-Line, nuôi bằng ngô, đậu chất lượng tốt, cả quá trình nuôi không sử dụng thuốc kháng sinh. Trong chuồng trại sử dụng hệ thống tự động kiểm soát môi trường để quản lý các yếu tố như nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng, thông gió... nhiệt độ của chuồng nuôi được duy trì ở mức $25\pm 5^{\circ}\text{C}$, độ ẩm duy trì ổn định quanh năm ở mức 60-70%, cung cấp môi trường thích hợp cho sự sinh tồn và đẻ trứng của gà, bảo đảm sức khỏe và sản lượng trứng. Các khâu như nước uống, thức ăn, thông gió, ánh sáng... tất cả đều được tự động

điều chỉnh trên máy vi tính, mỗi chuồng nuôi chỉ có một người chăm sóc, giảm tối đa ảnh hưởng của nhân viên và các sinh vật khác tới đàn gà. Hệ thống kiểm soát luôn kịp thời quan sát tình hình trong chuồng gà, bảo đảm trứng gà của DQY an toàn, toàn bộ số trứng đẻ ra đều được tiêu độc khử trùng.

Để đối phó với tình hình dịch cúm gia cầm bùng phát nhiều trong thời gian gần đây, DQY đã xây dựng một đường “chân không gia cầm” trong phạm vi ba ki-lô-mét xung quanh công viên, cấm các hộ nông dân khác trong phạm vi đó nuôi gia cầm. Bù lại, mỗi năm DQY đều bồi thường cho sự tổn thất của các hộ nông dân vì điều này, đồng thời bảo đảm tối đa sức khỏe của đàn gà.

Trong chuồng nuôi, trứng gà vừa mới đẻ ra có thể tự động “đứng dậy”, xếp hàng “chạy” vào dây chuyền dẫn trứng tự động, rất chuyên nghiệp.

Sau năm khâu nghiêm ngặt là rửa sạch, sấy khô, sát trùng, tiêu độc, sàng lọc, số trứng hoàn toàn đủ tiêu chuẩn được đưa đến phòng mã hóa “chứng minh thư”, cấp “chứng minh thư” cho trứng gà. Sau khi trứng gà đi ra từ hệ thống phun bao gồm cảm ứng hồng ngoại và vòi hoa sen, vỏ trứng sẽ được ghi các thông tin liên quan, bao gồm địa chỉ sản xuất, thời gian sản xuất, số lô sản xuất, số chuồng, số lồng... trong quá trình cho ra “chứng minh thư”, số trứng bị rạn nứt, không đồng đều sẽ tự động đi xuống, “trứng hỏng” sẽ không thể đi vào phòng mã hóa. Những quả trứng được mã hóa và in “chứng minh thư” là những quả trứng an toàn, thực sự đủ tiêu chuẩn để bước ra thị trường. Trong “chứng minh thư” của trứng gà DQY có tới mười hai chữ số. Mã hóa chống hàng giả khi sản xuất, bình quân cứ khoảng một trăm triệu quả trứng mới có một quả có mã hóa giống nhau. Vì vậy, thông qua mã hóa có thể trực tiếp tìm ra những thông tin về ngày sản xuất, số lô sản xuất, số nhân viên kiểm định chất lượng. Nếu trứng gà có vấn đề, có thể trực tiếp tìm được chuồng nuôi có vấn đề, tìm ra nguyên nhân. Việc tìm kiếm và loại bỏ “trứng hỏng” vừa chuẩn xác, vừa nhanh chóng.

Công viên sinh thái kiểu DQY có thể nói là tiên phong tại Trung Quốc. Tại hội nghị ngành sản xuất trứng thế giới thường niên vào năm 2008, công viên sinh thái DQY nhận được sự tán thưởng của toàn ngành sản xuất trứng thế giới. Ngày thứ tư sau khi đại hội kết thúc, các doanh nghiệp trên toàn cầu đều muốn học tập mô hình công viên DQY, ở đó họ thấy được quan niệm và kĩ thuật xanh độc đáo cũng như rất nhiều sáng tạo thú vị của doanh nghiệp.

e. Quán quân được rèn luyện như thế nào – Đánh giá ví dụ DQY

Sức mạnh nào đã giúp cho một công ty sản xuất trứng của Trung Quốc mới thành lập được mười năm có thể vượt lên giành được vinh dự cao nhất của ngành trứng thế giới như vậy? Chính là ước mơ, sự theo đuổi, kiên trì và nghị lực. Họ là doanh nghiệp đầu tiên áp dụng mô hình quản trị công nghiệp hóa, chuyên môn hóa hoàn toàn để sản xuất sản phẩm nông nghiệp, đi trước một bước so với những mô hình “hộ nông dân + doanh nghiệp”, đại diện cho xu hướng phát triển của ngành sản xuất nông nghiệp Trung Quốc.

Đối với những doanh nghiệp vừa mới khởi nghiệp, không có gì quan trọng hơn ước mơ, bởi vì những doanh nghiệp không có ước mơ thì cho dù kiếm được nhiều tiền đi nữa cũng rất khó trở thành doanh nghiệp được người khác tôn trọng. Vậy ước mơ đến từ đâu? Ước mơ bắt nguồn từ khát vọng thay đổi thế giới của những doanh nghiệp mới khởi nghiệp. Nói như vậy có vẻ to tát quá, chúng ta hãy thử lấy một ví dụ đơn giản. Trong cuộc sống hoặc công việc thường ngày, ai cũng có những điều không hài lòng đối với những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có, sự không hài lòng đó đại diện cho những nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng. Mà đối với những người khởi nghiệp thì vấn đề cần phải xét đến hàng đầu không phải là bản thân mình làm một dự án có thể kiếm được bao nhiêu tiền, mà là làm thế nào để giúp khách hàng giải quyết được những vấn đề thực tế, tạo giá trị độc đáo cho khách hàng. Đương nhiên những khách hàng đó bao gồm cả chính mình, bởi vì tìm biện pháp giải quyết vấn đề nào đó mà mình cảm thấy đau đầu nhất có lẽ chính là một điểm

đột phá. Đối với những người khởi nghiệp, càng là những lĩnh vực có vấn đề nghiêm trọng thì cơ hội càng lớn, giống như việc bán giày ở những nơi không đi giày thì cơ hội thành công là lớn nhất như chúng ta đã nói ở những phần trước. Chỉ cần một loại sản phẩm nào đó có vấn đề thì sẽ có cơ hội từ chính loại sản phẩm đó.

Trên thị trường, cuộc chiến giá cả khốc liệt khiến nhiều ngành, nhiều doanh nghiệp đi vào sai lầm, bề ngoài thì giá cả thấp là một việc tốt đối với khách hàng, nhưng việc gì cũng có giới hạn của nó, nếu như cứ mãi giảm giá xuống thì chắc chắn doanh nghiệp sẽ phải cắt giảm nhân công, cắt giảm nguyên liệu, thậm chí làm hàng giả, sự kiện công ty sữa Tam Lộc là kết quả tất yếu của vòng tuần hoàn xấu đó. (Tam Lộc từng là tập đoàn sản xuất và kinh doanh sữa đứng thứ ba thế giới, năm 2008 vướng vào sự kiện sữa có chứa chất melamin làm gần 300.000 trẻ em Trung Quốc mắc bệnh sạn thận, 6 em đã tử vong). Thực ra, đây là một logic rất đơn giản: Giả dụ như mọi người đều sử dụng nguyên vật liệu chất lượng cao, giá cuối cùng của một quả trứng là 0.3 Nhân dân tệ, chỉ cần có một doanh nghiệp cắt giảm nhân công, cắt giảm nguyên vật liệu, sử dụng nguyên vật liệu chất lượng kém hơn để nuôi gà thì chi phí sẽ giảm xuống, giá cả tự nhiên cũng thấp đi, có thể là 0.25 Nhân dân tệ; nếu như người tiêu dùng hoàn toàn coi giá cả là tiêu chuẩn lựa chọn thì những doanh nghiệp dùng nguyên vật liệu chất lượng kém hơn đã “thành công”, kinh doanh tốt hơn, vậy những doanh nghiệp bị “cướp thị phần” sẽ nghĩ gì? Muốn giành lại khách hàng thì phải sử dụng nguyên vật liệu chất lượng thấp để cắt giảm chi phí hơn nữa. Đến cuối cùng, thứ mà người tiêu dùng sử dụng chính là sản phẩm “ba không” có chứa hàm lượng lớn các chất có hại cho sức khỏe, với những ảnh hưởng tổng hợp của các vấn đề như chất kích thích, thức ăn thối, độc tố trong thuốc, vỏ trứng nhiễm khuẩn... những sản phẩm đó sẽ ngấm ngấm ảnh hưởng đến cơ thể và sức khỏe người tiêu dùng. Vì vậy người khởi nghiệp dù làm bất cứ sản phẩm nào cũng không được bắt đầu từ tiêu chí giá thấp, nghĩa là sử dụng những sản phẩm giá thấp hơn để giành thị trường, như vậy không có bất cứ giá trị nào; trái lại cần phải bắt đầu từ giá cao, sử dụng những sản phẩm chất lượng hơn,

yên tâm hơn để định hướng thị trường, thuyết phục thị trường, giống như trường hợp DQY vậy.

Một năm trước, khi lần đầu tiên tới công viên sinh thái DQY tham quan, tôi có ấn tượng rất sâu sắc. Ô tô đi đến cổng lớn là phải dừng lại ngay, tôi và giám đốc Chung Khải Dân đợi mọi người xuống xe rồi cùng đi tới một phòng tiếp khách và lưu lại đó tới mười phút. Lúc ấy tôi tưởng rằng phải làm thủ tục gì đó thì mới được đi tiếp nhưng sau này hỏi thăm mới biết, thực ra khoảng thời gian chúng tôi đợi ở phòng chờ gián tiếp đó chính là đang tiến hành tiêu độc, tránh mang theo những vi khuẩn có hại trên người vào khu vực chăn nuôi. Từ việc nhỏ như vậy có thể thấy được quy định của doanh nghiệp có được thực thi nghiêm túc hay không. Điều này khác với rất nhiều doanh nghiệp khác, khi tôi đi cùng một số lãnh đạo cấp cao của Công ty HP tham quan các doanh nghiệp nội địa thì thấy trên cửa dán rất nhiều quy định, xem ra có vẻ rất chuẩn mực, bao gồm cả việc tháo giày khi đi vào, nhưng những “khách quý” như chúng tôi thì không phải tháo giày, có thể trực tiếp đi vào, sau đó người nước ngoài cảm thấy kì lạ, hỏi tôi tại sao những người khác phải tháo giày mà chúng tôi lại không cần? Tôi nói, bởi vì chúng tôi là khách quý, kết quả là người nước ngoài nghe xong lập tức lắc đầu, cho rằng kiểu quy định mà tùy người lại áp dụng khác nhau như vậy thật sự chẳng còn ý nghĩa gì.

Khi đến thăm DQY, điều khiến tôi cảm thấy tâm đắc nhất đó là kinh tế tuần hoàn. Trước kia tôi đã từng nghe nhiều chuyên gia giảng giải rằng phải đi theo con đường kinh tế tuần hoàn, giảm gánh nặng cho môi trường, nhưng tôi vẫn chưa được thấy những điển hình thực sự. Lần tham quan này đã khiến tôi được mở rộng tầm mắt, trong công viên sinh thái không hề ngửi thấy mùi phân gà giống như ở các trang trại thông thường, không khí rất thoáng. Vậy thì phân do mấy triệu con gà thải ra đã đi đâu? Tại sao không có mùi hôi? Sau đó tôi được biết, phân gà đã được chuyển đi nhờ dây chuyền, phân gà biến thành hai dạng: Thứ nhất là phần khí đốt, dùng để phát điện (Mỗi năm DQY cung cấp khoảng mười bốn triệu số điện sạch cho mạng điện phía Bắc); thứ hai là dùng để tạo phân bón nông nghiệp,

mỗi năm tạo ra 160 nghìn tấn phân bón chất lượng cao, không hề bị lãng phí, hơn nữa sử dụng sản phẩm phân bón này rất tốt cho các loại cây ăn quả sạch, không sử dụng phân hóa học và thuốc bảo vệ thực vật, mùi vị thực sự rất ngon.

Đối với những doanh nghiệp sản xuất sản phẩm tiêu dùng nhanh, chỉ cần bước vào siêu thị là đã phải trả phí, đó là “quy tắc”, bởi vì có rất nhiều sản phẩm muốn đi vào siêu thị, hơn nữa sản phẩm của các doanh nghiệp khác nhau, các thương hiệu khác nhau lại có sự tương đồng lớn, khác biệt nhỏ, cho nên “quyền đối thoại” tự nhiên thuộc về phía siêu thị. Hiểu được triết lý đó thì sẽ có thể giải thích được tại sao ở Trung Quốc lại xuất hiện các thương hiệu với kênh tiêu thụ mạnh như Gome hay Suning. Nhưng DQY đã thay đổi luật chơi, dựa vào đâu để làm được điều đó? Dựa vào sản phẩm độc nhất vô nhị và giá trị khách hàng độc đáo! Bởi vì ở một mức độ nào đó, DQY không có đối thủ cạnh tranh, sản phẩm của họ là những sản phẩm khác biệt có đặc sắc rõ ràng, không hãng nào so sánh được, chứ không phải là những sản phẩm đại chúng, từ đó biến thị trường bên mua thành thị trường bên bán. Cho nên cố gắng tạo quan hệ trên thị trường không bằng cố gắng làm nên những sản phẩm tốt; tạo đội ngũ nhân viên “giàu tính chiến đấu” không bằng cố gắng bỏ công sức vào trong sản phẩm mới, làm lay động khách hàng với giá trị độc đáo, hình thành lực kéo thị trường, đạt được mục tiêu không đánh mà thắng.

5. KIẾN THA LÂU CŨNG ĐẦY TỔ - VÍ DỤ VÀ BÌNH LUẬN VỀ TẬP ĐOÀN AOKANG

a. Aokang, thắng lợi tại điểm ngoặt

Hai mươi năm trước, khi Vương Chấn Thao nói rằng ông muốn tạo dựng thương hiệu giày da nổi tiếng Trung Quốc, rất nhiều người nói ông không biết thân biết phận. “Cũng như vậy, bây giờ tôi nói tôi muốn trở thành Louis Vuitton của Trung Quốc, rất nhiều người cũng không tin, họ bảo rằng đừng có nói chơi. Nhưng tôi biết, làm người trước tiên phải dám nghĩ, như vậy mới có thể cố gắng hết sức mình,

nắm bắt được cơ hội phát triển.” Vương Chấn Thao đã từng làm thợ mộc, từng bán gạo, và thực ra Louis Vuitton cũng từng là một nhân viên đóng bao bì bình thường.

Vương Chấn Thao tin tưởng vào triết lí nhân sinh của bản thân mình. Trong mắt ông, người nào cũng có chân có tay như nhau, khác biệt lớn nhất chính là “từ cổ trở lên”, hay chính là sự khác biệt về tư tưởng. “Trong sáng tạo cần phải tạo một quan niệm như sau: Rồi sẽ có nhiều phương pháp hơn, rồi sẽ có phương pháp tốt hơn, rồi sẽ có phương pháp tốt nhất; từ trước tới giờ chưa bao giờ có thị trường ảm đạm, chỉ có những sản phẩm ảm đạm; chưa hề có phong cách lỗi thời, chỉ có đặt vào nhầm chỗ. Muốn vượt qua người khác thì cần phải đến những nơi mà người khác không ngờ tới.”

Vương Chấn Thao thường nói một câu như sau: “Con người không phải thắng trên vạch xuất phát, mà là thắng ở điểm ngoặt!” Quá trình phát triển của Aokang chính là sự lý giải tốt nhất cho câu nói của Vương Chấn Thao. Còn những gì mà Aokang và Vương Chấn Thao nghĩ và làm, thực ra ở một mức độ nào đó đã đại diện cho con đường phát triển của hàng loạt doanh nghiệp ở Ôn Châu, cũng đại diện cho chí hướng của người Ôn Châu bắt đầu có sự thay đổi về chất từ “con buôn” sang “chủ doanh nghiệp”.

b. Tư duy ngược, kinh doanh khác biệt

Ai cũng muốn công việc kinh doanh được thuận buồm xuôi gió, còn bước khởi đầu của Aokang lại đi ngược với xu thế ấy. Có lẽ tập đoàn Aokang của ngày hôm nay phải cảm ơn ngọn lửa của năm 1987.

Khi đó, nạn sản xuất giày da giả chất lượng kém lan tràn khắp Ôn Châu và gây ảnh hưởng lớn tới toàn bộ Trung Quốc. Vì vậy là Sở công thương Chiết Giang đã đưa toàn bộ số giày giả chất lượng kém thu giữ được trên toàn quốc tập trung tại cổng Vũ Lâm (Hàng Châu), để thiêu hủy hết, sự kiện này đã gây chấn động toàn Trung Quốc. Ngày hôm sau, Vương Chấn Thao đang trên xe đi từ Vũ Hán (Hồ Bắc) về Ôn Châu, chuẩn bị nhập một lô giày đi Vũ Hán để bán. Trên đường, nghe mọi người xì xào về việc Sở công thương Chiết Giang

đốt giày da tại Ôn Châu, khi đó ông không quan tâm lắm, bởi vì Vũ Hán cách Hàng Châu xa như vậy, muốn đốt cũng không đốt được, huống hồ chất lượng giày mà ông nhập lại rất tốt, có lẽ sẽ không có vấn đề gì cả. Nhưng ngày hôm sau khi vừa mới bước vào cửa nhà đã có người gọi điện từ Vũ Hán và nói rằng xảy ra chuyện lớn, toàn bộ số giày da trị giá hơn hai trăm nghìn Nhân dân tệ của Vương Chấn Thao đã bị tịch thu.

Ai mà ngờ được chỉ sau một đêm, từ “giày Ôn Châu” đã trở thành đại từ mang nghĩa “giày đểu”, bị người tiêu dùng tẩy chay. Tuy cuối cùng, trải qua việc thương lượng cực kì khó khăn, Vương Chấn Thao cũng lấy được khoản bồi thường hơn hai nghìn Nhân dân tệ, nhưng sự vất vả và nỗ lực bao nhiêu năm trời coi như đều bị đổ xuống sông xuống biển.

Người Ôn Châu trước nay luôn nổi tiếng với việc giỏi làm kinh doanh, nhưng trước thời điểm cuối những năm 80 của thế kỉ 20, đa phần thương nhân của Ôn Châu đều chỉ dừng lại ở tầng lớp con buôn chỉ chú trọng tới việc kiếm tiền, hơn nữa có tương đối nhiều người phát lên nhờ hàng giả hàng nhái kém chất lượng, dẫn đến hàng hóa của Ôn Châu nhanh chóng rớt xuống tới mức “người người đều tẩy chay”.

Tuy nhiên, ngọn lửa đó đã thắp lên lên lòng quyết tâm của Vương Chấn Thao: Người Ôn Châu nếu như ngay cả giày cũng không làm được thì còn làm được gì? Tôi muốn làm lại từ đầu, tự mình làm giày, làm ra sản phẩm giày Ôn Châu mà ai nhìn thấy cũng phải yêu thích! Thế là ông trở về nhà, sử dụng số tiền mượn được là ba mươi nghìn Nhân dân tệ để thành lập một công ty tiền thân của Tập đoàn Aokang, và còn nghĩ cho sản phẩm giày của mình một tên nhãn hiệu rất “kêu”: Olym, Olym, Olympic, lúc đó ở Trung Quốc đang chuẩn bị tổ chức Á vận hội, cho nên có lẽ đó là một cái tên khá hợp. Nhưng bởi vì liên quan tới trùng tên thương hiệu quốc tế, nên phải đổi thành “Aokang”: cái tên này nghĩa là phát huy tinh thần Olympic, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển lành mạnh. Ngay từ ngày mới

thành lập, Aokang đã xác định tự cho mình trách nhiệm gánh vác sứ mệnh lịch sử “rửa sạch nỗi nhục cho giày da Ôn Châu”.

Vương Chấn Thao mang giày da mà mình sản xuất quay lại Vũ Hán và tự tay gửi đến các cửa hàng lớn nhỏ, nhưng đều không được chấp nhận. Khó khăn lắm mới có thể đưa sản phẩm của mình lên giá để giày tại một cửa hàng ở Hán Dương, nhưng cả nửa tháng trôi qua cũng chẳng ai hỏi han gì. Một lần, Vương Chấn Thao dán một tờ thông báo trên giá để giày với nội dung: “Đây không phải là giày Ôn Châu bị thiêu hủy mà là giày da Aokang chất lượng tốt, thời gian bảo hành sáu tháng, nếu có vấn đề về chất lượng thì sẽ lấy một đôi hai.” Cuối cùng cũng có khách hàng tới xem và mua sản phẩm. Nhiều năm nay, danh tiếng luôn được Aokang coi là con đường sống còn của doanh nghiệp. Chính vì có uy tín trong kinh doanh nên Aokang mới nhận được sự coi trọng của khách hàng trong và ngoài nước, tập đoàn Aokang cũng vì thế mà ngày càng phát triển mạnh mẽ.

c. Năm chắc thị trường mấu chốt

Trải qua quá trình phát triển trong mười năm, cuối những năm 90 của thế kỷ 20, Aokang đã có được quy mô và thực lực tương đối. Sau khi được công nhận là “vua giày da Trung Quốc”, cơ hội tốt để tạo lập thương hiệu Aokang và lấy lại danh tiếng cho giày Ôn Châu đã đến. Lúc đó, khắp nơi xuất hiện giày giả thương hiệu Aokang, đối mặt với hàng nghìn đôi giày giả như vậy, Vương Chấn Thao đã có một phương pháp rất mạnh dạn. Mười hai năm trước, một ngọn lửa đã thổi bùng lên tiếng xấu của giày Ôn Châu, mười hai năm sau, tại sao chúng ta không đốt thêm một ngọn lửa nữa, lấy lại hình tượng cho giày Ôn Châu? Ngày 15 tháng 12 năm 1999, cũng ở Hàng Châu, Vương Chấn Thao và lãnh đạo thành phố Ôn Châu cũng như bộ phận chủ quản đã cùng đứng trước công chúng, đốt hết hơn hai nghìn đôi giày da giả mạo thương hiệu Aokang. Điều thú vị là trong số các quan chức có mặt ngày hôm đó, có một vị lãnh đạo đã từng châm ngọn lửa tại cổng Vũ Lâm, Hàng Châu mười hai năm trước. Lúc đó, nhìn thấy ngọn lửa lớn như vậy, vị lãnh đạo này đã nói một

câu rằng: “Mười hai năm trước tôi đã đốt giày giả Ôn Châu, và rồi mười hai năm sau tôi lại đốt giày giả Ôn Châu.”

Danh tiếng của giày da Aokang ngày càng lầy lùng, nhưng trong thâm tâm của Vương Chấn Thao thì điều mà ông sợ hãi nhất lại chính là ý thức về chất lượng của công nhân ngày càng kém. Lúc đó, Aokang có khoảng mười đến hai mươi nghìn nhân công, nếu như chất lượng không được bảo đảm, mọi người sẽ tự đánh mất đi bát cơm của mình. Tháng 7 năm 2000, Tập đoàn Aokang cách chức tám nhân viên quản lý cấp cao, nguyên nhân là do chất lượng giày mà họ phụ trách sản xuất không đạt tiêu chuẩn chất lượng. Khi phòng quản lý chất lượng phản ánh, những người phụ trách sản xuất này lại cho rằng lô sản phẩm đó về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu công nghệ. Dù những sản phẩm đó hoàn toàn đáp ứng được tiêu chuẩn bình thường của các công ty khác, nhưng tập đoàn Aokang vẫn quyết định cách chức những người này và tiêu hủy toàn bộ số giày không đạt chuẩn.

Đồng thời, Aokang đã giương cao ngọn cờ “thương hiệu Ôn Châu”. Đến những năm 90 của thế kỉ 20, vẫn còn có một số doanh nghiệp ở Ôn Châu không dám dán nhãn hiệu Ôn Châu lên sản phẩm mà mình sản xuất. Để một lần nữa tạo hình tượng cho người Ôn Châu, Aokang đã đưa ra một biện pháp khiến những người trong ngành phải ngạc nhiên: Ngày 15 tháng 3 năm 2011, Aokang giương cao ngọn cờ “thương hiệu Ôn Châu”, mở các tiệm chuyên doanh trên phố đi bộ Nam Kinh (Thượng Hải) – nơi được mệnh danh là con phố sầm uất số một Trung Quốc.

Một cửa hàng diện tích chưa đầy bảy mươi mét vuông mà tiền thuê một năm là hơn một triệu sáu trăm nghìn Nhân dân tệ, đó quả là một thách thức mà ai cũng dễ dàng nhận thấy. Mười năm trước, cũng chính trên con đường đó, nhiều cửa hàng đã dán thông báo “tại đây không bán hàng Ôn Châu” để tránh phiền phức cho mình. Thực ra, Aokang dám có bước đi này là nhờ tự tin vào thực lực và sự kiên định của mình. Aokang thâm nhập thị trường Thượng Hải không lâu thì đã nhận được sự đánh giá cao của người tiêu dùng. Bằng những

mẫu mã mới lạ và đẹp mắt, tháng 5 năm đó, tại cuộc đấu thầu ở Trung tâm mua sắm Thượng Hải, Cục công an thành phố Thượng Hải công khai dự án đặt mua năm mươi nghìn đôi giày cảnh sát, và Aokang đã trúng thầu.

Hiện tại, việc mở rộng thương hiệu đã trở thành xu hướng thời thượng, không ít các doanh nghiệp lớn khi đã đạt được quy mô tương đối trong một ngành nào đó thì bắt đầu tận dụng lợi thế thương hiệu vốn có để mở rộng sang ngành mới. Ở Ôn Châu cũng xuất hiện tình trạng là có những doanh nghiệp vốn sản xuất giày da, sau đó lại mở rộng phát triển thêm về thời trang. Khi xu thế mở rộng thương hiệu ngày càng lan tràn như vậy, Aokang không hề đi theo một cách mù quáng, mà đi theo con đường kinh doanh nhiều thương hiệu, bởi vì Aokang muốn chuyên tâm làm tốt việc sản xuất giày da của mình. Năm 2001, Aokang đã thành công trong việc giới thiệu sản phẩm giày lười Kanglong, tiếp đó các thương hiệu như giày nữ Marie Claire, giày GEOX... cũng được giới thiệu, Aokang bắt đầu chiếm lĩnh nhiều phân khúc thị trường bằng chiến lược thương hiệu lập thể.

d. Cải cách quản lý mang tính “phá vỡ”

Sau khi mở rộng quy mô doanh nghiệp cũng là lúc phát sinh nhiều vấn đề quản trị nội bộ. Trong quá trình phát triển của mình, Aokang đã trải qua ba bước ngoặt lớn, cũng chính là “ba lần cải cách”.

Lần cải cách đầu tiên là năm 1995 - phá vỡ mô hình quản lý kiểu gia tộc. Lúc đó trong một thời gian dài, Vương Chấn Thao ngày nào cũng bị cuốn vào việc giải quyết những rắc rối chông chát do những người quản lý kiểu gia tộc gây ra, thực sự trở thành một “nhân viên chữa cháy”, về cơ bản không có thời gian lo cho sự phát triển của doanh nghiệp. Lúc đó, ông còn do dự chưa dám quyết đoán, nhưng sau này đã xảy ra hai sự kiện khiến ông hạ quyết tâm phải phá vỡ chế độ quản lý kiểu gia tộc.

Một sự kiện xảy ra trong nội bộ công ty. Khi đó một người phụ trách mảng marketing thấy sản phẩm giày dành cho phụ nữ cao tuổi bán rất tốt trên thị trường nên đã cho sản xuất một lô giày vải dành cho phụ nữ, giá cũng rất rẻ. Tuy lô giày này bán rất chạy, nhưng một thời gian dài sau đó, rất nhiều người khi nhắc tới Aokang thì đều nói: “Aokang à, tôi biết, cái hãng chuyên bán giày dành cho bà già chứ gì?” Đối với một doanh nghiệp hy vọng tạo thương hiệu giày đẳng cấp số một thì không còn sự đả kích nào đau đớn hơn thế, Aokang đã phải tốn mất nhiều năm mới dần thay đổi được cục diện bất lợi đó.

Không lâu sau đó, một sự việc khác lại xảy ra khiến giới kinh doanh ở Ôn Châu kinh ngạc. Khi đó một doanh nghiệp sản xuất giày nổi tiếng ở Ôn Châu bất ngờ đóng cửa, mà đó lại từng là doanh nghiệp sản xuất giày lớn nhất tại Ôn Châu. Vương Chấn Thao còn nhớ rất rõ, hai năm trước khi doanh nghiệp đó đóng cửa, ông còn tranh luận với ông giám đốc doanh nghiệp ấy về vấn đề doanh nghiệp kiểu gia tộc, bởi vì ông chủ đó là chủ tịch hội đồng quản trị, con trai ông ta là tổng giám đốc, con rể là phó tổng giám đốc, vợ là giám đốc tài chính, một khi xảy ra vấn đề thì rất khó giải quyết. Ông giám đốc ấy khi đó cười lớn và nói: “Mọi người đều là người một nhà, lẽ nào còn phải đấu đá lẫn nhau hay sao?” Kết quả là con trai và con rể ông ta không ai phục ai, thường xuyên đấu đá, việc quản trị trở nên hỗn loạn, doanh nghiệp nhanh chóng xuống dốc.

Sau những sự kiện đó, Vương Chấn Thao đã hạ quyết tâm rằng, doanh nghiệp dùng người thì phải dùng những người có năng lực nhất chứ không phải những người thân nhất. Hơn nữa, nếu như tất cả những người trong gia đình đều có nhóm máu A thì cho dù thế nào cũng sinh ra nhóm máu A; chỉ có tìm được một người ngoài có nhóm máu B thì mới có thể sinh ra nhóm máu AB. Kinh doanh cần theo triết lý đó, nhân viên mới sẽ mang lại lối tư duy mới. Nếu như mãi mãi hạn chế trong phạm vi gia đình thì sẽ không thấy được trời cao đất rộng, doanh nghiệp sẽ càng ngày càng xuống dốc.

Sau cải cách quản trị gia tộc, việc quản trị của công ty đã dần thoáng hơn, đào tạo nên một lớp nhân tài mới, tạo cơ sở cho việc phát triển mở rộng hơn nữa của công ty. Sau đó vào năm 2002, công ty lại tiến hành cải cách lần thứ hai, thiết lập hệ thống chế độ quy định hoàn chỉnh khiến việc quản trị của công ty được chuẩn mực hơn, vận hành cũng ổn định hơn. Đến năm 2006, công ty tiếp tục cải cách lần thứ ba, lần này là về cơ cấu tổ chức của tập đoàn, mô hình kiểm soát tập đoàn đã được thay đổi từ việc quản trị thao tác sang quản trị chiến lược, đẩy mạnh chức năng quy hoạch, giám sát và phục vụ của tập đoàn, tạo cơ sở để công ty thực hiện mục tiêu chiến lược.

Aokang luôn tìm kiếm con đường để quốc tế hóa. Trong quá trình này, Aokang nhận thức được rằng: Sáng tạo trong quản trị mới là máu chốt để doanh nghiệp Trung Quốc thực hiện quốc tế hóa. Aokang đã cùng với công ty Kearney – một trong những công ty tư vấn quản trị chiến lược quy mô lớn nhất trên toàn thế giới – kí kết hiệp định đối tác hợp tác toàn cầu. Kearney sẽ “chẩn đoán và bắt mạch” toàn diện cho cơ chế quản trị cũng như quy hoạch chiến lược phát triển năm năm sau của Aokang, bao gồm đưa ra chiến lược ngành sản xuất giày và thiết kế mô hình kiểm soát doanh nghiệp, cũng như phân tích rõ mô hình quản trị và quá trình quản trị mới.

Thu hút các cổ vấn quản trị nước ngoài là yêu cầu phát triển quản trị nội bộ của Aokang, và cũng là yêu cầu để Aokang mở rộng từ thị trường trong nước sang thị trường quốc tế, đó chính là một lần “trải nghiệm” toàn diện được tiến hành đối với Aokang. Thông qua sự “trải nghiệm” đó, sự phát triển của doanh nghiệp càng lành mạnh và ổn định hơn, tạo cơ sở vững chắc cho việc Aokang có thể đóng vai trò lớn hơn trên vũ đài quốc tế sau này.

e. Kiến tha lâu cũng đầy tổ - Đánh giá về ví dụ tập đoàn Aokang

Dám nghĩ dám làm là tố chất cần có của những người khởi nghiệp. Muốn khởi nghiệp thì phải có ước mơ, đam mê, hơn nữa đó là những ước mơ mà người bình thường không dám mơ tới cũng

như những sứ mệnh mà người bình thường cho rằng không thể hoàn thành, giống như Steve Jobs, người sáng lập ra Apple từng nói: Chính những người điên cuồng tới mức cho rằng mình có thể làm thay đổi thế giới đã thay đổi thế giới này. Có thể nói, ước mơ là thứ luôn hiện hữu trong sâu thẳm trái tim mỗi người khởi nghiệp thành công, hay có thể nói là từ khi sinh ra họ đã ấp ủ ước mơ và ý thức mãnh liệt về sứ mệnh của mình, họ có thể chịu đựng sự cô đơn và áp lực mà những người bình thường không thể chịu được, có thể chấp nhận những thách thức mà người bình thường không thể chấp nhận. Vương Chấn Thao chính là một người khởi nghiệp, một lãnh đạo doanh nghiệp như vậy, ông dám đối mặt với thách thức quyền lực, dám đối mặt với thách thức của chính mình.

Trong cuốn sách *Vui vẻ rời khỏi HP* xuất bản trước đây, tôi đã từng cho rằng: Những nhân viên đích thực thì không cần phải quản lý, những nhân viên kiệt xuất thì chẳng cần cổ vũ. Tại sao lại như vậy? Bởi vì những nhân viên kiệt xuất thường tự mình cổ vũ mình, họ không cần dựa vào ngoại lực bởi vì bản thân họ đã có tinh thần tự nguyện và phấn đấu mãnh liệt. Mọi người thử nghĩ xem, nếu như một người phải dựa vào ngoại lực mới có động lực để tiến lên và phấn đấu, thì người đó có thành công hay không? Cho dù là có động lực dựa vào ngoại lực thì động lực đó có thể duy trì được lâu dài hay không?

Aokang luôn kiên trì việc chuyên môn hóa kinh doanh, đi sâu vào một ngành, tôi cho rằng đó là một trong những nguyên nhân mấu chốt giúp Aokang thành công. Trên thị trường mà việc kinh doanh đa ngành rất thịnh hành như Trung Quốc thì những người có thể nắm bắt được và làm được việc lại rất ít, bởi vì chướng ngại sự cám dỗ còn khó hơn cả việc phát hiện ra cơ hội. Chiến lược đa sản phẩm của Aokang luôn xoay quanh các loại giày, cung cấp cho những nhóm người tiêu dùng khác nhau các nhãn hiệu giày khác nhau, thực hiện việc marketing tiêu dùng phân nhóm. Đó cũng là điểm mà rất nhiều doanh nghiệp khác dễ lãng quên. Các nhiều doanh nghiệp đa phần thích “phục vụ đại chúng”, tưởng rằng độ che phủ thị trường càng rộng thì càng tốt, sản phẩm càng nhiều càng tốt. Nhưng thực tế

không phải như vậy. Trong thời kì thị trường đang dần chuyển từ tiêu dùng bình dân sang tiêu dùng khá giả, doanh nghiệp nhất định phải làm quen với quan niệm “phục vụ cho một bộ phận người dân”, làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên. Như vậy mới có thể làm nên đặc sắc của riêng mình, đứng vững trong một lĩnh vực tương đối hẹp, trở thành ông lớn năng động trong thị trường phân khúc.

Quản trị kiểu gia tộc là nét đặc sắc của các doanh nghiệp tại Ôn Châu, nhiều doanh nghiệp mà tôi biết đều là do các thành viên trong gia đình cùng tham gia kinh doanh và quản lý. Thực ra quản trị kiểu gia tộc không phải là một việc xấu, đặc biệt là trong thời kì khởi nghiệp, bởi vì quan niệm giá trị của mọi người tương đối giống nhau nên có thể phấn đấu vì mục tiêu chung, hai bên hoàn toàn có thể tin tưởng lẫn nhau, tránh được những vấn đề xảy ra do sự thiếu tin tưởng gây ra. Do mọi người đều là thành viên trong gia đình nên việc phân phối lợi ích dễ dàng thương lượng, đối với những người Ôn Châu thích giúp đỡ bạn bè thân thiết, điều đó đã đáp ứng được nhu cầu trong nội tâm họ, đồng thời sự thành công của một người có thể dẫn dắt một loạt những người xung quanh cùng trở nên giàu có. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp bước vào thời kì phát triển, những trở ngại trong quản trị gia tộc ngày càng lộ rõ: Một số người hài lòng với thành công nhỏ, không muốn tiếp tục mạo hiểm; một số người không theo kịp lối tư duy quản trị kinh doanh, nên trở thành lực lượng lon ton; có khi lại nhiều người cùng quản lí khiến cho nhân viên không biết đi theo hướng nào, không biết mình nên nghe lời của ai, đặc biệt là khi ý kiến của mọi người có sự bất đồng. Có rất nhiều doanh nghiệp kiểu gia tộc thất bại không phải trong cạnh tranh thị trường mà là thất bại vì sụp đổ từ bên trong. Cho nên, sau khi bước vào thời kì phát triển, doanh nghiệp nhất định phải tạo lập mô hình, biến “tự làm việc theo ý mình” thành “làm việc theo quy định”, làm nên logic thành công của doanh nghiệp, như vậy mới có thể đi từ thành công ngẫu nhiên sang thành công tất yếu, việc kinh doanh và quản trị của doanh nghiệp sẽ không xảy ra sai sót vì lý do con người, dần dần thay thế “nhân trị” bằng “pháp trị”. Sau khi doanh nghiệp đã phát triển thì lại càng phải chú ý nhiều hơn tới quản lý, sử dụng

những quy định hoàn chỉnh để ràng buộc nhân viên và quản lý các cấp, chứ không phải chỉ đơn thuần dựa vào tự giác.

Tôi thường nói về tứ đoạn luận của việc phát triển doanh nghiệp, đó là: Tìm cơ hội trong thời kỳ khởi nghiệp, tạo mô hình trong thời kỳ phát triển, nắm vững quản lý trong thời kỳ phát triển mạnh, xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong thời kỳ chín muồi. Những việc này đều có thứ tự trước sau, không thể muốn làm gì là làm nấy, dù đó đều là những việc doanh nghiệp phải làm, đều rất quan trọng, nhưng nếu làm sai trình tự thì sẽ rất phiền phức. Đơn giản như việc xào rau, nếu bỏ thịt và rau và trước rồi mới bỏ đầu ăn thì sẽ thành cái gì? Chắc chắn sẽ không thành món rau xào. Kinh doanh và quản trị doanh nghiệp cũng giống như vậy, bất kỳ một việc gì cũng cần có thứ tự trước sau. Tôi đã từng tiếp xúc với nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ, khi thấy các doanh nghiệp lớn xây dựng văn hóa doanh nghiệp một cách rõ ràng mạch lạc thì cũng bắt đầu muốn xây dựng văn hóa doanh nghiệp, thấy các doanh nghiệp lớn thành công trong việc đưa ra quy định và đánh giá, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng bắt đầu đưa ra những quy định, cơ chế tương tự, kết quả là nhân viên không chấp nhận chủ doanh nghiệp vẫn cứ thúc ép, cuối cùng dẫn đến việc những nhân viên xuất sắc dần dần bỏ việc, khiến cho chủ doanh nghiệp cảm thấy rất khổ não.

Trong quá trình quốc tế hóa, rất nhiều doanh nghiệp sở dĩ xảy ra những vấn đề lớn là vì họ đã quá tự tin, tưởng rằng mình đã thành công ở thị trường nội địa thì chắc chắn sẽ thành công trên thị trường quốc tế, kết quả là bị tổn thất lớn buộc phải tìm một cái cớ nào đó để mà đổ lỗi. Đừng quên câu nói: Những người chết đuối hầu hết đều là những người biết bơi. Aokang rất lý tính trong vấn đề này, họ mời các công ty cố vấn quản trị chẩn đoán cho doanh nghiệp, lập chiến lược, thiết lập hệ thống quản trị cho công ty, phải nói họ đã đi trước một bước so với các doanh nghiệp cùng ngành trong nước. Vậy tại sao các doanh nghiệp lại không muốn mượn ngoại lực để phát triển? Ngoài nguyên nhân là quá tự phụ thì còn có nguyên nhân là giá trị kỳ vọng của nhiều doanh nghiệp không hợp lý - hoặc là không coi công ty cố vấn quản trị ra gì, hoặc là coi công ty cố vấn quản trị là liều

thuốc kì diệu, cả hai lối tư duy này đều có vấn đề. Chúng ta có thể coi công ty cố vấn quản trị doanh nghiệp giống như bác sĩ chăm sóc sức khỏe của doanh nghiệp, họ chỉ có thể giúp doanh nghiệp làm tốt cơ sở, thiết lập được hệ thống, những công việc này đều không phải trong một thời gian ngắn đã có thể thấy được hiệu quả. Giống như khi xây nhà cần bỏ ra một khoảng thời gian dài để “xây móng”, rất tốn công sức, cho nên rất nhiều doanh nghiệp không muốn làm những công việc gian khổ như vậy. Quan điểm của tôi là: Một doanh nghiệp kinh doanh tốt có thể kiếm tiền, một doanh nghiệp quản lý tốt mới có thể “khỏe mạnh”. Doanh nghiệp không nên chỉ coi trọng việc kiếm tiền mà không chú ý đến “sức khỏe” của mình, phải cùng phát triển cả hai mặt, nếu không sớm muộn cũng sẽ có ngày phải trả giá.

Các doanh nghiệp vươn ra thế giới là xu hướng tất yếu, nhưng làm thế nào để vươn ra thế giới lại đòi hỏi họ phải bình tĩnh suy xét, khiêm tốn, có quy hoạch khoa học, hơn nữa còn cần phải có những người hiểu biết dẫn đường, “đi một ngày đàng học một sàng khôn, đi ngàn dặm đường không bằng có người chỉ đường”. Sau khi doanh nghiệp đã trải qua thời kì khởi nghiệp thì phải mượn ngoại lực để nâng cấp mình lên, cải tạo bản thân bằng hệ thống đã được trải qua kiểm nghiệm thực tế, điều đó tốt hơn so với tự mình mày mò: Thứ nhất là hiệu suất cao, thứ hai là chi phí thấp, thứ ba là thời gian ngắn. Cho nên tôi cho rằng, làm việc thông minh quan trọng hơn làm việc một cách nỗ lực, doanh nghiệp muốn phát triển nhanh chóng và lành mạnh thì phải có phương pháp đúng đắn, chứ không phải là chỉ dùng sức, như vậy mới có thể lấy nhỏ thắng lớn, lấy yếu thắng mạnh và vượt lên trước.

6. HỌC CÁCH MƯỢN LỰC, PHÁT TRIỂN NHANH CHÓNG - VÍ DỤ VÀ BÌNH LUẬN VỀ CÔNG TY CATKING

a. Một gọng kìm tạo thương hiệu số một

Nếu được yêu cầu chúng ta có thể kể ra hàng loạt những thương hiệu nổi tiếng thế giới với lịch sử lâu dài. Nhưng nếu được hỏi khoảng thời gian hai mươi năm trước, những doanh nghiệp nào của Trung Quốc có thể đi từ không đến có, từ yếu đến mạnh, không những mở ra được lĩnh vực mới khác với doanh nghiệp truyền thống, mà còn thành công trong việc dẫn dắt trào lưu tiêu dùng mới, những thương hiệu như vậy e rằng không dễ tìm.

Catking chính là một thương hiệu như vậy, tuy nhiên không ai ngờ rằng, sự ra đời thương hiệu số một về sản xuất đồ dùng gia đình bằng sắt thép và gỗ của Trung Quốc lại được xuất phát từ một gong kìm.

b. Tự thân khởi nghiệp, mượn lực phát triển

Những năm 90 của thế kỉ 20 là thời kì thương nghiệp nổi lên chưa từng thấy tại Trung Quốc. Khi đó, tại Trung Quốc có rất nhiều người tay trắng khởi nghiệp, nhờ vào sự mạnh dạn và dũng khí hơn người, hiện nay phần lớn họ đã tạo lập được các thương hiệu thành công, và thương hiệu đồ dùng gia đình Catking mà Bạch Kiếm Phong tạo lập cũng nằm trong số đó.

Năm 1991, Bạch Kiếm Phong cùng một số công nhân kĩ thuật thành lập một công ty với tên đăng kí là Gấu Trúc tại Thái Nguyên (Sơn Tây, Trung Quốc). Thời kì đầu mới thành lập, công ty chỉ có vài công nhân – bao gồm cả Bạch Kiếm Phong, công việc hằng ngày là sử dụng kìm để gia công một số sản phẩm hết sức cơ bản, trực tiếp bán cho kênh tiêu thụ duy nhất – nơi gần như cung cấp cho người dân quanh vùng tất cả những đồ dùng sinh hoạt hàng ngày – cửa hàng bách hóa. Cùng với lượng công việc không ngừng tăng lên, Bạch Kiếm Phong dần dần nhận thức được rằng nếu như chỉ gia công những sản phẩm sơ cấp rồi bán cho người khác thì sẽ đi ngược lại nguyện vọng ban đầu của mình khi khởi nghiệp. Một người đầy hoài bão như Bạch Kiếm Phong muốn tự tạo lập thương hiệu của riêng mình. Nhưng khi đang loay hoay tìm lối thoát thì ông phát hiện một vấn đề: Khi đó ở Bắc Kinh vừa tổ chức xong Á vận hội, các công ty ở khắp nơi đua nhau lấy gấu trúc làm biểu tượng cho mình, vậy thì

làm thế nào mới có thể khiến người khác nhớ được sản phẩm đồ dùng gia đình của mình? Bạch Kiếm Phong quyết tâm bắt đầu lại từ việc đặt tên nhãn hiệu để tạo lập thương hiệu cho riêng mình. Cuối cùng, Bạch Kiếm Phong đổi tên công ty của mình từ Gấu Trúc thành Catking, lý do rất đơn giản: Ông muốn Gấu trúc có được những bước đi catwalk – vừa ổn định lại vừa thời thượng trong lĩnh vực sản phẩm đồ gia dụng, mở ra “mảnh đất” cho các loại sản phẩm chế tác từ gỗ và thép.

Bước mượn lực phát triển đầu tiên của Catking chính là dựa vào kỹ thuật sản xuất tiên tiến của người Đức. Trên thị trường đồ gia dụng những năm 90 của thế kỷ 20, hiện tượng đồng nhất hóa đã rất nghiêm trọng, chỗ nào cũng là sản phẩm thiết kế đơn nhất. Bạch Kiếm Phong nhận thức được nếu sản xuất những sản phẩm tương tự các hãng nội thất khác thì cũng chỉ là hòa theo thị trường mà thôi, chẳng có chút sức cạnh tranh nào. Vì vậy ông đã đưa ra một quyết định hết sức táo bạo ở thời điểm đó: tiếp thu những quan điểm thiết kế tiên tiến của nước ngoài. Catking đã mời Andre schelbach – nhà thiết kế nội thất nổi tiếng người Đức làm thiết kế tạo hình bên ngoài, và đã rất thành công khi đưa ra thị trường những sản phẩm nội thất không những đáp ứng được yêu cầu đa năng của hệ thống phòng khách, phòng ngủ, nhà ăn, phòng đọc mà còn chú trọng thể hiện cuộc sống tinh tế, phong cách không gian đơn giản, khiến sản phẩm của Catking phù hợp với nhu cầu và gu thẩm mỹ của người tiêu dùng, vì vậy họ đã giành được một số giải thưởng thiết kế nội thất lớn cả trong và ngoài nước. Ngoài ra, Catking còn hợp tác phát triển hàng loạt sản phẩm mới với các trường nghệ thuật nổi tiếng trên toàn Trung Quốc như Học viện Mỹ thuật Thanh Hoa, Học viện Mỹ thuật Quảng Châu...

Đương nhiên, nếu chỉ có sản phẩm tốt thì chưa đủ, muốn để sản phẩm nội thất của Catking đến với nhiều người tiêu dùng hơn nữa thì phải có định vị thị trường và chiến lược marketing chuẩn xác. Họ cũng đã sớm lường trước điều này. Từ năm 2003, Bạch Kiếm Phong đã xét đến vấn đề: Tôi phải dẫn dắt Catking đi về đâu? Mục tiêu của Catking là gì? Đúng lúc đó, Bạch Kiếm Phong đã gặp tôi, những quan

điểm và kiến giải của tôi về chiến lược, về marketing đã giúp ông ta tìm ra đáp án của vấn đề, ông ấy đã mời tôi lập chiến lược công ty và sách lược marketing trong vòng ba đến năm năm. Chính là ý thức chiến lược và tầm nhìn xa trông rộng đã giúp Catking chuyển từ quản trị doanh nghiệp theo kiểu gia tộc sang “đường cao tốc” quản trị doanh nghiệp hiện đại. Động lực phát triển thứ hai này đã thúc đẩy mạnh mẽ Catking phát triển theo hướng hiện đại hóa, khiến Catking đứng ở vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực gỗ và thép trên thị trường đồ gia dụng đang cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Bạch Kiếm Phong coi quản trị doanh nghiệp là một việc hết sức quan trọng. Để giúp cho thể chế của Catking được hoàn thiện hơn, đi theo con đường phát triển doanh nghiệp hiện đại hóa, Bạch Kiếm Phong đã thực thi bước mượn lực phát triển thứ ba, tiến hành hàng loạt những cải cách thể chế có hiệu quả. Catking mời công ty cố vấn quản trị doanh nghiệp nổi tiếng – Công ty trách nhiệm hữu hạn tư vấn quản trị doanh nghiệp Jiulue thuộc Đại học Thanh Hoa - cung cấp báo cáo cải tạo cơ chế cổ phần cho xưởng sản xuất ở Sơn Tây của Catking, Bạch Kiếm Phong sở hữu một phần, các nhân viên quản lý cấp cao khác của Catking nắm giữ một phần thông qua các phương thức mua hoặc tặng cổ phần, khiến cho Catking từ một công ty cá nhân biến thành doanh nghiệp theo cơ chế cổ phần với nhiều người nắm giữ cổ phần, trở thành thương hiệu sản phẩm nội thất bằng gỗ và thép hàng đầu tại Trung Quốc. Với nền tảng ưu thế của mình, cộng với việc học hỏi công nghệ Đức, lập chiến lược phát triển khoa học và thực hiện thành công cải cách cơ cấu theo chế độ cổ phần, Catking đã bước vào giai đoạn phát triển mới với tốc độ nhanh chóng.

c. Chiến lược khác biệt, thắng lợi đặc biệt

Mọi người đều nói rằng, các thương gia ở Sơn Tây (Trung Quốc) có tính cố chấp khác thường. Trong vòng mười tám năm làm kinh doanh ở Catking, Bạch Kiếm Phong đã biến tính cố chấp này thành chuyên nghiệp. Theo ông, chuyên tâm với một ngành nghề quan trọng hơn tất cả, giống như ông đã từng nói, “sức mạnh của thương

hiệu chính là ở chỗ chuyên tâm, Catking muốn làm một con cá lớn trong một hồ nhỏ”, đó cũng là “chiến lược khác biệt” mà giới trong ngành nhận xét khi nhắc tới Catking.

Khi đó, sản phẩm nội thất bằng gỗ thật và gỗ ép chiếm vị trí chủ đạo trên thị trường đồ gia dụng, các hãng, thương hiệu khác nhau đua nhau phát động cuộc chiến giá cả, cuộc chiến thúc đẩy tiêu dùng... nỗ lực để giành thị phần. Thị trường đồ gia dụng đã quá nhiều người nhảy vào khiến việc kinh doanh trở nên khó khăn. Bạch Kiếm Phong lúc ấy đã đưa ra quyết định đầy dũng khí với khả năng quan sát nhạy bén, đó là tạo con đường riêng. Nếu như một lần nữa tạo thị trường mới, Catking sẽ phải đối mặt với một thách thức lớn: Đóng vai trò là một “doanh nghiệp có vị trí độc tôn trên thị trường”, bằng sự lớn mạnh của mình dẫn dắt cả thị trường phân khúc. Sau khi suy nghĩ kỹ càng, Bạch Kiếm Phong kiên quyết, quyết định mở một không gian thị trường mới ngoài gỗ thật và gỗ ép, đó là ông đã cho kết hợp giữa gỗ và thép, tạo nên những sản phẩm đồ gia dụng gỗ – thép có nhiều ưu điểm như thời trang, bảo vệ môi trường, lắp ghép tự do, linh hoạt..., giao hàng và thanh toán nhanh, trở thành vũ khí mạnh nhất để Catking đầu quân vào thị trường đồ nội thất.

“Duyên phận của tôi với gỗ – thép chắc là đã được định trước”. Khi trả lời câu hỏi tại sao lại lựa chọn sản phẩm gỗ – thép, Bạch Kiếm Phong nhớ tới thú vui khi còn nhỏ - sửa chữa và lắp ráp đồ đạc trong gia đình. Tuy “gia tài” lúc đó chỉ là những thứ đồ đơn giản như là giường tủ... nhưng lần nào cậu bé Bạch Kiếm Phong cũng có thể lắp ráp và tổ hợp theo một kiểu mới và luôn nhận được sự khen ngợi của bố mẹ. Nhiều năm sau, Bạch Kiếm Phong mới thực sự ý thức được rằng cảm hứng thiết kế sản phẩm của mình bắt nguồn từ những thú vui khi còn nhỏ. Thuở nhỏ, Bạch Kiếm Phong thích tự tay làm những đồ gỗ đơn giản, sau này khi lớn lên và trở thành một người thợ, ông lại tiếp xúc nhiều với vật dụng kim loại. Như vậy Bạch Kiếm Phong đã tìm được điểm kết hợp giữa gỗ và thép một cách hết sức tự nhiên, khi đó ông chưa hề có khái niệm thế nào là “thời trang”.

Những năm 60, 70 của thế kỉ 20, một nhóm tiêu dùng hết sức quan trọng trong lịch sử của nước Mỹ đã hình thành, đó là thế hệ “trẻ sơ sinh”. Sau ba mươi năm, khi thế hệ người này trở thành nhóm tiêu dùng chính, cục diện thị trường xảy ra sự biến đổi lớn. Cũng giống như vậy, ở Trung Quốc hiện nay, thế hệ “8X” cũng dần dần trở thành nhóm tiêu dùng chính, họ không xem tivi mà sử dụng mạng internet, không tin vào quảng cáo mà tin vào chính mình, không muốn hơn thua mà cần bình đẳng, không cần giáo dục mà cần chỉ dẫn, không muốn bị động mà muốn chủ động... Bạch Kiếm Phong đã đưa ra phán đoán bằng sự quan sát nhạy bén của một thương nhân: Thời kì tiêu dùng phân nhóm của Trung Quốc sắp đến, lối tư duy marketing của doanh nghiệp phải được nâng cấp theo sự biến đổi của thị trường, từ việc bán sản phẩm sang bán tư tưởng. Vì vậy Catking đã mời những nhà thiết kế nổi tiếng của Đức về làm chuyên gia thiết kế sản phẩm, kết hợp giữa sự đơn giản, thực dụng và hoàn mỹ, rồi tạo quan niệm tiêu dùng xanh bảo vệ môi trường, từ đó nhận được sự hưởng ứng nhiệt liệt của thế hệ tiêu dùng mới.

Bạch Kiếm Phong luôn nhắc đi nhắc lại “ưu, đặc, chuyên”, có thể nói đó là câu được sử dụng nhiều nhất trong nội bộ của Catking, tất cả nhân viên trong Catking đều hiểu nội hàm sâu sắc của nó, bởi vì đó là sức cạnh tranh cốt lõi của sản phẩm đồ gia dụng Catking. Ưu, tức là sự ưu việt, vượt trội về chất lượng sản phẩm, kĩ thuật công nghiệp, kết hợp tài nguyên về người, máy móc, nguyên vật liệu, phương pháp... bảo đảm tối ưu hóa chất lượng sản phẩm. Đặc, tức là tạo ra các sản phẩm đồ gia dụng kết hợp giữa gỗ và thép hoàn toàn mới mẻ và đặc sắc, độc đáo. Chuyên, tức là mười chín năm chuyên tâm vào hai mặt: Thứ nhất là chuyên tâm vào thiết kế và sáng tạo kĩ thuật sản phẩm nội thất, không ngừng thử nghiệm những ứng dụng trong đồ gia dụng gỗ thép như kĩ thuật mới, công nghệ mới, nguyên vật liệu mới; thứ hai là xuất phát từ góc độ thị trường, luôn chuyên tâm vào nhu cầu của khách hàng, thực hiện tối đa hóa giá trị khách hàng.

Catking ngày càng lớn mạnh, từ một xưởng sản xuất nhỏ ở Sơn Tây (Trung Quốc) đến thành lập hai cơ sở sản xuất quy mô lớn ở

Sơn Tây và Bắc Kinh. Trải qua kinh nghiệm mười chín năm, Catking đã tạo được mạng lưới kinh doanh phủ khắp toàn quốc, sản phẩm của Catking không những đã đi đến từng hộ gia đình mà còn có chỗ đứng trên thị trường quốc tế. Bạch Kiếm Phong nói: “Mười chín năm qua, chúng tôi luôn chuyên tâm vào thị trường đồ nội thất gỗ thép, chưa hề bị lung lay”, “tuy đây chỉ là một phân khúc thị trường nhỏ và trong giai đoạn học hỏi, nhưng tôi tin rằng Catking đã lên kịp chuyến xe đang tăng tốc này”.

d. Không ngừng nâng cao giá trị khách hàng

Gần như sự phát triển của bất kì ngành nghề nào cũng đều phải trải qua vô số lần “rửa tội” trên thị trường, ngành sản xuất nội thất cũng như vậy. Sau khi phát triển mạnh mẽ, thị trường đồ gia dụng Trung Quốc cũng đột ngột phải đối mặt với cơn bão khủng hoảng kinh tế. Năm 2008, ở Trung Quốc có hơn hai nghìn doanh nghiệp đồ nội thất phải đóng cửa.

Khác với nhiều doanh nghiệp khác cùng ngành, Bạch Kiếm Phong coi khủng hoảng tài chính trước mắt là một cơ hội. “Đối với một doanh nghiệp chuyên tâm vào thương hiệu, đề cao ưu, đặc, chuyên trên phân khúc thị trường như Catking, một điểm tốt của đợt khủng hoảng này đó là: khi các công ty lớn và mạnh bắt đầu phải thu hẹp chiến tuyến trong thị trường bán, cửa hàng ngày càng nhỏ lại thì một doanh nghiệp không có gánh nặng gì như Catking lại có cơ hội mở rộng thị trường. Hơn nữa, trong đánh giá giá trị khách hàng, xu hướng lớn của thị trường sản phẩm tương lai đã được khảo nghiệm nghiêm túc nhờ có lần khủng hoảng này.”

Catking đã có một chiến lược kinh doanh hết sức hiệu quả ngay trong thời kỳ khủng hoảng tài chính thế giới. Trước hết, ảnh hưởng của khẩu hiệu “năm thương hiệu” đã giúp Catking dựng lên ngọn cờ thương hiệu kinh doanh trong cả năm. Từ việc đóng gói sản phẩm cho tới thiết kế cửa hàng, thậm chí ở Quảng Châu còn kết hợp các vật dụng trong gia đình thành một “vật dụng lớn”, Catking sử dụng hàng loạt biện pháp để nhấn mạnh hình tượng thương hiệu, đưa hình tượng “thương hiệu số một trong lĩnh vực đồ nội thất gỗ thép”

đến với người tiêu dùng, trở thành một danh từ độc nhất vô nhị trong ngành đồ nội thất. Đồng thời, trên thị trường kênh tiêu thụ, Catking đã thâm nhập vào nhóm mục tiêu SOHO, thâm nhập vào lĩnh vực bất động sản, biến thị trường đồ nội thất đơn điệu thành bốn kênh, thông qua nhiều kênh để xác định các nhóm tiêu dùng mục tiêu. Các biện pháp của Catking rõ ràng là những biện pháp độc nhất vô nhị, giúp doanh nghiệp có được chỗ đứng vững chắc ngay trong khủng hoảng tài chính. Trong tiêu thụ quý một của năm 2009, Catking đã đứng đầu với mức tăng trưởng 40%. Có thể nói, Catking đã vững bước trên thị trường đồ nội thất gỗ thép tại Trung Quốc.

Việc Catking có thể thực hiện phương thức kinh doanh nghịch hướng, gắn liền với việc Bạch Kiếm Phong coi trọng giá trị của khách hàng. Chúng ta biết rằng, giá trị khách hàng chính là đáp ứng những nhu cầu của khách hàng mục tiêu và cung cấp cho họ những sản phẩm hoặc dịch vụ khiến họ hài lòng và sẽ trung thành với doanh nghiệp. Đối với mỗi doanh nghiệp, giá trị khách hàng đều rất quan trọng, không có khách hàng, doanh nghiệp sẽ không thể phát triển được. Để thực hiện vấn đề giá trị khách hàng, Bạch Kiếm Phong đã nhìn xa hơn: “Tôi cho rằng, giá trị khách hàng không phải là một khái niệm mơ hồ, mà nó nên trở thành một kiểu trách nhiệm. Người tiêu dùng chính là khách hàng của chúng ta, nếu không không có trách nhiệm đối với khách hàng, thì sản phẩm dù có tốt thế nào đi chăng nữa cũng không có tác dụng gì, và như vậy sẽ càng không thể nói tới giá trị khách hàng.”

Nhiều năm qua, Bạch Kiếm Phong luôn suy nghĩ về vấn đề: Làm thế nào để nâng cao giá trị khách hàng? Đây có lẽ là một vấn đề khó, nhưng nhờ Bạch Kiếm Phong biết sử dụng “phép trừ”, nên đã trở thành rất đơn giản. Thực hiện giá trị khách hàng đòi hỏi phải chú ý từng giờ từng phút, phân tích sâu về những gì mà người tiêu dùng đang cần, làm thế nào mới có thể đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng ở mức độ cao nhất. Đối với điều này, Catking đã đưa ra “sách trắng nâng cao giá trị khách hàng”, coi “nắm chắc nhu cầu bản chất nhất của khách hàng” là mục tiêu, tiến hành điều tra nghiên cứu thị trường và phân tích khách hàng theo quý, có được tư liệu trực

tiếp về khách hàng rồi tiến hành phân tích sâu những tư liệu đó, cuối cùng rút ra kết luận, từ đó quán triệt tới từng cửa hàng, từng nhân viên, từng kênh tiêu thụ của Catking. Từ dịch vụ trước mua, cam kết tháo lắp 50 lần sản phẩm cũng không hề biến dạng cho đến sách trắng về nhu cầu khách hàng và số liệu thị trường, Catking đã biến “trách nhiệm đối với khách hàng” từ một khái niệm thành một hành động thực tế. Hành động đó được Bạch Kiếm Phong tổng kết thành một câu nói: “Dù là bất kì lúc nào, chỉ cần khách hàng vẫn nhớ tới chúng ta, Catking sẽ cố gắng hết sức cung cấp những dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu của họ.”

Catking hiện nay đã đứng vị trí hàng đầu trong ngành sản xuất đồ nội thất gỗ thép của Trung Quốc, danh hiệu “thương hiệu số một ngành sản xuất đồ nội thất Trung Quốc” khiến Bạch Kiếm Phong cảm thấy được an ủi và cũng khiến ông cảm thấy trách nhiệm nhiều hơn. Theo ông, tạo ngành quan trọng hơn tạo doanh nghiệp, phổ cập đồ nội thất gỗ thép, khởi xướng phương thức sống hiện đại coi trọng bảo vệ môi trường đã trở thành mục tiêu lớn nhất mà Catking theo đuổi. Đối mặt với những sản phẩm đồ nội thất truyền thống vốn có lợi thế, Bạch Kiếm Phong chào đón những thách thức mà mình phải đối mặt với sự tự tin và niềm lạc quan: “Chỉ cần người tiêu dùng vẫn nhớ chúng ta, chúng ta sẽ cung cấp cho họ những dịch vụ chất lượng tốt nhất. Catking khó tránh khỏi việc phải gánh vác trách nhiệm đối với việc phổ biến ngành sản xuất đồ nội thất gỗ thép, và cũng tự tin dẫn dắt sản phẩm đồ nội thất gỗ thép bước vào thị trường rộng hơn. Tôi tin rằng thời gian sẽ nói lên tất cả.”

e. Học cách mượn lực, phát triển nhanh chóng – Đánh giá về ví dụ công ty đồ gia dụng Catking

Sự phát triển của mỗi doanh nghiệp đều có những đặc trưng riêng. Trong số những doanh nghiệp tư nhân mà tôi biết, Catking là một doanh nghiệp tương đối giỏi mượn lực, trên một ý nghĩa nào đó, có thể nói họ là một điển hình đi từ “Trung Quốc sản xuất” sang “Trung Quốc sáng tạo”. Đây là một doanh nghiệp thành công quy mô vừa, có đặc sắc độc đáo trên thị trường đồ gia dụng của Trung Quốc,

những sản phẩm “ưu, đặc, chuyên” của họ nhằm vào thị trường tiêu dùng phân nhóm, không làm hàng hóa đại chúng, không làm hàng hóa thứ cấp, nắm chắc xu hướng tiêu dùng trong tương lai, hiện nay định vị đó là một lựa chọn hết sức thành công. Bởi vì những khách hàng “8X” thuộc tầng lớp khá giả hoặc tương đối giàu có của Trung Quốc sẽ ngày càng nhiều cùng với sự chuyển dịch của thời gian, có được nhóm khách hàng mục tiêu này thì sẽ nắm được cơ hội đi trước.

Nhắc tới “sáng tạo”, rất nhiều người tiêu dùng ngay lập tức nghĩ tới nghiên cứu phát triển thiết kế một cách tự chủ, ngoài ra là yếu tố kỹ thuật và vốn, nhưng thực tế không phải như vậy. Sáng tạo trước tiên là một tâm thái, một kiến thức, là vấn đề của con người chứ không chỉ đơn thuần là vấn đề kỹ thuật và vốn. Hiểu được triết lý như vậy thì người lãnh đạo mới có thể biến sáng tạo thành thực tiễn. Tôi từng nói “sáng tạo” có ba con đường: Con đường thứ nhất – gian khổ nhất là tự mình mày mò, tất cả dựa vào sức mạnh của mình, cho nên thời gian dài, hiệu quả chậm, hơn nữa hiệu quả chưa chắc đã tốt, rất nhiều người đã tự lần tìm đường đi và liên tục phải trả học phí. Con đường thứ hai là áp dụng thiết kế ODM của nước ngoài, thu hút các nhà thiết kế tiên tiến trên thế giới, như vậy có thể đẩy nhanh tiến độ thiết kế nghiên cứu phát triển của sản phẩm mới, nhưng doanh nghiệp không có quyền sở hữu trí tuệ. Con đường thứ ba là nhờ sự hỗ trợ bên ngoài, đây là phương thức mà Catking và một số doanh nghiệp đồ nội thất thành công khác áp dụng hiện nay, quyền sở hữu trí tuệ thuộc về doanh nghiệp, giống như đội ngũ vận động viên mời huấn luyện viên nước ngoài để huấn luyện vậy, có thể áp dụng những quan niệm, phương pháp, công cụ tiên tiến của nước ngoài. Con đường thứ ba là con đường nghiên cứu phát triển, thiết kế mà tôi tán thành nhất, cũng là phương thức nhanh nhất, hiệu quả nhất, là con đường hợp lý nhất trong tình hình hiện tại. Kết quả của việc nhờ đến sự hỗ trợ bên ngoài là: tạo hình bên ngoài đẹp hơn, kết cấu công nghiệp hợp lý hơn, tận dụng không gian tốt hơn, công năng trở nên đa dạng hơn, từ đó thể hiện nội hàm cuộc sống tinh tế. Bởi thế việc những thiết kế của Catking nhận được giải thưởng lớn ở cả

trong và ngoài nước, nhận được sự yêu mến của khách hàng không có gì là lạ.

Giải quyết xong vấn đề thiết kế sản phẩm chỉ là tiến thêm một bước tới thành công, đạt được “giấy chứng nhận” tham gia cạnh tranh. Muốn giành thắng lợi khi cạnh tranh thì còn phải có định vị thị trường và chiến lược phát triển rõ ràng, như vậy mới có thể bước đi ổn định và đi xa hơn, không bị những lợi ích ngắn hạn làm ảnh hưởng cũng như có thể tiếp tục kiên trì theo con đường đã chọn. Đầu năm 2003 tôi đã giúp Catking hoàn thành “kế hoạch chiến lược năm năm”, từ đó xác định nhóm tiêu dùng thuộc tầng lớp khá giả là khách hàng mục tiêu; xác định rõ định vị thị trường “ưu, đặc, chuyên” của Catking; thông qua công cụ phân tích FAB để tổng kết những yêu cầu giá trị của Catking; tạo quan hệ giữa bộ phận marketing và bộ phận thiết kế nghiên cứu phát triển, quan hệ giữa bộ phận thiết kế và bộ phận sản xuất, quan hệ giữa bộ phận sản xuất và bộ phận tiêu thụ, để giúp cho cả quá trình vận hành của công ty ổn định hơn, lành mạnh hơn. Tôi tin rằng Catking là doanh nghiệp tư nhân tiến hành thiết kế chiến lược sớm nhất ở Trung Quốc, do vậy có thể thấy tầm nhìn xa trông rộng và tầm nhìn chiến lược của Bạch Kiếm Phong. Chính tư duy đi trước thời đại đó đã giúp Catking chuyển từ doanh nghiệp tư nhân phổ thông sang doanh nghiệp quản trị hiện đại hết sức thành công, trở thành thương hiệu số một trong lĩnh vực đồ nội thất gỗ thép.

Vẫn nhớ năm đó khi tôi đến tham quan xưởng sản xuất của Catking tại Thái Nguyên (Sơn Tây, Trung Quốc), những nhân viên bộ phận sản xuất nhắc tới quy mô sản xuất không ngừng được mở rộng, có thể phải chuẩn bị tiền để thuê xưởng mới, tôi còn thấy rất nhiều phế liệu có vẻ vẫn sử dụng được bị vứt xó, trở thành “phế phẩm”. Tôi khuyên Bạch Kiếm Phong nên cổ phần hóa để tập hợp ý chí của nhân viên, khiến mọi người có ý thức rằng mình cũng đang làm người chủ nắm giữ vận mệnh doanh nghiệp. Do đó Catking đã mời một công ty cố vấn quản trị nổi tiếng để tiến hành cải tạo cơ chế cổ phần của xưởng sản xuất tại Thái Nguyên. Từ đó về sau, sản lượng tăng gấp mấy lần, cũng không phải thuê xưởng sản xuất mới,

hơn nữa tỉ lệ tận dụng phế phẩm được nâng cao, tỉ lệ phế phẩm giảm xuống rất nhiều. Tại sao cùng một nhóm nhân viên, trong quá khứ có tâm thái khác mà hiện tại lại có tâm thái khác? Bởi vì mọi người đã có động lực, biết và muốn cố gắng giảm chi phí để cùng hưởng lợi nhuận cao. Hãy thử suy nghĩ một chút: Nếu như xưởng sản xuất ở Thái Nguyên của Catking sử dụng nhóm nhân viên bình thường, ông chủ lại thường không có mặt ở xưởng thì liệu có thể có ngày hôm nay không? Đương nhiên là không, xưởng sản xuất chắc chắn sẽ càng thuê càng lớn, kho chứa sẽ ngày càng không đủ dùng, “phế phẩm” sẽ ngày càng nhiều. Dù rất nhiều doanh nghiệp đều nói tới “tinh thần người làm chủ” nhưng lại không có mấy doanh nghiệp hiện thực hóa điều đó, bởi vì chỉ nhắc tới tinh thần “ông chủ” thì không có tác dụng gì, chỉ có thống nhất lợi ích của toàn thể nhân viên với lợi ích chung của doanh nghiệp thì mới có thể thực sự thể hiện được “tinh thần người làm chủ”. Trên thực tế, kinh tế thị trường hướng tới trao đổi lợi ích bình đẳng, không hiểu được điểm này thì sẽ không hiểu được kinh tế thị trường. Chỉ đáng tiếc là phần lớn các ông chủ của doanh nghiệp tư nhân không nghĩ được điều này nên cứ ôm chặt lấy cổ phần, kết quả là “nhặt được hạt vừng thì mất quả dưa hấu”.

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm nói thì dễ nhưng làm lại khó. Bởi vì khi đi vào thị trường tiêu dùng phân nhóm, quy mô không lớn như thị trường đại chúng hóa thì phải bỏ đi rất nhiều cơ hội, làm được “làm những việc nên làm, gác lại những việc không nên”, điều đó đòi hỏi nghị lực vững vàng trong thời kỳ đầu doanh nghiệp mới phát triển. Thời kỳ trước, các gia đình thuộc tầng lớp khá giả không nhiều, những người tiêu dùng thuộc tầng lớp khá giả thích hàng hóa đại chúng hơn, vì thế năm đó Bạch Kiếm Phong cũng nhiều lần hỏi tôi rằng chiến lược khác biệt “ưu, đặc, chuyên” này rốt cuộc thì khi nào mới có hiệu quả, thể hiện ưu thế doanh nghiệp và được nhiều khách hàng chấp nhận hơn. Tôi luôn cổ vũ ông ấy tiếp tục kiên trì, chỉ cần chiến lược là đúng thì việc phát triển chỉ là điều sớm muộn mà thôi. Đến năm 2007, quả nhiên Catking đã lên được “chuyến xe đang đà” đó, thành tích doanh nghiệp không ngừng tăng, nhanh chóng trở thành “con cá lớn trong hồ nhỏ”, sản phẩm khác biệt được

xã hội chấp nhận. Vất vả nhiều năm trời, Catking đã tạo được tính chuyên nghiệp trong sản xuất đồ nội thất gỗ thép. Nhờ sự nỗ lực không ngừng nghỉ, chuyên tâm vào hình thành sở trường, nên sở trường tích lũy nhiều năm đã biến thành ưu thế cạnh tranh của Catking.

Đồ nội thất của Catking có rất nhiều nét đặc sắc độc đáo, tôi cũng là một khách hàng của họ, ở nhà và ở phòng làm việc đều có các đồ nội thất do Catking sản xuất. Thứ nhất, nó giúp tạo ra không gian, nhờ thiết kế hợp lý nên khiến căn phòng nhỏ trông khá rộng rãi, thích hợp với thanh niên sống trong căn hộ diện tích nhỏ. Thứ hai, nguyên vật liệu trong sản phẩm của Catking được mua theo tiêu chuẩn châu Âu, đạt tiêu chuẩn bảo vệ môi trường của châu Âu - cao hơn tiêu chuẩn của Trung Quốc khoảng hơn mười lần nên không cần phải lo lắng việc đồ gia dụng có những chất độc hại nhiễm vào trẻ em khiến trẻ mắc bệnh, điều đó hết sức quan trọng đối với những gia đình có con nhỏ. Thứ ba, đồ gia dụng Catking tiện lợi cho việc tháo lắp, sau khi chuyển nhà, đồ gia dụng sẽ không bị lãng phí, có thể lắp lại được, sử dụng lại được, điều này rất có ý nghĩa đối với những gia đình thuộc tầng lớp khá giả mà mức sống không ngừng được nâng cao, bởi vì theo thống kê, gia đình của các nhân viên văn phòng thường cứ sáu năm chuyển nhà một lần. Thứ tư là thiết kế thời trang, bởi vì là những thiết kế gốc của các nhà thiết kế người Đức nên có được những nét tạo hình tinh tế và tỉ mỉ, thời gian qua đi cũng sẽ không bị lỗi thời. Những đặc điểm này kết hợp lại với nhau, tự nhiên sẽ giúp sản phẩm nhận được sự yêu thích của những người tiêu dùng trẻ thuộc tầng lớp khá giả.

Khủng hoảng kinh tế toàn cầu khiến cho nhiều doanh nghiệp bị đóng băng, họ phải thực hiện chính sách tiết kiệm để vượt qua khó khăn; nhưng Catking lại thực hiện được sự phát triển và mở rộng ngược, kim ngạch tiêu thụ không những không bị giảm sút mà ngược lại còn tăng lên. Đối với những thương hiệu “ưu, đặc, chuyên”, sức sống cần phải được thể hiện trong lúc này. Bởi vì đặc điểm của những gia đình thuộc tầng lớp khá giả là việc tiêu dùng ngày càng lý tính hơn, họ dần chuyển hướng quan tâm từ hàng hóa

đại chúng sang những sản phẩm khác biệt thể hiện đẳng cấp và cá tính, ngoài ra họ cũng để ý nhiều hơn tới thiết kế và đặc điểm sản phẩm. Đó chính là kết quả của việc chú ý tới giá trị khách hàng. Tôi tin rằng những doanh nghiệp xuất sắc nhất định có thể dẫn dắt thị trường, dẫn dắt tiêu dùng, nâng lên tầm “bán tư tưởng” chứ không phải chỉ cố gắng chạy theo thị trường. Dù rằng làm được như vậy rất khó, nhưng tục ngữ có câu: Đường dài mới biết ngựa hay. Kiên trì “bán tư tưởng” nhiều năm, Catking đã dần đạt được sự công nhận của thị trường, tạo cơ sở vững chắc, là tấm gương đáng để học tập của những người khởi nghiệp.

Trả lời

GIẢI ĐÁP CÁC CÂU HỎI KHÓ TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH

Câu hỏi 1: Tại sao khi doanh nghiệp có quy mô càng lớn thì ý thức chấp hành của nhân viên lại kém đi?

Trả lời: Sự phát triển của doanh nghiệp là sự phát triển theo hình bậc thang chứ không phải là theo kiểu leo núi, cho nên cùng với việc nâng cao lượng công việc của công ty, hệ thống quản lý cũng phải được nâng cấp theo đó, chuyển từ lượng sang chất, lúc đó không thể không phủ định một số phương pháp từng mang lại thành công cho doanh nghiệp trong quá khứ.

Điều kiện tiên đề để nâng cao ý thức chấp hành đó là có chiến lược rõ ràng, để nhân viên biết được tại sao phải làm, và thực sự nỗ lực làm việc. Không có chiến lược thì không thể có được ý thức chấp hành. Không thể coi chấp hành nghĩa là chỉ cần làm theo tư duy của ông chủ là đủ, đó gọi là nghe lời.

Câu hỏi 2: Tại sao chế độ càng nhiều thì nhân viên lại càng tư lợi?

Trả lời: Mục đích đặt ra chế độ là gì? Là để doanh nghiệp vận hành hiệu quả hơn, lành mạnh hơn. Không phải cứ chế độ càng nhiều thì càng tốt, bởi vì nhân viên sẽ thấy như vậy rất phiền phức. Vậy tại sao nhân viên lại tư lợi? Bởi vì đó là bản tính của con người, mỗi người đều làm việc vì muốn tối đa hóa lợi ích của mình, đó là thực tế mà chúng ta không thể phủ nhận.

Những doanh nghiệp xuất sắc, thông minh chính là những doanh nghiệp biết gắn liền lợi ích cá nhân của nhân viên với lợi ích tổng thể của doanh nghiệp, để nhân viên cố gắng nỗ lực vì mục đích tư lợi cá nhân, như vậy mới có thể thực hiện chiến lược cùng có lợi. Và thiết

kế chiến lược chính là thực hiện mục tiêu đó thông qua một lộ trình, để mỗi người đều có thể thấy được làm thế nào để đạt được lợi ích cá nhân thông qua thực thi chiến lược doanh nghiệp.

Câu hỏi 3: Tại sao những người có năng lực càng tốt thì càng khó quản lý?

Trả lời: Không có ai muốn bị người khác quản lý cả, đặc biệt là những nhân viên xuất sắc, có năng lực, đó là việc hết sức bình thường. Những nhân viên xuất sắc thường cũng là những nhân viên thông minh, họ sẽ không dễ dàng bị lừa, cũng không dễ bị mờ mắt bởi cái lợi nhỏ. Cho nên, là một nhà quản lý, bạn không nên cố gắng tìm cách quản lý nhân viên, mà phải nghĩ cách để kích thích tinh thần “người làm chủ” của nhân viên.

Là ông chủ và quản lý cấp cao của doanh nghiệp vừa và nhỏ, phải can đảm dùng “người có năng lực”, tin tưởng “người có năng lực” sẽ phấn đấu, nỗ lực vì lợi ích của chính mình, bởi vì không có ai tự làm khó bản thân, cũng không có ai chê tiền bạc. Cần thiết kế chiến lược để cho những người có năng lực thấy được tương lai của doanh nghiệp, thấy được con đường phát triển và những biện pháp cụ thể sau này của doanh nghiệp. Cho nên, những người có năng lực thì không cần quản lý, họ sẽ tự quản lý chính mình, tự cổ vũ chính mình, doanh nghiệp chỉ cần cho họ một sân chơi thể hiện tài năng là được.

Câu hỏi 4: Tại sao những nhân viên cốt cán lại hay bỏ việc?

Trả lời: Đó là việc không thể bình thường hơn, bởi vì những nhân viên cốt cán có năng lực, có tiền, rất nhiều doanh nghiệp muốn có được những nhân viên như vậy, thậm chí không tiếc lương cao để thu hút họ vào làm việc. Nhưng không phải tất cả nhân viên cốt cán đều muốn bỏ việc. Người ta, thường nói, nhân viên bỏ việc không phải là vì tiền, nhưng nhân viên đến công ty sau thì điều đầu tiên họ để ý đó là tiền.

Trong tình huống nào thì nhân viên cốt cán sẽ bỏ việc? Khi họ không thấy được tương lai và hy vọng của doanh nghiệp, khi họ không biết sau khi doanh nghiệp thành công thì mình sẽ đạt được cái gì thì chắc chắn họ sẽ khó tránh khỏi sự cảm dỗ bên ngoài. Nếu như doanh nghiệp có chiến lược phát triển rõ ràng, khoa học, nhân viên cốt cán biết được mình đóng vai trò gì trong chiến lược đó, biết được sau khi công ty phát triển thì mình sẽ đạt được cái gì thì họ sẽ muốn cùng phát triển lâu dài với công ty.

Câu hỏi 5: Tại sao đối tác khởi nghiệp dễ cộng khổ, khó đồng cam?

Trả lời: Đó cũng là một việc hết sức hợp lý. Khi khởi nghiệp, mọi người hoặc là vì thoát nghèo, hoặc là vì làm giàu, hoặc là vì hoàn thiện một sự nghiệp nào đó nên mới đi cùng nhau. Một khi đã đạt được mục tiêu sơ cấp khi khởi nghiệp thì sẽ rất dễ mất phương hướng phấn đấu tiếp theo.

Cho nên con đường cơ bản để giải quyết vấn đề đó là để mọi người có được ước mơ vĩ đại hơn, niềm đam mê lâu dài hơn, biết được đi như thế nào mới có thể đạt được thành tựu lớn hơn. Quy hoạch chiến lược là thiết kế thắp đi lên của doanh nghiệp, để mọi người biết họ còn có không gian phát triển đến đâu, nhờ vậy họ không phải do dự nữa.

Câu hỏi 6: Tại sao nhiều năm doanh nghiệp chỉ quanh đi quẩn lại một chỗ, khó phát triển thêm lên?

Trả lời: Sau khi doanh nghiệp trải qua giai đoạn tồn tại, nếu như vẫn kinh doanh, quản trị theo lối tư duy khi mới khởi nghiệp, luôn muốn nắm lấy mọi cơ hội thì chắc chắn sẽ đi vào ngõ cụt, dẫn tới việc không thể tiến lên được. Trong tình hình đó, doanh nghiệp không thể lớn mạnh, còn ông chủ thì chỉ ngày càng mệt mỏi mà thôi.

Quy hoạch chiến lược chính là sử dụng những phương pháp khoa học để phát hiện cơ hội, nhận biết cơ hội, phân tích xem năng lực doanh nghiệp và cơ hội bên ngoài có phù hợp với nhau hay không,

từ đó tìm được nhân tố mấu chốt để gỡ nút thắt của doanh nghiệp. Như vậy mới có thể thoát khỏi tình trạng ra quyết sách bằng cách bắt chước và mới có thể trưởng thành.

Câu hỏi 7: Tại sao quy mô doanh nghiệp càng lớn thì ông chủ càng cô độc?

Trả lời: Là ông chủ của doanh nghiệp vừa và nhỏ, nếu như chỉ quan tâm tới tiền thì sẽ cảm thấy bạn bè ngày càng ít, nhân viên và ông chủ ngày càng đối lập nhau. Còn nhân viên thì trong lòng cảm thấy không công bằng, họ sẽ cho rằng mình phải vất vả kiếm sống còn ông chủ thì kiếm tiền nhẹ nhàng, bởi vì họ không thấy được nỗi vất vả của ông chủ.

Mấu chốt để giải quyết vấn đề này cũng là thiết kế chiến lược. Thông qua thiết kế chiến lược để người đứng đầu các bộ phận chuyên trách được cùng tham gia vào công việc quản trị và kinh doanh, thậm chí trở thành đối tác hợp tác, từ đó tình nguyện chủ động gánh vác cùng ông chủ. Không có quy hoạch chiến lược, những người quản lý cấp cao không thấy được triển vọng phát triển, tự nhiên sẽ không đồng tâm nhất chí với ông chủ, tâm thái làm việc ngày càng nặng nề.

Câu hỏi 8: Tại sao trước những sai lầm trách nhiệm, cấp dưới đều có lý do để biện minh?

Trả lời: Phương thức tư duy và giáo dục truyền thống dạy người ta tìm có, tìm lý do, không muốn chịu trách nhiệm, đó là hiện tượng hết sức phổ biến. Vậy chúng ta cần phải suy nghĩ lại một chút, trong trường hợp nào thì cấp dưới chịu nhận lỗi, nhận trách nhiệm?

Quá trình quy hoạch chiến lược là một quá trình đào tạo, tẩy não, khi cấp dưới biết được lỗi sai, nhận trách nhiệm thì có nghĩa là họ đang thể hiện sự trưởng thành của mình, khi họ được sự tin cậy và khen ngợi của ông chủ vì điều đó, tự nhiên họ sẽ dũng cảm nhận lỗi sai, nhận trách nhiệm. Một khi đã tạo được sự thay đổi đó thì cấp dưới sẽ dần thay đổi thói quen hành vi vốn có của mình.

Câu hỏi 9: Doanh nghiệp có quy mô nhỏ có cần chiến lược hay không?

Trả lời: Tất cả các doanh nghiệp đều phát triển từ nhỏ tới lớn, rất nhiều doanh nghiệp lớn thành công đều bắt đầu tiến hành và thiết kế quy hoạch chiến lược khi số vốn còn ở mức rất khiêm tốn. Nếu không có chiến lược doanh nghiệp rõ ràng thì chỉ có thể dựa vào “IQ cá nhân” của ông chủ, cố gắng hết sức bằng cách dựa vào trực giác nhạy bén và tinh thần thực tế, quản lý tất cả mọi việc lớn nhỏ, cả ngày bù đầu với công việc.

Một doanh nghiệp muốn lớn mạnh thì phải dựa vào “IQ tổ chức”, nhanh chóng thoát khỏi sự phụ thuộc quá mức vào cá nhân ông chủ, phát huy sức mạnh tập thể. Nhưng trước khi có chiến lược thì ông chủ thường không dám ủy quyền, không dám trọng dụng người quản lý, bởi vì rất dễ xảy ra vấn đề “bắt thì chết, thả thì loạn”. Thông thường, doanh nghiệp khi đã đạt được quy mô nhất định, thì tức là doanh nghiệp đó đã trải qua thời kì tồn tại và bước vào thời kì phát triển, nếu như lúc đó bắt đầu làm thiết kế chiến lược thì sẽ rất thuận lợi để bước lên “chuyến xe đang đà tăng tốc”.

Câu hỏi 10: Tôi quá bận rộn đến mức không có thời gian để ý đến thiết kế chiến lược thì phải làm thế nào?

Trả lời: Từ trước tới giờ tôi chưa hề nghe nói có người nào bận rộn đến mức không có thời gian ăn cơm, không có thời gian ngủ, bởi vì mọi người đều biết ăn cơm và ngủ là việc không thể thiếu được. Thực ra, một người nói không có thời gian làm việc gì là bởi vì thực chất họ không coi trọng việc đó, giống như nhiều người chưa từng tập thể dục thể thao vậy, không phải là vì thể thao không quan trọng mà là vì người ta không coi trọng thể thao.

Ông chủ không có chiến lược doanh nghiệp thì chắc chắn sẽ rất bận rộn, không có thời gian nghỉ ngơi, không có thời gian hưởng thụ cuộc sống. Còn nếu có chiến lược thì có thể giúp ông chủ thoát khỏi những công việc nặng nề và mệt óc, có nhiều thời gian hưởng thụ cuộc sống và làm những việc bản thân yêu thích. Cho nên, bận rộn là

bởi vì không có chiến lược, còn không có chiến lược thì sẽ ngày càng bần rốn, đó chính là quan hệ nhân quả.

Câu hỏi 11: Làm thế nào để thiết lập quan hệ ổn định với khách hàng cấp cao?

Tôi làm vật liệu xây dựng, thường phải tiếp xúc với những khách hàng là lãnh đạo. Những người này phần lớn là nam giới khoảng bốn mươi đến năm mươi tuổi, quyền cao chức trọng. Tuy có sự tiếp xúc vài lần nhưng chỉ ở mức độ bên ngoài, không thể làm sâu sắc thêm quan hệ với họ.

Xin hỏi tôi nên làm như thế nào để giao thiệp với những khách hàng ở độ tuổi và chức vụ như vậy, và làm thế nào để thiết lập quan hệ lâu dài?

Trả lời: Đây là một vấn đề điển hình trong quản lý khách hàng lớn. Đối với những người như vậy, nguyên nhân họ muốn giao thiệp là gì? Nói cách khác bạn có thể mang đến giá trị gì cho họ? Chỉ dựa vào ăn uống giải trí đơn thuần là không được, dựa vào quan hệ cũng không được, mỗi người đều hy vọng giao thiệp được với những người có “máu mặt”, và không mấy coi trọng những người không có địa vị, dù có thể nhận được lợi ích từ những người đó.

Muốn tạo quan hệ lâu dài với những người có vai trò quan trọng thì trước tiên phải hiểu được yêu cầu của họ, và trở thành cố vấn của những người đó. Bạn có thể đưa ra cho họ những ý kiến mang tính xây dựng, để họ cảm thấy giao thiệp với bạn thì họ có thể học được nhiều điều. Không biết bạn đã từng nghe nói đến khái niệm kinh doanh kiểu cố vấn hay chưa? Chỉ khi bạn trở thành cố vấn của khách hàng thì họ mới thường xuyên chủ động tìm tới bạn. Nếu như bạn có thể nâng cấp lên kinh doanh kiểu chiến lược thì họ sẽ coi bạn là đối tác hợp tác, việc gì cũng sẽ tìm bạn để trao đổi. Rất nhiều nhân viên kinh doanh của doanh nghiệp hiện tại vẫn dừng lại ở giai đoạn sơ cấp là kinh doanh kiểu nhu cầu và kinh doanh kiểu giao dịch, phải thông qua đào tạo chuyên nghiệp để nâng cao địa vị của mình thì mới có lối thoát.

Câu hỏi 12: Làm thế nào để cạnh tranh với thương hiệu nước ngoài trên thị trường cao cấp?

Chúng tôi là một công ty kỹ thuật cao có danh tiếng nhất định, ban đầu định vị của sản phẩm ở tầm trung, hiện tại dần bước vào thị trường cao cấp.

Đối thủ chủ yếu mà chúng tôi gặp phải đó là một công ty Nhật Bản. Xét từ góc độ kỹ thuật mà khách hàng cao cấp chú ý, tính năng của sản phẩm của đối thủ tương đối tốt, nhưng những kỹ thuật khác thì không có gì nổi bật. Tuy chúng tôi có kỹ thuật độc đáo nhưng không có điểm nào để có thể làm lay động khách hàng. Xét từ góc độ thị trường, đối thủ cạnh tranh đã làm rất tốt. Do trước đây chúng tôi không có định vị rõ ràng nên yếu thế hơn đối phương ở mặt này.

Nhưng so với họ, ưu thế lớn nhất của chúng tôi đó là chúng tôi là doanh nghiệp bản địa, có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng trước tiên. Do công ty coi trọng đầu tư nghiên cứu phát triển, kỹ thuật của chúng tôi hiện đang dẫn đầu trong nước, khoảng cách với sản phẩm nước ngoài đang được rút ngắn. Vậy tiếp theo chúng tôi nên cạnh tranh với họ ở mặt nào, cạnh tranh như thế nào?

Trả lời: Vượt qua đối thủ cạnh tranh ở mặt mà khách hàng chú ý là mấu chốt để đạt được ưu thế cạnh tranh, ai có thể thuyết phục khách hàng rằng những tham số nào là quan trọng, những chỉ tiêu tính năng nào là quan trọng thì người đó sẽ nắm được quyền chỉ đạo trong cạnh tranh, đó chính là “bán tư tưởng” mà tôi vẫn thường nói. Xét từ thông tin mà bạn cung cấp, công ty Nhật Bản này rất biết “bán tư tưởng”, họ có được sự đồng tình của người tiêu dùng trong lĩnh vực khách hàng quan tâm nhất, từ đó khiến người tiêu dùng chấp nhận họ. Dù là công ty bạn tốt hơn so với công ty họ ở một số mảng nào đó, nhưng đối với những khách hàng đã bị đối thủ cạnh tranh “tẩy não” thì ưu thế kỹ thuật ở mảng nào đó của công ty bạn không hề có ý nghĩa thực tế.

Ngoài ra, những sản phẩm kỹ thuật cao đòi hỏi phải có kiểu mẫu thành công, đó chính là “hiệu ứng Bowling” mà tôi đã từng nói tới.

Một khi tạo được những khách hàng kiểu mẫu trong các ngành thì sẽ rất dễ mở ra thị trường. Công sức mà các bạn bỏ ra để có được khách hàng vẫn chưa đủ nhiều. Các bạn cần trả lời cho câu hỏi sau: Ba lý do chính để khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp Nhật Bản đó là gì? Có thể liệt kê ba điều không hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm của công ty Nhật Bản đó hay không? Định vị thị trường của sản phẩm công ty bạn là gì? Định vị đó là có ưu thế hơn doanh nghiệp Nhật Bản đó hay yếu thế hơn họ? Nhóm khách hàng mục tiêu của công ty bạn có bị trùng lặp với nhóm khách hàng mục tiêu của công ty Nhật Bản đó không? Ba lý do nào khiến người tiêu dùng không thể không mua sản phẩm của công ty bạn?

Hiện tại chúng ta đang trong thời kỳ kinh tế toàn cầu hóa, kỹ thuật của công ty bạn có dẫn trước ở bản địa thì cũng không có ý nghĩa gì, bởi vì đối thủ cạnh tranh ở khắp nơi trên thế giới đều sẽ đến đây, hơn nữa với điều kiện giao thông và kỹ thuật thông tin hiện đại, họ sẽ ngày càng rút ngắn khoảng cách với khách hàng, có thể phản ứng nhanh chóng với những nhu cầu của khách hàng, hướng hồ họ còn có thể sử dụng nhân công bản địa để giúp họ làm việc. Các bạn hoặc là phải thay đổi phương thức tư duy quán tính của khách hàng, hoặc là phải dẫn trước cả thế giới về mặt kỹ thuật mà khách hàng công nhận, chỉ có như vậy mới có thể tạo được ưu thế cạnh tranh cho riêng mình.

Câu hỏi 13: Khách hàng đã lựa chọn thương hiệu nhất định, vậy tôi phải tiêu thụ như thế nào?

Tôi là giám đốc khu vực của một công ty sản xuất sơn, rất nhiều khách hàng đều đã lựa chọn được thương hiệu sơn ưa thích của họ rồi, vậy xin hỏi tôi phải làm thế nào để mở ra cục diện thị trường mới?

Trả lời: Đối với những doanh nghiệp lớn chuẩn mực hóa, mỗi năm đều phải kiểm tra lại nhà cung ứng để chọn ra ba nhà cung ứng là đối tác hợp tác trong năm tiếp theo. Khách hàng nói với bạn rằng họ đã có nhà cung ứng rồi, có thể có hai trạng thái như sau: Một là không hứng thú với thương hiệu của bạn, lấy lý do đó để tránh bạn

lại đến làm phiền lần nữa; hai là đó chỉ là thực trạng hiện tại, chắc hẳn họ đã có nhà cung ứng rồi, và không hề lừa bạn. Nếu như bạn là một người hiểu và biết nhẫn nại, không dễ dàng từ bỏ, có thể đợi năm sau khi tham gia đánh giá thì sẽ có cơ hội. Sẽ không có doanh nghiệp nào từ chối sản phẩm tốt, thương hiệu tốt, khách hàng nào cũng hy vọng có nhiều không gian lựa chọn hơn.

Nếu như bạn cho rằng những khách hàng đó rất quan trọng, vậy bạn đã làm những gì để thuyết phục họ? Liệu bạn có thể nói ra những điểm tốt của sản phẩm thương hiệu bạn so với sản phẩm thương hiệu khác mà họ đang dùng là gì không? Liệu họ có chấp nhận quan điểm của bạn hay không? Thương hiệu của bạn có thể mang lại giá trị độc đáo gì cho khách hàng? Khách hàng liệu có cho bạn thời gian và cơ hội để bạn giới thiệu sản phẩm và thương hiệu của mình hay không? Nếu như chưa tới mức đó thì công việc của bạn rõ ràng là vẫn chưa tới độ.

Câu hỏi 14: Vừa mới xây dựng được thị trường thì đối thủ đã lập tức nhảy vào, phải làm sao?

Tôi làm trong ngành sản xuất mái hiên di động, bắt đầu khởi nghiệp cách đây mười năm, là một trong những công ty tiên phong trên thị trường, chúng tôi đã nỗ lực xây dựng thị trường cũng như đào tạo đội ngũ nhân viên.

Nhưng hiện tại, sau nhiều năm, phần lớn nhân viên trong công ty đã xin thôi việc và tự lập cơ sở mới. Sẵn có sự hiểu biết về giá cả, khách hàng cũng như việc vận hành công ty nên họ đã quay lại cạnh tranh với chúng tôi, tính linh hoạt tương đối cao, khiến chúng tôi mất đi không ít thị phần trong cạnh tranh ở các dự án vừa và nhỏ. Đối với tình huống này, chúng tôi phải ứng phó như thế nào?

Trả lời: Đây là một vấn đề tồn tại phổ biến của các doanh nghiệp, không phải là vấn đề về kinh doanh, mà là vấn đề về quản trị nguồn nhân lực, công ty bạn hoặc là không đủ tôn trọng đối với nhân viên, hoặc là đã xem nhẹ lợi ích của nhân viên. Ông chủ của rất nhiều doanh nghiệp không xem trọng việc nhân viên của mình rời bỏ công

ty, thậm chí còn nói với nhân viên rằng: Ai muốn đi cứ đi, ở đây dù có thiếu ai thì cũng không đáng phải lo sợ. Kết quả là những người ra đi cũng chính là những người hiểu công ty nhất và quay lại đánh trả chính công ty bạn, bởi vì biết người biết ta, cho nên họ rất dễ dàng vượt mặt bạn. Muốn giải quyết vấn đề này thì bạn cần phải bỏ công xem xét lại từ việc quản lý nguồn nhân lực, các bạn có biết những nhân viên đó tại sao lại muốn rời bỏ công ty hay không? Trong tình huống nào thì họ mới không rời bỏ công ty? Các bạn có thể thay đổi công ty của họ, để họ trở thành một bộ phận trong công ty các bạn hay không?

Tôi cho rằng, một doanh nghiệp mà không giữ nổi nhân viên thì tức là khoảng cách tới thất bại không còn xa nữa, bởi vì nói cho cùng thì cạnh tranh thị trường chính là cạnh tranh nhân tài. Cho nên phương pháp giải quyết là suy xét vấn đề kỹ càng, tìm ra nguyên nhân khiến nhân viên rời bỏ công ty, nếu như họ rời đi rồi tự làm và làm tốt hơn công ty của bạn, thì lựa chọn của họ là đúng đắn, đó là một việc hết sức bình thường. Nếu như họ làm ở đây tốt hơn so với tự làm, thì họ sẽ không rời bỏ công ty, hoặc nếu rời bỏ rồi nhưng sẽ đồng ý quay trở lại. Kinh tế thị trường chú trọng tới động lực lợi ích, muốn giải quyết vấn đề thì phải sử dụng phương pháp động lực lợi ích.

Câu hỏi 15: Làm thế nào để đi tốt con đường xây dựng thương hiệu?

Chúng tôi là doanh nghiệp sản xuất hàng thời trang xuất khẩu, hiện tại muốn đi theo con đường thương hiệu hóa, đã đăng kí thương hiệu, làm VI (Visual Identity: Bộ nhận diện thương hiệu). Vậy xin hỏi ngoài những công việc này ra, chúng tôi cần phải xây dựng thương hiệu như thế nào?

Trả lời: Không được phép hiểu việc xây dựng thương hiệu chỉ đơn giản là đăng kí thương hiệu và làm VI; bởi cũng giống như mỗi người phải có một cái tên vậy, tên có đẹp thế nào đi nữa thì cũng không thể chắc chắn là sẽ dẫn đến thành công. Đương nhiên, càng không nên hiểu việc xây dựng thương hiệu có nghĩa là quảng cáo

tuyên truyền. Xây dựng thương hiệu thực sự là tạo nội hàm cho thương hiệu, để nhóm tiêu dùng nhất định công nhận giá trị của bạn.

Cụ thể, xây dựng thương hiệu có thể phân thành các bước như sau: Một là xác định rõ phương hướng xây dựng thương hiệu. Xác định rõ bạn định cạnh tranh với ai? Mong muốn thương hiệu của bạn là định vị gì trong lòng khách hàng mục tiêu, công ty bạn dự định tạo sự khác biệt trong mảng nào với công ty khác? Có thể mang lại giá trị độc đáo gì cho khách hàng?

Hai là tạo quan niệm chỉ phục vụ cho một bộ phận khách hàng. Trong môi trường kinh tế thị trường, doanh nghiệp phải tạo quan niệm chỉ phục vụ cho một bộ phận khách hàng, chứ không phải là phục vụ cho toàn thể nhân dân, bởi vì tài nguyên của doanh nghiệp có hạn cho nên phải “làm những việc nên làm và gác lại những việc không nên”. Bạn dự định phục vụ cho người giàu hay là phục vụ cho tầng lớp khá giả, hay là phục vụ cho người tiêu dùng thuộc tầng lớp bình dân? Chỉ có xác định rõ điểm này thì mới biết được cần phải nỗ lực từ đâu, bởi rốt cuộc thì khách hàng thuộc các tầng lớp khác nhau sẽ có điểm chú ý khác nhau.

Ba là tạo cá tính thương hiệu. Trong số các sản phẩm đồng loại, sản phẩm của bạn có cá tính khác biệt gì, nghĩa là mạnh hơn so với sản phẩm của doanh nghiệp khác ở điểm nào? Đối với khách hàng mục tiêu thì những ưu thế đó có giá trị và lợi ích gì? Chỉ có tạo giá trị khách hàng độc đáo thì mới có thể tạo cá tính thương hiệu, nâng cấp từ “bán sản phẩm” sang “bán tư tưởng”.

Bốn là thực hiện giá trị cao hơn của thương hiệu. Một thương hiệu nếu như không thể thực hiện giá trị cao hơn, vậy thì không phải là thương hiệu thực sự, nói cách khác, sản phẩm cùng công năng, cùng tính năng có thể bán ra với giá tốt hơn thì mới có thể coi là thương hiệu, bởi vì khách hàng thích sự đảm bảo và cam kết của doanh nghiệp thương hiệu. Còn muốn đạt được giá trị cao hơn của thương hiệu thì phải để khách hàng mục tiêu công nhận giá trị sản phẩm của bạn, chuyển từ giá cả sang giá trị.

Năm là làm tốt công tác duy trì thương hiệu. Việc xây dựng một thương hiệu hết sức khó khăn, nhưng chỉ cần làm sai một việc thì có thể làm hỏng cả thương hiệu, cho nên việc duy trì thương hiệu là rất quan trọng. Chúng ta thấy quá nhiều doanh nghiệp “bỏ người nhưng không bỏ cửa”, vì lợi ích nhỏ của doanh nghiệp mà xem nhẹ lợi ích lớn của khách hàng, cuối cùng khiến doanh nghiệp đi tới thất bại.

Câu hỏi 16: Hai khách hàng, thị trường giống nhau, quyết định như thế nào?

Doanh nghiệp chúng tôi là một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm xuất khẩu, sản xuất một số sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng, nhưng khách hàng đưa ra yêu cầu sản phẩm đó chỉ được tiêu thụ cho họ. Hiện tại chúng tôi liên hệ được với một khách hàng khác trên mạng quốc tế họ rất hứng thú với sản phẩm của chúng tôi và ngỏ ý muốn mua. Nhưng do chúng tôi đã cam kết với khách hàng cũ, đồng thời, khách hàng mới nói với tôi rằng, thị trường tiêu thụ lớn nhất của họ và của khách hàng cũ của tôi là giống nhau, hơn nữa sản phẩm cũng chỉ có mấy mẫu thôi, tôi nghĩ điều này là một hạn chế rất lớn đối với chúng tôi. Lãnh đạo của chúng tôi nói rằng, nếu bán sản phẩm cho khách hàng mới này thì chẳng khác nào chúng tôi đã tự cạnh tranh với chính mình. Xin hỏi, hiểu như vậy có chính xác hay không? Yêu cầu của khách hàng cũ của chúng tôi có hợp lý hay không?

Trả lời: Một nguyên tắc rất quan trọng khi làm kinh doanh ngoại thương đó là chữ tín. Chỉ cần doanh nghiệp bạn đã kí thỏa thuận với khách hàng thì phải tuân thủ nghiêm túc, tuyệt đối không vì mong muốn đạt được lợi ích nhỏ mà mất đi danh tiếng của mình. Đã là những sản phẩm được sản xuất theo yêu cầu của khách hàng thì tương đương với việc khách hàng đặt riêng, đương nhiên chỉ có thể sản xuất cho khách hàng đó.

Nếu như doanh nghiệp bạn sản xuất những sản phẩm tiêu chuẩn hóa thì có thể bán những sản phẩm đồng nhất cho những khách hàng ở các khu vực khác nhau. Trong giai đoạn đầu, cố gắng tránh bán sản phẩm đồng nhất cho khách hàng ở cùng một một khu vực,

khiến họ tự tàn sát lẫn nhau. Cần phải biết rằng, nếu như khách hàng của bạn không kiếm được tiền thì doanh nghiệp của bạn cũng không kiếm được tiền, cho nên làm kinh doanh không nên chỉ biết nghĩ cho bản thân mình, mà phải nghĩ nhiều cho khách hàng, chỉ khi khách hàng của bạn có thể kiếm tiền thì bạn mới kiếm được tiền.

Liệu đã bao giờ bạn nghĩ rằng, có lẽ khách hàng mới này chính là khách hàng cũ kia, có thể họ đang dùng tên doanh nghiệp khác nhau để thử thành ý của bạn, xem bạn có thể làm theo cam kết hay không, có phải là một đối tác hợp tác tốt hay không?

Câu hỏi 17: Làm thế nào để tiến hành phát triển thị trường lần hai?

Công ty chúng tôi sản xuất dụng cụ làm tóc, sản phẩm thuộc loại chuyên nghiệp, dung lượng thị trường có hạn. Công ty chúng tôi qua nhiều năm hoạt động đã có được danh tiếng nhất định và lượng tiêu thụ luôn đứng đầu ngành. Các nhà tiêu thụ cấp hai ở thành phố hầu hết đều kinh doanh sản phẩm của công ty chúng tôi, như vậy độ minh bạch giá cả của sản phẩm ngày càng cao, lợi nhuận của nhà tiêu thụ dần giảm xuống.

Đồng thời, nhiều sản phẩm cạnh tranh khác đang tham gia mạnh vào kênh tiêu thụ của chúng tôi, tạo xung đột nhất định, một bộ phận nhà tiêu thụ đã bắt đầu từ bỏ sản phẩm của chúng tôi, thậm chí các đại lý cấp tỉnh cũng bắt đầu đồng thời kinh doanh sản phẩm của thương hiệu khác. Điều này khiến chúng tôi cảm thấy áp lực rất lớn.

Trong ngành này, người tiêu dùng cuối cùng vẫn chưa có ý thức tiêu dùng thương hiệu, chỉ biết mua những sản phẩm mà nhà tiêu thụ giới thiệu, mà các nhà tiêu thụ lại thường lựa chọn những sản phẩm không có danh tiếng mà các doanh nghiệp khác cùng ngành trong cùng khu vực không kinh doanh, bởi vì như vậy có thể đạt được nhiều lợi nhuận hơn. Chúng tôi nên áp dụng biện pháp gì để phát triển thị trường lần hai?

Trả lời: Đây là vấn đề xuất phát từ kênh và chiến lược kênh. Trong một ngành nào đó, trước khi xuất hiện một thương hiệu mạnh, về cơ bản không thể hình thành lực kéo thị trường, nghĩa là khách hàng sẽ không thể nêu đích danh là mình muốn sản phẩm của thương hiệu nào, lúc đó sẽ dẫn đến việc các nhà tiêu thụ đóng vai trò chủ đạo, họ giới thiệu sản phẩm của ai thì sản phẩm của người đó sẽ bán chạy, đó là hiện tượng bình thường. Các bạn cần quan tâm hơn nữa đến lợi ích của nhà tiêu thụ, nếu như các bạn thường xuyên hỏi han tình hình kinh doanh của nhà tiêu thụ, hiểu nỗi khổ của họ, giải quyết vấn đề của họ, tự nhiên sẽ lấy được lòng tin từ họ.

Giải quyết vấn đề này có thể bắt đầu bằng việc xem xét hai phương diện sau: Một là nâng cao sức hút thị trường của sản phẩm, hình thành lực kéo thị trường. Như các bạn đã nói, khách hàng của các bạn là những khách hàng chuyên nghiệp, vậy có nghĩa là số lượng khách không nhiều, hơn nữa đều là những người có nhiều kiến thức chuyên ngành. Các bạn có thể thông qua phương pháp giao lưu hiệu quả để tạo ảnh hưởng tới quyết sách của họ, cho họ biết sản phẩm của bạn tốt ở điểm nào. Xét từ tình trạng mà bạn miêu tả, tôi vẫn không thể nhìn ra sản phẩm của bạn có điểm gì độc đáo, dường như giống hệt với sản phẩm của người khác, nếu đúng là như vậy thì rất khó thay đổi cục diện. Nếu như sản phẩm của bạn có giá trị độc đáo thì phải làm công tác tư tưởng cho nhà tiêu thụ sao cho họ công nhận giá trị thương hiệu của bạn, thậm chí còn phải làm công tác tư tưởng cho người tiêu dùng cuối cùng, từ đó hình thành lực kéo thị trường.

Hai là nghĩ cách nâng cao không gian lợi nhuận cho nhà tiêu thụ. Tôi không hiểu tại sao độ minh bạch thị trường của sản phẩm cao rồi thì không gian lợi nhuận lại giảm xuống, hai nhân tố này không phải là tỉ lệ nghịch với nhau. Mọi người biết rằng giá cả sản phẩm tiêu thụ trực tiếp rất rõ ràng, áp dụng giá bán lẻ thống nhất trên toàn quốc, nhưng không gian lợi nhuận của nhân viên kinh doanh trực tiếp hoặc nhà tiêu thụ lại tương đối cao. Mấu chốt là thấy được trình độ quản trị kênh tiêu thụ của doanh nghiệp bạn, làm thế nào để thực hiện chính sách giá bán lẻ thống nhất (bảo đảm nhà tiêu thụ có

không gian lợi nhuận đầy đủ, thậm chí là không gian lợi nhuận lớn nhất trong ngành), làm thế nào để phân bổ hợp lý nhà tiêu thụ cấp hai.

Câu hỏi 18: Sau hoạt động quảng bá thì phải làm gì?

Mỗi lần tiến hành hoạt động quảng bá thì công ty đều phải cân nhắc từng đồng, sao cho phương án đưa ra có tính kinh tế nhất. Nhưng mỗi lần quảng bá xong thì đều gặp phải một vấn đề, đó chính là sau khi hoạt động kết thúc thì không biết còn phải làm những công việc gì tiếp theo. Xin hỏi, công việc tiếp sau đó nên tiến hành như thế nào thì mới có thể thúc đẩy tiêu thụ theo kênh?

Trả lời: Sở dĩ xảy ra vấn đề đó là vì khi quảng bá sản phẩm, công ty bạn chưa xác định rõ kế hoạch và mục tiêu. Doanh nghiệp bạn dự định đạt được mục đích gì thông qua quảng bá? Có tiêu chuẩn có thể lượng hóa hoặc so sánh hay không? Ai có trách nhiệm đối với hiệu quả hoạt động? Những vấn đề này nếu như không nghĩ xong trước khi tiến hành hoạt động quảng bá thì việc xảy ra tình trạng như bạn nói là tất yếu. Hoạt động quảng bá cần phải phục vụ cho chiến lược doanh nghiệp, chiến lược thương hiệu hoặc là giúp sản phẩm ra thị trường, chứ không phải là vì muốn làm là làm.

Bất kì hoạt động quảng bá nào cũng đều cần phải cân nhắc tỉ lệ hoàn vốn đầu tư, có lúc tính toán từng đồng là đúng, có lúc lại không đúng, cần phải căn cứ vào từng trường hợp cụ thể. Có lúc làm những hoạt động nhỏ không mang lại tác dụng gì, thà rằng không làm còn hơn. Nếu như các bạn đặt ra trước mục tiêu rõ ràng, xác định rõ người phụ trách hoạt động thì người đó sẽ tự giác có trách nhiệm phải theo dõi hoạt động này từ khâu thực hiện, kiểm tra, tự nhiên sẽ không còn tình trạng bỏ dở mặc kệ.

Câu hỏi 19: Đối mặt với khách hàng đã bị mất đi, nên làm như thế nào?

Công ty chúng tôi là một doanh nghiệp gia công kim loại, phát triển vững bước trong nhiều năm qua, là doanh nghiệp quy mô lớn

nhất trong ngành tại khu vực.

Mấy năm nay, xung quanh công ty chúng tôi mọc lên rất nhiều xưởng sản xuất nhỏ, trình độ công nghệ không thua kém bao nhiêu mà giá cả lại thấp hơn nhiều. Rất nhiều khách hàng cũ đã ngừng liên hệ với chúng tôi, sản lượng tiêu thụ cũng vì thế mà bị giảm đi một phần lớn. Gần đây công ty đang xem xét chiếm lại thị trường bằng cách giảm giá, nhưng lại lo lắng sẽ dẫn tới cạnh tranh xấu, khiến đối thủ cạnh tranh giảm giá xuống thấp hơn nữa. Liệu giảm giá có phải là một phương pháp có hiệu quả không? Đối mặt với những khách hàng đã mất đi thì nên làm gì?

Trả lời: Một doanh nghiệp chỉ dựa vào quy mô lớn thì không thể thuyết phục được khách hàng, cần phải xem xét quy mô lớn của doanh nghiệp bạn có ý nghĩa gì đối với khách hàng, so với những doanh nghiệp nhỏ khác thì có những giá trị độc đáo gì? Nếu như mọi trình độ công nghệ tương đương, chất lượng gia công cũng tương đương thì khi lựa chọn, khách hàng sẽ xem giá của ai thấp hơn, đó là điều rất bình thường.

Làm kinh doanh thì phải luôn chú trọng tới việc tạo giá trị cho khách hàng chứ không phải chỉ nghĩ tới việc kiếm tiền cho mình. Khách hàng không phải là “người đàn độn”, ai suy nghĩ cho họ thì họ sẽ mua sản phẩm của người đó, đó là hành vi hết sức hợp lý. Cho nên các bạn muốn có được khách hàng trung thành thì phải bỏ công sức đầu tư vào giá trị khách hàng, để khách hàng cảm thấy rằng họ không thể có được những giá trị mà bạn dành cho họ từ những doanh nghiệp nhỏ khác, để họ cảm thấy là khách hàng trung thành thì có thể đạt được nhiều lợi ích hơn.

Không nên tham gia cuộc chiến giá cả trừ phi vạn bất đắc dĩ, bởi vì kết quả chắc chắn là hai bên cùng bị thương, nhưng nếu như thông qua cạnh tranh giá cả có thể đào thải được phần lớn các doanh nghiệp nhỏ thì các bạn có thể thử nghiệm một chút. Nhưng có một vấn đề khiến tôi cảm thấy rất khó hiểu, tại sao các bạn là doanh nghiệp lớn nhất mà giá cả lại cao hơn các doanh nghiệp nhỏ khác, hiệu quả kinh tế quy mô của các bạn tại sao lại không phát huy tác

dụng? Thông thường quy mô càng lớn thì chi phí sẽ càng thấp, ưu thế giá cả càng rõ ràng. Trừ phi là tỉ lệ lợi nhuận trước đó của các bạn quá cao thì mới thu hút nhiều đối thủ cạnh tranh, khiến khách hàng rời bỏ bạn đi.

Theo đuổi siêu lợi nhuận đồng nghĩa với việc tự sát, bởi vì theo đuổi siêu lợi nhuận trong khi không có cạnh tranh là tư duy ngẩn, là hành vi làm tổn hại tới lợi ích của người tiêu dùng, một khi khách hàng có lựa chọn khác thì sẽ ngay lập tức tìm người khác, đó là điều công bằng hợp lý, không nên oán trách khách hàng mà trước hết cần phải kiểm điểm chính bản thân mình. Thực ra các bạn chỉ cần hỏi một khách hàng đã rời bỏ mình, tại sao họ lại tìm đến doanh nghiệp khác để gia công, doanh nghiệp của các bạn kém ở chỗ nào hoặc có vấn đề ở chỗ nào, đây là một việc rất đơn giản.

Câu hỏi 20: Làm thế nào để mở ra con đường tiêu thụ sản phẩm tự động hóa công nghiệp?

Công ty tôi góp vốn với một công ty nước ngoài để thành lập một doanh nghiệp chuyên sản xuất sản phẩm tự động hóa, nhưng tình hình hiện tại rất khó khăn. Tình trạng hiện tại là: 1. Thị trường sản phẩm đã bị nhiều thương hiệu khác chiếm lĩnh; 2. Công năng của sản phẩm không bằng với thương hiệu nổi tiếng; 3. Chúng tôi có ưu thế về giá; 4. Dịch vụ hậu mãi của chúng tôi tốt. Trong tình hình đó, xin hỏi có phương pháp khai thác thị trường tốt hơn hay không?

Trả lời: Thị trường sản phẩm đó đã bị thương hiệu lớn khác chiếm giữ, tại sao doanh nghiệp các bạn lại phải đi vào thị trường đang trong trạng thái cạnh tranh lũng đoạn? Sách lược của các bạn là gì, là chiến lược biển đỏ hay là chiến lược đại dương xanh? Nếu như là chiến lược biển đỏ thì vốn các bạn thâm nhập là gì? Doanh nghiệp các bạn liệu có hiệu quả kinh tế quy mô hơn các doanh nghiệp khác không, có thực lực hơn thương hiệu lớn hiện có không? Nếu như là chiến lược đại dương xanh, sản phẩm của bạn có những điểm độc đáo nào? Có sự khác biệt gì so với sản phẩm của những thương hiệu lớn khác? Có thể mang lại giá trị độc đáo gì cho khách hàng?

Dựa vào giá cả thấp để cạnh tranh là sai lầm của phần lớn doanh nghiệp, tưởng rằng khách hàng đều sẽ lựa chọn sản phẩm giá thấp. Nhưng nào ngờ chỉ có khách hàng thuộc tầng lớp bình dân mới thích sản phẩm cấp thấp, giá thấp, cho nên tôi khuyên các bạn chú ý chuyển từ giá cả sang giá trị. Các bạn liệu đã hiểu trên thị trường sản phẩm mà doanh nghiệp các bạn tham gia vào cạnh tranh, những khách hàng nào quan tâm nhất tới giá cả, liệu họ có đồng ý hy sinh công năng hoặc tính năng vì giá cả hay không? Nếu như đáp án là “Có” thì các bạn vẫn còn không gian để tồn tại.

Nhưng phải khiến khách hàng tin tưởng rằng giá cả thấp mà bạn đạt được là nhờ hiệu quả kinh tế quy mô, hoặc là do có cách thức độc đáo trong kiểm soát chi phí, nếu không mọi người sẽ tin tưởng rằng tiền nào của nấy, giá rẻ chắc chắn không có hàng tốt. Bởi vì sản phẩm công nghiệp là tiêu dùng lý tính hoàn toàn, cho nên giá cả thấp có thể có nghĩa là sử dụng các phụ kiện giá thấp, hoặc là giảm chi phí ở các khâu công nghệ, kỹ thuật, bảo vệ môi trường, an toàn... Tóm lại phải cung cấp cho khách hàng lý do đầy đủ để lựa chọn thương hiệu của bạn.

Câu hỏi 21: Làm thế nào để có quan hệ tốt với các bộ phận của công ty khách hàng?

Công ty chúng tôi chuyên kinh doanh các loại vật liệu thường dùng trong gia công khuôn đúc, những đối tượng phải tiếp xúc bao gồm hai bộ phận, đó là bộ phận sử dụng và bộ phận thu mua. Chúng tôi thường rất hay gặp phải tình trạng là: Bộ phận sử dụng đã đồng ý, nhưng bộ phận thu mua lại không cho phép; lúc thì bộ phận thu mua cho phép, nhưng bộ phận sử dụng lại không đồng ý. Xin hỏi chúng tôi phải làm thế nào để cả hai bộ phận trên đều đồng ý với sản phẩm của chúng tôi?

Trả lời: Đầu tiên, đối với các sản phẩm công nghiệp mà nói, khách hàng thường không chỉ là một người mà là bốn loại người: Người đưa ra quyết sách, người thu mua, người sử dụng và người gây áp lực ảnh hưởng. Chỉ khi nào hiểu được nhu cầu của từng loại khách hàng thì mới có thể “xem bệnh bốc thuốc”. Chúng ta cần biết

rằng, trọng điểm quan tâm của bốn loại người này không giống nhau, cho nên các sách lược khi giao tiếp với họ cũng không thể giống nhau, cần phải có các cách giao tiếp khác nhau nhằm vào các vấn đề mà mỗi khách hàng quan tâm, đừng bao giờ nghĩ rằng chỉ cần nắm chắc một trong bốn loại trên là mọi chuyện đều đã tốt đẹp. Khi đã thông được cả bốn loại khách hàng này thì người sử dụng dưới sự ảnh hưởng từ người gia tăng áp lực ảnh hưởng sẽ đề xuất sử dụng sản phẩm của một thương hiệu nào đó, trong quá trình lên kế hoạch cho người ra quyết sách cũng sẽ không gặp phải sự trách móc của người phê duyệt, người mua có được sản phẩm mà họ muốn nên cũng sẽ không cảm thấy bị coi thường, cứ như vậy tất cả mọi người đều sẽ không trở thành trở ngại trong quá trình tiêu thụ hàng hóa.

Câu hỏi 22: Làm thế nào để cắt đuôi được các đối thủ cạnh tranh không ngừng tìm cách bắt chước mình?

Tình cảnh khó khăn mà hiện nay chúng tôi đang gặp phải đó là cứ làm được cái gì đó tốt là rất nhanh sau đó sẽ có người bắt chước, đó là cách “bám đuôi” đơn giản mà chi phí lại thấp, kết quả là làm cho thị trường hỗn loạn, dẫn đến cạnh tranh giá cả và cả hai bên đều chịu thiệt hại. Chúng tôi có một dự án đã được thực hiện rất sớm ở Thâm Quyển, rất nhanh sau đó ở Bắc Kinh đã bắt đầu có người bắt chước theo, không lâu sau đến cả Thượng Hải cũng có người bắt chước. Những năm sau đó, nguồn khách hàng của dự án này phân luồng nghiêm trọng, vẫn là quy mô trước đây nhưng không thể làm lớn hơn được, cả ba doanh nghiệp đều sống không yên ổn.

Trước kia là doanh nghiệp nhà nước độc quyền thị trường, còn hiện nay cứ bắt tay vào kinh doanh là phải va chạm, cạnh tranh không có trật tự quy tắc. Ngược lại, nhìn vào các công ty lớn của nước ngoài, có công ty nào là không hợp nhất các đối thủ cạnh tranh, tiêu diệt các công ty nhỏ mới mạnh nha phát triển? Do quan niệm và tập quán nên chúng tôi rất ít khi có thể thực hiện việc hợp nhất và sáp nhập. Nếu như là môi trường nước ngoài, chúng tôi nhất định sẽ đi theo con đường thu mua một trong số các công ty đó. Tình hình hiện nay là do lợi nhuận giảm sút nên chúng tôi đã không còn nhiều

kinh phí để đi khai thác, đổi mới, tăng cường mở rộng và nâng cao chất lượng phục vụ (dự án của chúng tôi là cung cấp một loại dịch vụ), vẫn có thể tồn tại được đã là may mắn rồi. Nhưng điều mà tôi lo lắng đó là khách hàng đứng trước ngày càng nhiều sự lựa chọn, một là họ sẽ càng ngày càng thích bắt bẻ, hai là sẽ nhân cơ hội để ép giá. Tình hình như vậy chắc chắn sẽ khiến dự án của chúng tôi rơi vào vòng luẩn quẩn. Muốn ông chủ chi ra một khoản tiền lớn để nghiên cứu và phát triển, hoặc dựa vào vốn đầu tư lớn để mở rộng quy mô lớn, kéo dài khoảng cách với các đối thủ cạnh tranh là điều không hề dễ dàng, loại đầu tư như thế này chẳng ai đảm bảo được là sẽ có thể thành công. Thật không biết phải làm sao để thoát khỏi tình cảnh này.

Trả lời: Vấn đề này là một hiện tượng rất phổ biến và cũng rất bình thường, cho dù là ở một nước có nền kinh tế thị trường tương đối phát triển cũng không ngoại lệ, điểm mấu chốt là người phát minh (người sáng tạo) ra sản phẩm phải học cách bảo vệ chính mình, làm việc theo luật chơi mà nền kinh tế thị trường đã tạo ra. Muốn tránh việc xuất hiện những vấn đề tương tự như thế này một cách tối đa, thì phải làm tốt công tác chuẩn bị, tức là trước khi đưa sản phẩm ra mắt thị trường phải nghĩ xem ai có thể có hứng thú bắt chước? Làm thế nào để ngăn cản sự đeo bám của các đối thủ? Có mấy biện pháp cắt đuôi đối thủ? Nếu như các câu hỏi trên còn chưa có đáp án mà đã vội vàng đem “sản phẩm tốt” tung ra thị trường thì rõ ràng là đang “ngồi trên một quả bom nổ chậm”, tuy rằng có cống hiến cho ngành nghề nhưng việc doanh nghiệp có thể kiếm được tiền hay không lại phụ thuộc vào ý trời. Bởi vậy mới nói, có một khái niệm tốt, hoặc phát hiện được một cơ hội mới không đồng nghĩa với việc bạn có thể thành công, cùng lắm chỉ là có được một vé vào cửa để tham dự vào môi trường cạnh tranh, còn về việc có thể giành phần thắng trong cạnh tranh hay không, còn phải xem doanh nghiệp dựa vào cái gì để xây dựng lợi thế cạnh tranh, phát triển bản thân và tiêu diệt đối thủ.

Hiện nay, người đi sao chép thì nhiều còn người sáng tạo thì ít, mà các doanh nghiệp theo đuổi mục tiêu “đầu tư ít, thấy lãi nhanh”

thì đâu đâu cũng có, cho nên việc ngăn chặn người khác sao chép của mình là một công tác chuẩn bị bắt buộc. Tại sao nói vấn đề này lại là tương đối nghiêm trọng? Thứ nhất là những hàng hóa có thể sao chép rất nhiều; hai là còn rất nhiều doanh nghiệp chưa thực sự hiểu rõ về luật chơi của kinh tế thị trường, chỉ biết sao chép mà thôi; ba là, đại đa số các doanh nghiệp chưa hoàn thành việc tích lũy vốn ban đầu, chưa có chiến lược doanh nghiệp, tóm được cái gì là làm cái đó, quá nôn nóng có được thành công và có lợi nhuận. Vì vậy những điều này đã đem lại rất nhiều khó khăn cho những người sáng tạo, họ cảm thấy dường như làm “người tiên phong” cũng chẳng có lợi thế gì, vì những lợi nhuận mà sáng tạo mang lại không hề liên tục, thứ liên tục lại là sự cạnh tranh hỗn loạn của phần lớn những doanh nghiệp ăn theo.

Nguyên nhân xuất hiện vấn đề này thực ra là do hiện nay đại đa số các doanh nghiệp vẫn còn thiếu một mắt xích quan trọng trong sáng tạo sản phẩm, đó là “định nghĩa sản phẩm mới”, tức là trước khi sản phẩm đi vào giai đoạn nghiên cứu và phát triển, đầu tiên phải làm công tác “thị trường sản phẩm”, chứ không phải mô hình truyền thống “nghiên cứu, sản xuất, tiêu thụ” nữa, đây mới chính là tư tưởng kinh doanh của kinh tế thị trường. Nếu chỉ đặt toàn bộ tinh lực vào việc tiến hành tuyên truyền trên thị trường sau khi sản phẩm ra mắt thì không bao giờ là đủ, và đó cũng không phải là kinh doanh hoàn chỉnh. Có thể nói việc “định nghĩa sản phẩm mới” là một mắt xích then chốt có liên quan đến sự thành bại của việc sáng tạo sản phẩm, bởi vậy thông thường chúng ta phải dùng thời gian từ sáu tháng đến hai năm để hoàn thành nhiệm vụ khó khăn này, đối với bất cứ sản phẩm nào cũng đều không có ngoại lệ. Trong quá trình này, chúng ta phải trả lời rất nhiều các câu hỏi có liên quan đến thị trường, khách hàng, và cạnh tranh (căn cứ vào đặc trưng của doanh nghiệp, có bảng danh mục chi tiết các vấn đề tương ứng, có thể lấy làm mẫu), để đảm bảo rằng sau khi sản phẩm ra mắt thị trường thì doanh nghiệp có thể kiếm được tiền. Hai khái niệm “bán chạy” và “kiếm tiền” mà chúng ta nói đến là hai khái niệm khác nhau, chỉ cần tìm thấy nguồn sáng tạo mới, phát hiện được nhu cầu của khách hàng hoặc các khách hàng tiềm năng là sản phẩm mới có thể “bán

chạy”, nhưng nếu như chưa xem xét đến đối thủ mới gia nhập cạnh tranh, thì sẽ có thể xuất hiện hiện tượng sản phẩm bán rất chạy nhưng lại không kiếm được tiền. Bởi vì bất kể một doanh nghiệp nào muốn kiếm được tiền đều phải xem xét đến việc thiết lập một “hàng rào ngăn cản các đối tượng khác tiến vào”, bất kể là dùng bản quyền sáng chế hay dùng giá cả, kỹ thuật, công nghệ... Chỉ có đập tan được dự định của đối thủ cạnh tranh, hình thành được sức uy hiếp thị trường thì mới có thể tạo dựng được một môi trường có lợi cho bản thân, doanh nghiệp mới có thể kiếm tiền, đây chính là lợi thế cạnh tranh mà chúng ta vẫn thường nhắc đến. Trong môi trường kinh tế thị trường có một nguyên tắc là, một doanh nghiệp nếu muốn bản thân sống tốt thì phải để đối thủ không sống được tốt. Nếu chỉ nghĩ đến việc làm sao để bản thân mình tiến lên phía trước thì chưa đủ, đầu tiên phải nghĩ xem làm thế nào để xây dựng được một hàng rào ngăn cách những người khác tiến vào lĩnh vực của mình, qua cầu rút ván. Thực ra nếu không có cách nào để xây dựng được hàng rào nói trên, bạn cũng có thể thông qua cạnh tranh hợp tác để biến thù thành bạn.

Sở dĩ xảy ra cạnh tranh xấu và lặp đi lặp lại như thế này, ngoài nguyên nhân mang tính chính sách như bảo hộ địa phương thì một nguyên nhân rất quan trọng khác đó là còn nhiều doanh nghiệp chưa có hiểu biết rõ ràng về quy tắc trò chơi của nền kinh tế thị trường, rất nhiều doanh nghiệp làm marketing nhưng vẫn còn đang dừng ở giai đoạn “biểu diễn trên khán đài”, chấp nhận tốn công sức cho việc tuyên truyền thị trường, đặc biệt là tuyên truyền quảng cáo mà không biết rằng công sức thực sự trong marketing phải được thể hiện trong “công việc dưới mặt đất”, tức là phải tìm kiếm nguồn sáng tạo mới và “định nghĩa sản phẩm mới”. Còn đợi đến khi các đối thủ cạnh tranh đều đã gia nhập cạnh tranh mới nghĩ cách thì đã quá muộn rồi. Doanh nghiệp cần phải học cách làm công tác chuẩn bị mang tính dự đoán và dự phòng, dự kiến tất cả các vấn đề có thể phát sinh, chuẩn bị sẵn sàng trước các biện pháp có thể áp dụng, như vậy mới có hy vọng đạt được cảnh giới cao nhất trong chiến tranh là “không đánh mà thu phục được lòng địch”, đây chính là bản chất và hạt nhân của marketing.

Câu hỏi 23: Làm thế nào để chọn lựa giữa bán hàng trực tiếp và bán hàng qua trung gian?

Công ty chúng tôi sản xuất và tiêu thụ thiết bị voice card, hướng đến thị trường cả nước. Lãnh đạo công ty định từ bỏ mô hình bán hàng trực tiếp nhiều năm nay, đi theo mô hình của đối thủ cạnh tranh là thực hiện phân phối toàn diện. Nhưng qua điều tra cho thấy, quy mô thị trường của sản phẩm này quá nhỏ, không biết có phù hợp hay không? Chúng tôi phải chọn lựa thế nào giữa bán hàng trực tiếp và bán hàng phân phối?

Trả lời: Muốn trả lời câu hỏi này, đầu tiên phải xem tính chất khách hàng của các bạn là gì, là khách hàng doanh nghiệp hay chỉ là khách hàng cá nhân bình thường. Thứ hai phải xem doanh nghiệp quan tâm nhất đến điều gì. Xét về tính chất, thông thường, đại đa số khách hàng của các sản phẩm công nghiệp (cụ thể là khách hàng doanh nghiệp) đều có ba đặc điểm sau đây: Một là lượng khách hàng tương đối tập trung (số lượng có hạn); hai là doanh thu trên một đơn vị hàng hóa cao; ba là mua bán có tính lặp lại. Do vậy, đối với sản phẩm công nghiệp (tức khách hàng doanh nghiệp), bán hàng trực tiếp là chọn lựa của đại đa số các doanh nghiệp, tất nhiên bán hàng trực tiếp cũng có rất nhiều hình thức, sau khi thời cơ chín muồi có thể chuyển hóa thành giao dịch trên mạng, đây là mô hình bán hàng trực tiếp có hiệu quả cao hơn và tiết kiệm hơn. Mô hình bán hàng trực tiếp thường thông qua “phễu bán hàng” để quản lý các khách hàng trọng điểm và đội ngũ bán hàng, làm việc cẩn thận chuyên sâu, khống chế chắc chắn thị trường và khách hàng. Còn đối với các sản phẩm bền vững, lượng khách hàng tương đối lớn, doanh thu dù cao nhưng trong một thời gian ngắn thường không mua bán lặp lại. Đối với các sản phẩm tiêu thụ nhanh, dù lượng khách hàng đông hơn và phân bố rộng hơn nhưng doanh thu trên một đơn vị hàng hóa khá thấp, vì vậy hai loại sản phẩm này thường lựa chọn mô hình phân phối, đại lý hoặc bán lẻ.

Xét từ góc độ trọng điểm quan tâm của doanh nghiệp, mỗi loại kênh bán hàng đều có ưu điểm và nhược điểm riêng, do vậy giữa bán

hàng trực tiếp và bán hàng qua phân phối, không thể nhận định cái nào xấu cái nào tốt một cách tuyệt đối, còn phải xem điều mà doanh nghiệp quan tâm nhất là gì, nói cách khác điều gì là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp quan tâm nhất là chi phí kênh tiêu thụ hay độ bao phủ thị trường? Là khống chế các kênh hay là tỉ lệ lợi nhuận? Việc lựa chọn kênh tiêu thụ là phục vụ cho chiến lược marketing của doanh nghiệp, khi đã làm rõ chiến lược marketing của doanh nghiệp thì việc kênh tiêu thụ thiết kế như thế nào cũng trở nên rõ ràng, trong trường hợp không có chiến lược marketing thì việc chọn lựa kênh bán hàng cũng là vô ích, nó chỉ có thể giải quyết vấn đề ở tầng chiến thuật. Đương nhiên các doanh nghiệp cũng có thể áp dụng mô hình kênh hỗn hợp, ví dụ như đối với đối tượng khách hàng này thì áp dụng bán hàng trực tiếp, đối với khách hàng khác lại áp dụng bán hàng phân phối, hay đối với địa phương này thì áp dụng bán hàng trực tiếp, còn địa phương khác thì bán hàng phân phối... cần phải căn cứ vào tình hình cụ thể mới có thể xây dựng được chiến lược.

Câu hỏi 24: Làm thế nào để tiến hành phân tích khách hàng?

Tôi có một khách hàng đã hợp tác với công ty chúng tôi được ba tháng, công ty quy định sau ba tháng phải tiến hành đánh giá tổng hợp khách hàng, khảo sát tiềm lực của khách hàng và mức độ phối hợp với công ty để đạt được mục tiêu đôi bên cùng có lợi. Xin hỏi, làm thế nào để tiến hành phân tích tổng hợp khách hàng, cần có những tài liệu gì và nên bắt đầu đánh giá từ đâu?

Trả lời: Mỗi doanh nghiệp nhất định phải có cách thức và tiêu chuẩn thống nhất khi tiến hành đánh giá khách hàng một cách tổng hợp, và theo trình tự từ trên xuống dưới, chứ không được từ dưới lên trên, càng không thể có cách thức và tiêu chuẩn khác nhau đối với từng người khác nhau. Giống như một cái thước đo, nhất định không thể tùy ý thay đổi đơn vị đo, nếu không rất có thể sẽ xảy ra hiện tượng “mục tiêu di động”, khiến người thực hiện việc đánh giá không biết phải bắt đầu từ đâu và làm như thế nào. Để đánh giá

khách hàng, doanh nghiệp đầu tiên phải làm rõ các yếu tố cơ bản như phương pháp phân tích, quy trình phân tích, tham số đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá... Tức là người thực hiện đầu tiên phải biết mình cần đánh giá cái gì, đánh giá từ góc độ nào và dựa vào tiêu chuẩn gì để đánh giá. Thứ hai, phải tiến hành đào tạo nhân viên một cách có hệ thống sao cho tất cả đều có một nhận thức thống nhất về tiêu chuẩn đánh giá, biết làm thế nào để hiểu về yêu cầu và tiêu chuẩn của công ty, biết đi đâu để tìm số liệu, tìm tài liệu và làm tốt công tác kết nối với khách hàng, không thể giả định rằng cứ có quy định là mọi người đều tự nhiên hiểu và tự biết phải làm thế nào. Cuối cùng mới là yêu cầu mỗi một nhân viên căn cứ vào quy trình đã quy định để tiến hành phân tích. Nếu không xác định được rõ ràng những yếu tố, tiêu chí như vậy thì những nhân viên thực hiện việc đánh giá sẽ tự tiến hành phân tích khách hàng theo những hiểu biết của bản thân, làm mất đi tính công bằng do không có một tiêu chuẩn đo lường thống nhất, “tốt và xấu” tự nhiên sẽ rất khó phân biệt, khiến giữa các nhân viên cảm thấy có sự không công bằng.

Điều này liên quan tới một vấn đề rất cơ bản trong nguyên tắc quản lý, bất kể doanh nghiệp nào cũng có các yếu tố cơ bản về mặt quản lý tương tự nhau. Khi bố trí công việc, một là phải xác định mục tiêu công việc trước, hai là xác định rõ ràng người chịu trách nhiệm cho mỗi việc, ba là xác định rõ tiêu chuẩn đo lường và thời gian đánh giá cho mỗi công việc, bốn là xác định rõ người đánh giá hoặc nhóm đánh giá cho mỗi công việc. Đương nhiên doanh nghiệp cũng có thể tăng thêm một vài các yếu tố theo nhu cầu, nhưng nhu cầu này phải phù hợp với đặc trưng của doanh nghiệp và ngành nghề. Nguyên nhân chủ yếu xuất hiện các vấn đề nói trên là do tiêu chuẩn đo lường không rõ ràng, trước khi đánh giá không tiến hành đào tạo tương ứng cho nhân viên. Muốn giải quyết vấn đề này, lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp nhất định phải để cấp dưới của mình hiểu rõ công ty muốn làm gì, những người quản lý quan tâm nhất điều gì và phải tiến hành đánh giá khách hàng từ những mặt nào.

Câu hỏi 25: Trung tâm marketing làm thế nào để quản lý các khách hàng trọng điểm?

Chúng tôi là doanh nghiệp sản xuất sản phẩm công nghiệp có ba chi nhánh, 80% hoạt động kinh doanh đến từ 25% khách hàng, hoạt động phân tán ở ba chi nhánh khác nhau. Với tư cách là trung tâm kinh doanh của tổng bộ, chúng tôi có cần quản lý những khách hàng trọng điểm này? Và phải quản lý như thế nào?

Trả lời: Bất luận là doanh nghiệp gì cũng đều phải xây dựng khái niệm là: “đối xử khác nhau với từng loại khách hàng”, chứ không phải ai cũng đối xử như nhau. Vì giá trị (đóng góp) của các khách hàng khác nhau là không giống nhau, cho nên tiêu chuẩn phục vụ mà họ có được cũng khác nhau, cái này cũng giống như cấp sao của các khách sạn, cấp sao khác nhau thì tiêu chuẩn phục vụ cũng không giống nhau, tất nhiên việc doanh nghiệp đối xử khác nhau giữa các khách hàng không được dẫn đến hiện tượng kì thị, cụ thể là trong cùng một loại khách hàng thì tiêu chuẩn phục vụ nhất định phải như nhau.

Thông thường người ta sẽ phân khách hàng ra làm ba loại là khách hàng chất lượng cao, khách hàng thông thường và khách hàng có giá trị thấp. Sau khi hoàn thành công việc này, doanh nghiệp có thể tập trung nguồn tài nguyên có hạn vào việc duy trì, khai thác khách hàng chất lượng cao, nâng cao mức độ đóng góp của các khách hàng này, khiến các khách hàng chất lượng cao cảm thấy mình nhận được “ưu đãi đặc biệt” khác với mọi người. Doanh nghiệp có thể thiết kế các cấp bậc khác nhau sao cho các khách hàng có mức tiêu thụ càng nhiều thì “cấp” của họ càng cao, mức độ dịch vụ mà họ nhận được cũng càng cao, từ đó khiến các khách hàng chất lượng cao cảm thấy có “triển vọng”, mong muốn tiếp tục trở thành khách hàng cấp cao hơn nữa. Dùng phương thức lấy lợi ích làm động lực khiến các khách hàng chất lượng cao trung thành với doanh nghiệp hoặc nhãn hiệu, đây mới là nguyên tắc chủ yếu phù hợp với nền kinh tế thị trường - đó là “trao đổi lợi ích” bình đẳng.

Hiện nay rất nhiều công ty hàng không, nhà cung cấp mạng, ngân hàng thương nghiệp, công ty bảo hiểm... đều bắt đầu áp dụng chế độ đối đãi khác nhau với khách hàng khác nhau, quản lí phân cấp đối

với khách hàng. Đối với các khách hàng thông thường thì mức độ phục vụ, thời gian đáp ứng đều thấp hơn một bậc so với các khách hàng chất lượng cao, các doanh nghiệp nên dùng nguồn tài nguyên ít nhất để duy trì những khách hàng này, từ đó giảm chi phí. Thời gian một nhân viên chăm sóc khách hàng phục vụ hai mươi khách hàng chất lượng cao trọng điểm, thì họ có thể phục vụ được đến năm mươi khách hàng thông thường. Sau khi có được hệ thống như vậy, doanh nghiệp sẽ có thể thu hút ngày càng nhiều khách hàng, và dần chuyển hóa một bộ phận khách hàng thông thường thành khách hàng chất lượng cao. Còn đối với khách hàng giá trị thấp thì cần phải tiến hành chỉnh lý có hệ thống. Nếu là vấn đề mang tính tạm thời, có thể tiếp tục khảo sát một thời gian. Nếu là vấn đề mang tính lâu dài, thì có thể dùng mô hình có chi phí thấp nhất để phục vụ những khách hàng này, ví dụ như giảm tiêu chuẩn và mức độ phục vụ, kéo dài thời gian đáp ứng phục vụ... có thể chủ động từ bỏ hoặc nâng cao ngưỡng cửa để ngăn cản các khách hàng giá trị thấp bước vào. Rất nhiều ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài đã sử dụng biện pháp thu phí ở trong nước đối với khách hàng có giá trị thấp để nâng cao ngưỡng cửa, từ đó ngăn cản khách hàng giá trị thấp bước vào.

Định vị và phạm vi chức trách của trung tâm marketing của tổng bộ là vô cùng quan trọng, nhất định phải đạt được nhận thức chung trong phạm vi công ty. Theo tôi, nhiệm vụ chủ yếu của cơ quan chấp hành ở các chi nhánh và trung tâm marketing đó là xây dựng chính sách và quy trình marketing, cụ thể là làm rõ việc các nhân viên nghiệp vụ phải làm những gì, làm như thế nào, tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm việc là gì; sau đó tiến hành đào tạo có hệ thống đối với các nhân viên ở các chi nhánh (chứ không phải công tác nghiệp vụ hàng ngày là quản lý họ một cách cụ thể), khiến họ hiểu rõ về yêu cầu cơ bản của công ty; cuối cùng là kiểm tra việc chấp hành, kiểm tra định kỳ tình hình chấp hành các chính sách, tiến hành phân tích tổng kết biểu hiện và kết quả làm việc của mỗi nhân viên nghiệp vụ. Đương nhiên, nếu số lượng khách hàng trọng điểm của doanh nghiệp ít, mà lại tập trung ở gần tổng bộ thì cũng có thể phân chia công việc, ví dụ như tổng bộ sẽ phụ trách bán hàng trực tiếp và quản lý các khách hàng lớn trọng điểm, còn các chi nhánh phụ trách xây

dựng các kênh và khai thác khách hàng vừa và nhỏ, điều này còn phải xem đặc trưng của ngành nghề và đặc trưng của sản phẩm.

Câu hỏi 26: Trong điều kiện không có ưu thế về giá cả, doanh nghiệp phải cạnh tranh như thế nào?

Chúng tôi là doanh nghiệp có vốn đầu tư từ Đài Loan, chuyên sản xuất thiết bị chuyển mạch, sản phẩm của công ty từ chất lượng cho đến công nghệ đều thuộc loại trung và cao cấp so với các sản phẩm cùng ngành. Tuy nhiên một năm qua, do chịu sự cạnh tranh của các nhà máy sản xuất thiết bị chuyển mạch của vùng Chiết Giang nên lượng tiêu thụ của chúng tôi giảm sút rất nhiều. Giá cả của các nhà máy ở Chiết Giang thấp hơn nhiều so với chúng tôi, vì chúng tôi là doanh nghiệp có vốn đầu tư từ Đài Loan, giá thành mọi mặt đều cao hơn các doanh nghiệp trong khu vực này, nhưng chúng tôi luôn giữ vững tôn chỉ: Chất lượng nhất định phải được đảm bảo. Trong tình huống như vậy, chúng tôi nên làm thế nào để mở rộng thị trường thuộc về chúng tôi?

Trả lời: Nếu một doanh nghiệp có thể phát huy hiệu quả quy mô kinh tế thì giá cả của nó tự nhiên sẽ thấp, doanh nghiệp này sẽ có tư cách tham gia vào cạnh tranh vào thị trường chủ lực, đồng thời hạ giá thành thông qua việc không ngừng mở rộng quy mô, đặc biệt là chi phí mua sắm khiến hàng rào xâm nhập ngày càng cao, từ đó ngăn chặn các đối thủ mới bước vào. Có thể nói doanh nghiệp trong thị trường chủ lực phải tập trung tinh lực vào nhà cung ứng, hiểu được bộ phận thu mua chính là nguồn mang lại lợi nhuận cho công ty, phải kiếm tiền từ nhà cung ứng (tiết kiệm các phí mua).

Nhưng nếu một doanh nghiệp không có lợi thế quy mô hoặc không có ưu thế về giá cả thì chỉ có thể bỏ ra nhiều sức lực cho thị trường ngách, đó là tập trung tinh lực làm ra các sản phẩm “ưu, đặc, chuyên”, tồn tại bằng cách tạo ra sản phẩm khác biệt hóa. Cho dù quy mô thị trường ngách có nhỏ hơn rất nhiều so với thị trường chính thống, nhưng do các khách hàng mục tiêu đều thừa nhận giá trị “ưu, đặc, chuyên”, cho nên tỉ suất lợi nhuận của nó còn nhiều hơn cả thị trường chính thống, do vậy các doanh nghiệp ở thị trường

ngách cần phải dốc sức vào khách hàng mục tiêu, phát hiện nhu cầu ẩn sâu bên trong của các khách hàng mục tiêu, tránh việc xung đột trực tiếp với các doanh nghiệp lớn.

Đương nhiên, việc có thể khiến các khách hàng nhận thức được giá trị của các sản phẩm “ưu, đặc, chuyên” hay không chính là điểm mấu chốt cho sự thành bại của doanh nghiệp. Doanh nghiệp không thể chỉ dừng lại ở việc “bán sản phẩm”, mà nhất định còn phải vươn tới việc “bán tư tưởng” mới được. Tức là làm sao để khiến khách hàng mục tiêu hiểu rõ “thực ra điều gì mới là quan trọng nhất”, phải có sự đột phá về phương diện chất lượng sản phẩm chứ không phải phương diện giá cả, từ đó khiến các khách hàng mục tiêu dùng “kính phóng đại” để nhìn các ưu điểm, và dùng “kính thu nhỏ” để nhìn nhận các khuyết điểm của mình, như vậy mới thể hiện được sức mạnh của trình độ marketing. Thực ra, trên thế giới này không hề tồn tại hàng hóa có tính năng tốt mà giá cả lại thấp một cách tuyệt đối, nếu không tất cả các đối thủ cạnh tranh đã sớm “đi đời” rồi, chỉ có sản phẩm theo người tiêu dùng là “hàng tốt giá rẻ” một cách tương đối, tuy nhiên còn phải xem ai có thể định hướng được thị trường, định hướng được khách hàng như vậy.

Câu hỏi 27: Tiêu thụ thiết bị quy mô lớn thì phải phân chia khách hàng và quản lý khách hàng như thế nào?

Có lẽ chúng ta đều biết nguyên tắc 80/20 về khách hàng trong kinh doanh, để làm được điều này quả thực không dễ, việc phân chia khách hàng không hề đơn giản chút nào. Các khách hàng đã hợp tác lâu dài thì dễ phân chia, nhưng nếu là tiêu thụ các thiết bị quy mô lớn thì phải phân chia khách hàng và quản lý khách hàng như thế nào? Tiêu chuẩn phân chia được xác định như thế nào?

Trả lời: Tôi không rõ loại thiết bị quy mô lớn mà bạn đưa ra rất cuộc lớn bao nhiêu, giá cả ra sao, tính chất như thế nào? Vì vậy tôi chỉ có thể xem xét vấn đề từ góc độ tương đối khách quan.

Chúng ta phải phân chia rõ ràng các khách hàng của bạn là tiêu thụ lặp lại hay chỉ mua một lần, tức là việc một khách hàng nào đó

trong khoảng thời gian từ hai đến ba năm tới liệu có mua lại hàng của bạn hay không. Nếu như không mua, về cơ bản có thể cho rằng đó là kiểu khách hàng chỉ tiêu thụ một lần. Đối với loại khách hàng này, điểm then chốt nằm ở lựa chọn đầu tiên của khách hàng. Nếu đồng thời có nhiều khách hàng như vậy thì phải căn cứ vào tỉ lệ thành công, đơn đặt hàng lớn nhỏ của khách hàng để tạo ra các cấp ưu tiên sao cho thu được nhiều nhất nhưng chi phí bỏ ra là thấp nhất, quá trình này được gọi là nhận biết khách hàng.

Vì nguồn lực của doanh nghiệp thường có hạn, sức lực của nhân viên cũng có hạn nên một khi nguồn vốn không đủ dùng thì phải có quyết định lấy hay bỏ. Cái gọi là nguyên tắc 80/20 không nghiêm khắc đến như vậy, nó chủ yếu dạy chúng ta khi nguồn lực không đủ thì phải đưa ra quyết định lấy hay bỏ, nắm lấy trọng điểm. Nếu như khách hàng của bạn thuộc loại khách hàng tiêu dùng lặp lại thì có thể dùng phiếu bán hàng để quản lý khách hàng. Nhưng điều kiện tiên đề để áp dụng quản lý bằng phiếu bán hàng đó là: Tiêu thụ lặp lại và giá trị giao dịch cá nhân cao, không thể thiếu một trong hai yếu tố đó. Trong phiếu tiêu thụ có thể dễ dàng nhận ra khách hàng nào có giá trị cao và khách hàng nào có giá trị thấp, vì vậy trong lúc nguồn lực và thời gian không đủ, phải đặt sức lực vào các khách hàng đem lại cho doanh nghiệp nhiều giá trị nhất, để đạt được lợi ích lớn nhất. Thực ra tất cả những điều này đều dựa trên một đạo lý giống nhau, đó là: Trong môi trường kinh tế thị trường, vì nguồn lực của doanh nghiệp có hạn, cho nên cần phải có cách đối đãi khác nhau với những người tiêu dùng có giá trị khác nhau.

Câu hỏi 28: Làm thế nào để làm tốt việc bảo vệ thị trường và khách hàng trong quá trình marketing?

Chúng tôi là doanh nghiệp sản xuất dây cáp điện, khách hàng được chia thành hai loại: Một là các khách hàng mang lại lợi nhuận cao cho doanh nghiệp – cửa hàng chuyên doanh (giá cả tương đối cao); loại thứ hai là các khách hàng mang lại thị trường cho doanh nghiệp – ngành điện lực (giá cả tương đối thấp). Do giá cả có sự chênh lệch lớn nên nhiều cửa hàng chuyên doanh đã trực tiếp nhập

hàng từ ngành điện lực, điều này đã làm tổn hại đến lợi ích của doanh nghiệp chúng tôi. Xin hỏi: Loại khách hàng nào quan trọng hơn? Trong chính sách marketing, làm thế nào để cân bằng lợi ích của hai loại đối tượng này? Làm thế nào để làm tốt việc duy trì khách hàng và bảo vệ thị trường?

Trả lời: Vấn đề này nên được đội ngũ quản lý cấp cao của quý công ty ngồi lại cùng bàn bạc, công ty các bạn cho rằng khách hàng nào là quan trọng nhất, các bạn muốn có thị phần trên thị trường hay muốn có lợi nhuận, một khi những vấn đề này được giải quyết thì đáp án cho câu hỏi trên cũng sẽ xuất hiện.

Ở góc độ quản lý kênh tiêu thụ, nếu áp dụng chiến lược nhiều kênh thì phải phân chia địa bàn một cách nghiêm túc, tránh xuất hiện hiện tượng “chạy hàng”. Từ những thông tin mà bạn cung cấp, xin hỏi các bạn có cho phép ngành điện bán sản phẩm của mình cho các cửa hàng chuyên doanh không? Nếu như không cho phép, doanh nghiệp đã có chế độ và biện pháp trừng phạt rõ ràng hay chưa? Nếu không có tất cả những điều này, hoặc có chế độ nhưng không phát huy được tác dụng, vậy thì vấn đề nằm ở trình độ quản lý của công ty chứ không phải vấn đề mô hình kinh doanh. Bất kể một doanh nghiệp nào áp dụng chiến lược nhiều kênh cũng đều gặp phải những vấn đề này, điểm mấu chốt nằm ở việc quản lý như thế nào. Mặt khác, vì sao các bạn lại sử dụng chiến lược chênh lệch giá, lý lẽ nằm sau chiến lược này là gì? Khách hàng mục tiêu của hai loại đối tượng này (tức là khách hàng của khách hàng) liệu có giống nhau? Thông thường, sử dụng chiến lược nhiều kênh là để dùng những kênh khác nhau che phủ các thị trường mục tiêu khác nhau, các nhóm khách hàng của khách hàng rất ít khi trùng lặp nhau, nếu không việc phát sinh mâu thuẫn là điều không thể tránh khỏi.

Câu hỏi 29: Làm thế nào để mở một thị trường mới?

Tôi vừa đến nhậm chức ở một địa phương mới, công việc chủ yếu là phụ trách tuyên truyền thị trường và mở rộng thương hiệu xe ô tô. Ô tô của chúng tôi là độc quyền trên thị trường, mỗi một thành phố chỉ có một đại lý kinh doanh, không xuất hiện đại lý thứ hai. Nhưng

do thâm nhập vào thị trường chưa lâu nên thương hiệu này cần phải được mở rộng hơn nữa. Tôi vừa mới đến thành phố này, vậy phải làm sao để mở rộng thị trường mới?

Trả lời: Độc quyền thị trường có điểm tốt, cũng có điểm xấu, quan trọng là phải xem sản phẩm của bạn phục vụ cho bộ phận đối tượng nào. Nếu khách hàng của bạn nằm ở thị trường phi chính thống (thuộc về các sản phẩm cực ưu, cực đặc và cực chuyên, cao cấp hơn cả Mercedes-Benz hay BMW hoặc là sản phẩm loại khác) thì không có vấn đề gì. Vì đối tượng mà bạn phục vụ là số ít, chỉ cần giới thiệu rõ về giá trị, ưu thế và đặc điểm của sản phẩm là được.

Còn nếu như sản phẩm của bạn thuộc vào loại “hàng hóa phổ biến”, phục vụ cho thị trường chính thống thì sẽ rất khó, vì thị trường chính thống sẽ hình thành những nhu cầu đòi hỏi, nếu chỉ có mình bạn độc quyền kinh doanh thì điều này lại làm bạn gặp rắc rối, vì độ tuyên truyền thị trường không thể quá lớn, rất khó hình thành cái “thế” của doanh nghiệp, thương hiệu cũng khó được mở rộng. Trong bối cảnh như vậy thì phải xem chiến lược marketing của doanh nghiệp, là một kẻ đến sau trong thị trường thì điểm tựa của các bạn là gì? Tức là bạn dựa vào đâu để có thể cạnh tranh? Đặc trưng khác biệt của thương hiệu ô tô này là gì? Định vị thị trường ra sao? Quy mô thị trường mục tiêu lớn đến đâu? Trong vô vàn các thương hiệu, tại sao khách hàng mục tiêu lại phải lựa chọn sản phẩm của bạn? Đây đều là những nội dung công ty cần đào tạo cho các bạn.

Câu hỏi 30: Tại sao sản phẩm tôi làm đại lý rất tốt, nhưng lại không mở được thị trường tiêu thụ?

Tôi đang làm đại lý cho một công ty sản xuất loại máy dưỡng khí mới. Lượng khí oxy tạo ra là 30%, phù hợp với tiêu chuẩn được giới y học quốc tế công nhận, mọi lứa tuổi đều có thể sử dụng. Cửa hàng chúng tôi có dịch vụ dùng thử miễn phí, vị trí đặt cửa hàng lại ở ngay đối diện khu dân cư lớn nhất trong thành phố. Tuy nhiên người đến đây thử dịch vụ miễn phí không nhiều, chứ chưa nói gì đến doanh thu bán hàng. Tôi cũng đã tiến hành tuyên truyền quảng cáo ở trong khu dân cư và những địa điểm gần đó nhưng hiệu quả không cao. Tôi

còn làm một vài quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như báo chí nhưng hiệu quả cũng không tốt hơn là mấy. Sản phẩm tôi làm đại lý có chất lượng vượt trội so với những loại máy cùng chức năng hiện đang có mặt trên thị trường, nhưng tại sao lại không khai phá được thị trường?

Trả lời: Bất kể một loại sản phẩm nào mới ra mắt thị trường đều đồng nghĩa với việc phải thách thức với sản phẩm truyền thống, thậm chí là lật đổ, cho nên muốn giúp sản phẩm mới đạt được thành công, nhất định phải làm tốt các mặt sau: Một là tìm hiểu rõ xem các khách hàng đã tiêu thụ sản phẩm truyền thống không hài lòng về điểm nào của hai loại sản phẩm, tìm ra ba yếu tố then chốt nhất; hai là tìm hiểu xem những khách hàng tiềm năng có nhu cầu sử dụng nhưng không mua các sản phẩm truyền thống, vậy tại sao họ lại không mua? Điều cản trở và lo ngại chủ yếu của họ là gì? Đối với những câu hỏi này, bạn cũng phải tìm ra ba yếu tố then chốt; ba là xét xem sản phẩm mà bạn làm đại lý có giá trị độc đáo gì, có thể giải quyết được những vấn đề phổ biến mà sản phẩm truyền thống còn vướng mắc hay không?

Nếu sản phẩm của bạn giải quyết được đa số các vấn đề trong sáu yếu tố nói trên thì chúng tỏ sản phẩm của bạn có hy vọng thành công; nếu sản phẩm của bạn không giải quyết được bất kỳ vấn đề nào trong sáu yếu tố nói trên thì chúng tỏ sản phẩm của bạn không có giá trị gì cả; nếu như sản phẩm của bạn có giá trị độc đáo, thì phải tiến hành công tác “giáo dục” thị trường, tức là bạn phải cho người tiêu dùng và các khách hàng tiềm năng biết sản phẩm mới của bạn có những điểm tốt nào so với các sản phẩm trước kia, sản phẩm sẽ đem lại giá trị độc đáo gì cho người tiêu dùng, sản phẩm giải quyết được những vấn đề mà sản phẩm trước kia chưa giải quyết được (đặc biệt là sáu yếu tố kể trên), như vậy người tiêu dùng sẽ đón nhận sản phẩm mới của bạn.

Câu hỏi 31: Làm thế nào để nâng cao hiệu ứng thương hiệu?

Hiện nay tôi đang làm công tác tiêu thụ cho một thương hiệu mà chủ yếu kinh doanh các sản phẩm phụ kiện cho máy tính cao cấp. Chất lượng sản phẩm của chúng tôi rất tốt, nhận được nhiều giấy chứng nhận của Mỹ, lượng tiêu thụ ở Mỹ cũng tương đối tốt. Nhưng hiện nay, người tiêu dùng trong nước thật sự biết và hiểu về thương hiệu này không nhiều, tuy những người đã từng xem xét sản phẩm thương hiệu này hết sức khen ngợi hình thức và chất lượng của nó nhưng đều không chấp nhận mức giá mà chúng tôi đưa ra. Tôi cho rằng không phải vì giá cả quá cao, mà là vì sức ảnh hưởng của thương hiệu này ở trong nước vẫn chưa đủ. Xin hỏi làm thế nào để nâng cao mức độ ảnh hưởng của thương hiệu trong khi nguồn tiền rót vào không nhiều?

Trả lời: Thứ nhất, một sản phẩm đã có giấy chứng nhận chỉ có nghĩa là nó có thể được tiêu thụ trên thị trường, chứ không đồng nghĩa với việc nó có chất lượng cao, đây chỉ là điều kiện cần để tham gia vào cạnh tranh mà thôi. Thứ hai, lượng tiêu thụ ở Mỹ tương đối tốt là như thế nào? Là người dẫn đầu thị trường trong các sản phẩm cùng loại, hay là các con số tương đối lớn theo tiêu chuẩn của chúng ta. Thứ ba, những người nói sản phẩm này tốt đều là những người thực ra không muốn mua, còn những người nêu ra bệnh của sản phẩm có thể mới chính là người mua thực sự, vì khi không muốn mua sản phẩm thì nói vài lời an ủi tốt đẹp cũng không có vấn đề gì. Thứ tư, nếu như khách hàng cho rằng giá cả của sản phẩm cao thì chúng tỏ trong lòng của khách hàng giá cả của sản phẩm không đạt được kì vọng của họ, bởi vì bất kì một sản phẩm nào cũng đều không có vấn đề giá cả cao hay thấp một cách tuyệt đối, điểm mấu chốt là khách hàng có chấp nhận giá trị của nó hay không. Thứ năm, một sản phẩm tốt hay xấu không chỉ do doanh nghiệp quyết định, hay tự cho rằng sản phẩm của mình như thế nào. Nhất định phải đổi vị trí để suy nghĩ, đứng trên lập trường của khách hàng để xem xét vấn đề. Thứ sáu, đối với khái niệm “chất lượng” mọi người vẫn chưa có một nhận thức thống nhất, cho nên rất khó dùng một khái niệm chung chung để nói rõ vấn đề này.

Tóm lại, muốn giải quyết vấn đề này thì phải tiến hành điều tra thị trường một cách nghiêm túc nhằm vào khách hàng mục tiêu, không được đưa ra kết luận một cách “đương nhiên” (dựa vào cảm giác để ra kết luận một cách chủ quan). Cho dù là đối với vấn đề giá cả, vấn đề thương hiệu hay những vấn đề khác thì cũng đều phải đưa ra kết luận căn cứ vào kết quả điều tra thị trường. Ngoài ra, việc tuyên truyền không thể làm nên thương hiệu cho sản phẩm mà thương hiệu là định vị của chính bản thân sản phẩm lưu lại ấn tượng trong lòng khách hàng, chỉ có làm cho người tiêu dùng cảm thấy thỏa mãn sau khi sử dụng sản phẩm thì mới có thể dần dần xây dựng được hình tượng thương hiệu của mình, dựa vào việc tuyên truyền thị trường không thể giải quyết được vấn đề thương hiệu.

Câu hỏi 32: Ngành công nghiệp máy móc hạng nặng làm thế nào để tuyên truyền về doanh nghiệp và sản phẩm?

Ngành công nghiệp máy móc hạng nặng của chúng tôi phải đối mặt với khách hàng đều là những doanh nghiệp công nghiệp tương đối giàu kinh nghiệm, khi làm dự án về cơ bản đều tiến hành thông qua phương thức gọi thầu (đấu thầu). Công ty chúng tôi đã tham gia vào một số các triển lãm chuyên nghiệp, cũng tiến hành tuyên truyền thông qua phương tiện truyền thông như truyền hình, tạp chí... nhưng hiệu quả không được như mong đợi. Xin hỏi, các doanh nghiệp công nghiệp máy móc hạng nặng phải tiến hành tuyên truyền như thế nào để có thể đạt được hiệu quả tốt nhất?

Trả lời: Việc kinh doanh của các sản phẩm công nghiệp so với các sản phẩm tiêu thụ nhanh và sản phẩm tiêu thụ lâu dài là hoàn toàn khác nhau, cho nên không thể dựa vào tuyên truyền quảng cáo để mở rộng thị trường giống như các sản phẩm tiêu thụ nhanh và sản phẩm tiêu thụ lâu dài, càng không thể bỏ công bỏ sức vào việc kinh doanh theo cảm tính. Đối với sản phẩm này, tôi có vài kiến nghị sau:

Một là, khách hàng của các sản phẩm công nghiệp luôn có quyết định rất lý tính, cái mà họ quan tâm là tỉ lệ giá cả và tính năng cùng

với dịch vụ, chứ không phải là việc quảng cáo như thế nào. Quảng cáo chỉ có thể phát huy vai trò nâng cao danh tiếng, chứ rất khó phát huy vai trò nâng cao độ tin cậy, khách hàng cần tiếp xúc ở cự ly gần mới có thể nảy sinh thiện cảm tốt. Năm đó khi chúng tôi làm công tác phát triển thị trường sản phẩm công nghiệp đã tổ chức rất nhiều hội thảo nghiên cứu kỹ thuật, thu hút khách hàng thông qua giao lưu về mặt kỹ thuật, giúp họ hiểu biết sâu sắc hơn về kỹ thuật và sản phẩm mới, từ đó có nhiều thiện cảm với sản phẩm mới của chúng tôi. Ngoài ra chúng tôi còn đăng các văn bản quảng cáo trên các tạp chí truyền thông chuyên ngành (không phải truyền thông quần chúng hay truyền thông kinh tế) để gây ảnh hưởng đến người quyết định, người sử dụng, khiến họ càng yên tâm hơn.

Hai là, mở rộng thị trường thông qua độ ảnh hưởng của “khách hàng kiểu mẫu”. Trong rất nhiều các thị trường trọng điểm, chọn lấy các khách hàng trọng điểm có tầm ảnh hưởng để bồi dưỡng, giúp họ thành công, sau đó dùng chính những thành công điển hình đó để gây ảnh hưởng sang các khách hàng khác. Năm đó, chi nhánh chúng tôi cũng đã tổ chức rất nhiều đại hội khách hàng để những khách hàng thành công lên nói về kinh nghiệm của chính mình, giảng giải những lợi ích và tâm đắc của họ sau khi sử dụng sản phẩm của chúng tôi cho những khách hàng tiềm năng nghe, làm tan biến những lo ngại của các khách hàng tiềm năng thông qua những ví dụ thực tế ứng dụng mới mẻ.

Ba là, không chỉ phục vụ một loại đối tượng trong số khách hàng. Đối với các sản phẩm công nghiệp, các khách hàng thường bao gồm bốn loại người, đó là người quyết định, người mua, người sử dụng và người gây áp lực ảnh hưởng, trọng điểm mà họ quan tâm là không giống nhau, những lợi ích mà họ muốn đạt được cũng khác nhau, do vậy không thể đối xử như nhau, mà nhất định phải đối xử theo những cách khác nhau, khiến bốn loại đối tượng hợp thành khách hàng này đều hài lòng, như vậy càng dễ chiếm được cảm tình của khách hàng.

Câu hỏi 33: Vào mùa hàng hóa ế ẩm, giảm giá liệu có phải là lựa chọn tốt nhất?

Tôi có mở một chuỗi các cửa hàng bán tủ bếp trong khu thương mại của tập đoàn Sao Đỏ diện tích và thiết kế đều rất độc đáo, đặc sắc, tuy nhiên vị trí của cửa hàng tương đối khuất, việc làm ăn từ lúc khai trương đến nay không mấy tốt đẹp. Nhân viên quản lý trong khu thương mại cho rằng thứ nhất là do trái mùa nên lượng khách không nhiều, hai là do các cửa tiệm khác đều đang giảm giá, còn cửa hàng của tôi lại không giảm. Nhưng tôi thì cho rằng nguyên nhân không nằm ở đó, hơn nữa các hàng hóa cao cấp một khi giảm giá sẽ có ảnh hưởng tiêu cực đến bản thân sản phẩm. Tuy nhiên chính bản thân tôi cũng đang hoang mang, việc tuyên truyền quảng cáo và hoạt động khác vẫn được tiến hành nhưng không thấy hiệu quả. Tháng bảy, không khí mua sắm đang dần nóng lên mà khách vào cửa hàng của tôi vẫn rất ít. Xin hỏi, giảm giá có phải biện pháp tốt nhất không?

Trả lời: Đầu tiên, đối với các sản phẩm đồ gia dụng, vị trí cửa hàng là vô cùng quan trọng. Nếu vị trí không tốt, không nằm ở con đường chính mà người tiêu dùng tham quan và chọn mua (dù là ngược hay thuận chiều kim đồng hồ), thậm chí nếu phải rẽ ngang rẽ dọc hay phải cố ý tìm mới thấy thì cho dù có trang trí đẹp đến đâu, mặt tiền có đặc sắc đến đâu cũng không có tác dụng, vì rất nhiều người tiêu dùng trước khi đi mua sắm thì chưa xác định rõ sẽ mua đồ ở cửa hàng nào, muốn sau khi đi xem qua mới quyết định. Trừ khi người tiêu dùng đã có chủ đích sẽ tìm đến bạn, muốn như vậy thì sức lôi kéo của thương hiệu phải vô cùng mạnh mẽ, khiến người tiêu dùng phải tự tìm đến cửa.

Thứ hai, tại sao bạn lại chọn cửa hàng có vị trí tương đối khuất, là vì không còn chỗ trống để chọn, hay vì nó rẻ? nếu là vì lí do thứ nhất thì lẽ ra bạn không nên bước vào khu trung tâm thương mại này, hoặc nếu không bạn nên nhẫn nại chờ đợi đến khi có một vị trí hợp lí mới lại bước vào đó; còn nếu vì lí do thứ hai, thì quyết sách chiến lược sai lầm. Hãy xem xem McDonald và KFC chọn địa điểm như thế nào, họ nhất định sẽ chọn địa điểm nằm trên tuyến giao thông chính

(đây là hành động bắt buộc, không được lựa chọn khác), hơn nữa với vị trí tốt nhất của một địa điểm nào đó, cho dù tiền thuê có cao hơn gấp vài lần vị trí bên cạnh (hoặc vị trí hẻo lánh) thì cũng không có gì đáng tiếc. Không biết trước khi chọn địa điểm các bạn có cử người đi điều tra trước những khách hàng tiềm năng mỗi ngày đi qua vị trí cửa hàng của các bạn có được bao nhiêu người, chiếm tỉ lệ bao nhiêu trong tổng số người đi vào trung tâm thương mại này? Vị trí này có liệu có nằm trên con đường huyết mạch (tức là con đường chính) mà những người tiêu dùng đến tham quan và mua sắm hay không?

Cuối cùng, bất kể lúc nào thì việc giảm giá cũng không phải lựa chọn tốt nhất cho doanh nghiệp. Nếu bạn muốn tăng lưu lượng khách thì phải nghĩ cách để thu hút dòng khách hàng bước vào trung tâm mua sắm này về chỗ mình. Nếu các bạn có tổ chức một vài hoạt động thúc đẩy tiêu dùng vào cuối tuần thì có thể cử người đến các tuyến đường chính để hướng dẫn khách hàng, tạo được sức lôi kéo nhất định của thương hiệu thông qua việc tuyên truyền thị trường, có thể tình hình sẽ có sự thay đổi. Theo tôi, một doanh nghiệp có thương hiệu cao cấp đừng nên nghĩ đến chuyện sẽ đánh trận chiến giá cả. Nếu như sản phẩm của bạn có sự khác biệt thì việc người khác giảm giá cũng chẳng có gì liên quan đến bạn; và cho dù phải giảm giá thì cũng nên dùng các biện pháp như tặng phẩm, tặng kèm sản phẩm, dịch vụ đi kèm để giảm giá “trá hình”, chứ đừng giảm giá trực tiếp, nếu không sẽ ảnh hưởng đến hình tượng của sản phẩm.

Câu hỏi 34: Làm thế nào để đưa một sản phẩm mới ra thị trường?

Tôi là giám đốc hành chính sự nghiệp của một công ty ở Phúc Kiến, năm nay công ty đã cho ra lò một sản phẩm mới và yêu cầu bộ phận chúng tôi tung nó ra thị trường. Hiện đã có rất nhiều sản phẩm cùng loại trên thị trường, hơn nữa giá cả cũng thấp hơn của chúng tôi. Trong tình huống này, biện pháp nào sẽ giúp chúng tôi tạo được thị trường của riêng mình?

Trả lời: Sản phẩm của bạn có đặc trưng gì mang tính khác biệt hóa với các sản phẩm hiện có trên thị trường hay không, cái đặc trưng khác biệt hóa mà chúng ta nói ở đây là chỉ khác biệt hóa của sản phẩm hoàn chỉnh, nó bao gồm dịch vụ và phần bổ sung của sản phẩm, chứ không chỉ là khác biệt hóa của sản phẩm nòng cốt. Nếu như sản phẩm hoàn chỉnh không có bất cứ sự khác biệt hóa nào, thì vấn đề nằm ở quyết sách, tại sao các bạn lại muốn giới thiệu một sản phẩm không có chút khác biệt nào? Đối với các sản phẩm cùng loại mà nói, cái nào có giá cả thấp nhất mới có thể thành công, đây chính là nguyên tắc cơ bản của marketing. Nếu như sản phẩm không có điểm khác biệt hóa, giá cả lại cao hơn người khác, như vậy thì rõ ràng chỉ có con đường chết; nếu như sản phẩm hoàn chỉnh có sự khác biệt thì có thể mở rộng thị trường bằng marketing.

Chúng tôi từng dạy cho các nhân viên bán hàng ưu tú một định nghĩa như thế này: Phải làm thế nào để bán được một món hàng mà trong mắt người tiêu dùng không bằng hàng hóa của đối thủ cạnh tranh với cái giá cao hơn giá của đối thủ cạnh tranh mà vẫn khiến khách hàng cảm kích bạn. Có thể làm được việc như thế thật sao? Đương nhiên là được! Để làm được việc này, tiền đề chính là sản phẩm phải có sự khác biệt hóa, có thể thông qua việc đào tạo các nhân viên bán hàng chuyên nghiệp khiến họ tiến đến trình độ “bán suy nghĩ”, tức là làm thay đổi tiêu chuẩn lựa chọn sản phẩm của khách hàng mục tiêu, lôi kéo sự quan tâm của khách hàng vào các lĩnh vực sở trường của doanh nghiệp mình, từ đó phát huy các ưu điểm của doanh nghiệp, khiến các khách hàng mục tiêu tin rằng giá cả sản phẩm của chúng ta so với giá cả của đối thủ cạnh tranh càng cao thì lại càng là sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng. Tuy giá của sản phẩm cao nhưng vì cảm thấy bỏ tiền nhiều mà chọn được sản phẩm phù hợp nên khách hàng vẫn sẽ cảm thấy thỏa mãn, do vậy họ sẽ cảm kích nhân viên bán hàng đã giúp họ đưa ra một quyết định hợp lý.

Ngoài ra, việc đưa sản phẩm ra mắt thị trường cũng là một môn học. Các bạn bắt đầu làm công tác chuẩn bị trước khi chính thức đưa sản phẩm ra thị trường trong thời gian bao lâu, bắt đầu lên kế hoạch

công việc trước batháng hay là nửa năm? Sản phẩm mới của các bạn có bản hướng dẫn sử dụng sản phẩm hoàn chỉnh, có bản quy phạm kế hoạch ra mắt sản phẩm mới hay không? Trước khi ra mắt thị trường, các bạn đã hoàn thành việc đào tạo các kênh tiêu thụ, làm tốt các công cụ tiêu thụ tương ứng hay chưa, các tài liệu tuyên truyền phối hợp đã đầy đủ hay chưa? Nếu những vấn đề này đều chưa có đáp án thì chúng tôi bạn vẫn chưa chuẩn bị tốt, vẫn phải làm “bài tập ở nhà” cho thật tốt trước rồi mới mở rộng thị trường, hoặc các bạn cũng có thể mời các công ty chuyên nghiệp giúp đỡ các bạn làm tốt công tác chuẩn bị này.

Câu hỏi 35: Nhà quản lý doanh nghiệp phải làm thế nào để tránh khỏi tình trạng “việc gì cũng đến tay mình tự làm”?

Tôi là phó tổng giám đốc của một công ty, trong lúc làm việc tôi luôn cố gắng tránh tình trạng việc gì cũng phải đích thân giải quyết, nhưng nếu như tôi không ra chỉ thị rõ ràng thì hình như cấp dưới sẽ không biết tự giác làm những việc mà họ phải làm. Xin hỏi tại sao lại có tình trạng này, và phải giải quyết ra sao?

Trả lời: Vấn đề này rất phổ biến ở các doanh nghiệp trong nước, đó là do đại đa số các nhà quản lý chưa được tiếp nhận giáo dục hay đào tạo một cách có hệ thống và chuyên nghiệp về lĩnh vực quản lý, quen với việc quản lý bằng cảm tính, không nắm vững được trường hợp nào thì nên giao quyền, trường hợp nào thì nên tập quyền, thực ra những người quản lý chuyên nghiệp đều phải do đào tạo bồi dưỡng mà thành chứ không phải bẩm sinh.

Muốn không còn hiện tượng “việc gì cũng đến tay” thì phải ra được “chỉ thị rõ ràng”; nếu như đã không ra được chỉ thị rõ ràng mà cũng không muốn đích thân đi làm mọi việc, vậy thì nhân viên sẽ không biết phải làm gì, đây là một hiện tượng rất bình thường và hợp lý. Nguồn gốc dẫn đến vấn đề này rất phức tạp, có nhiều loại tầng lớp nguyên nhân sâu xa khác nhau, do thông tin có hạn nên tôi không tiện phán đoán. Từ những vấn đề mà vị phó giám đốc này đưa ra tôi nghĩ có thể có ba nguyên nhân sau: Một là vấn đề quản lý mục

tiêu. Các doanh nghiệp hiện đại sử dụng phổ biến hệ thống quản lý mục tiêu, đó là xây dựng cho nhân viên một mục tiêu hết sức rõ ràng, hy vọng nhân viên làm việc gì, làm đến trình độ nào thì được gọi là ưu tú, làm đến trình độ nào thì được coi là đạt tiêu chuẩn, nhiệm vụ nào buộc phải hoàn thành vào lúc nào, tiêu chuẩn hoàn thành là gì, ai sẽ là người kiểm tra kết quả hoàn thành. Những vấn đề này sau khi được nói rõ ràng, nhân viên sẽ biết được mình phải làm những gì, nếu như thiếu một hoặc một vài tiêu chí trên, chắc chắn sẽ phát sinh vấn đề.

Thứ hai là vấn đề xây dựng chiến lược. Khi đã đủ lớn đến một mức độ nhất định, tổ chức trong doanh nghiệp sẽ bắt đầu trở nên phức tạp, việc hợp tác và phối hợp lẫn nhau bắt đầu có vấn đề, do đó doanh nghiệp nhất định phải có một chiến lược thật rõ ràng. Khi đã có chiến lược doanh nghiệp, mọi người có thể biết được bộ phận chức năng của mình đóng vai trò gì trong chiến lược tổng thể, biết “bắt tay liên kết” với các bộ phận khác, biết làm thế nào để thực hiện các chiến lược tổng thể có lợi cho doanh nghiệp, như vậy mới có được tính tích cực và tính chủ động, cho dù cấp trên có không “đích thân làm việc” thì cấp dưới cũng tự biết làm việc theo yêu cầu trong xây dựng chiến lược.

Cuối cùng là vấn đề theo dõi và kiểm soát. Sau khi đã có được chiến lược, một yêu cầu khác đặt ra với nhà quản lý các cấp là phải xây dựng chế độ theo dõi và kiểm soát chiến lược, có thể phân tách các nhiệm vụ chiến lược thành một số “hành động” chiến thuật, mỗi một hành động đều có yêu cầu về thời gian hoàn thành cụ thể, và các quản lý cấp cao sẽ tiến hành kiểm tra định kì tình hình triển khai tất cả các “hành động”, có thể là mỗi tuần kiểm tra một lần, cũng có thể là hai tuần kiểm tra một lần.

Nói tóm lại, việc các nhà quản lý cấp cao của doanh nghiệp “đích thân đi làm mọi việc” thực ra không phải chuyện không tốt, đặc biệt là các công việc như xây dựng chiến lược của doanh nghiệp, đào tạo nhân viên cấp dưới, xây dựng quy trình quan trọng và theo dõi đánh giá đều cần các quản lý “đích thân chỉ đạo”. Mặc khác, các nhà lãnh

đạo cấp cao nên bỏ nhiều thời gian hơn vào việc “quản lí người” chứ không phải là “quản lí việc”. Nếu có thể, hãy kiến nghị họ xây dựng cuộc họp thường kì, mỗi tuần mở một cuộc họp (kéo dài từ ba mươi phút đến ba tiếng), truyền đạt rõ ràng tất cả nhiệm vụ và yêu cầu chủ yếu của một tuần cho mỗi cấp dưới, trước buổi họp tuần sau, việc đầu tiên là kiểm tra tình hình thực hiện nhiệm vụ của tuần trước, sau đó mới lại bố trí nhiệm vụ của tuần này, như vậy có thể hình thành được một chu kì hiệu quả.

Câu hỏi 36: Các doanh nghiệp tầm trung làm thế nào để vươn lên một tầm cao mới?

Doanh nghiệp chúng tôi là một doanh nghiệp tầm trung có hơn hai mươi năm lịch sử. Để giúp doanh nghiệp có thể vươn lên tầm cao mới, năm ngoái chúng tôi bắt đầu không ngừng tăng thêm nhiều nhân lực cho bộ phận thị trường và bộ phận kinh doanh. Tuy đã tuyển dụng rất nhiều nhân viên, đầu tư cũng rất lớn, nhưng thành tích doanh nghiệp vẫn không tăng lên, mà bộ phận nghiệp vụ thì luôn cho rằng chính là vấn đề ở bản thân sản phẩm không thể thu hút được khách hàng đã dẫn đến việc lượng tiêu thụ không có cách nào cải thiện. Lúc này lại xuất hiện thêm hiện tượng, các bộ phận không phối hợp tốt với nhau, nội bộ doanh nghiệp lục đục nghiêm trọng.

Xin hỏi, trong tình huống như vậy, là ông chủ của doanh nghiệp thì phải làm thế nào?

Trả lời: Sự phát triển của doanh nghiệp là một công trình có tính hệ thống, không phải một mắt xích nào đó có thể tự quyết định, cho nên chỉ dựa vào việc tăng nhân lực cho bộ phận thị trường và bộ phận kinh doanh là chưa đủ. Phải làm thế nào để suy nghĩ và giải quyết một cách có hệ thống vấn đề này?

Thứ nhất, quý công ty đã xây dựng quy hoạch chiến lược 5 năm một cách khoa học chưa? Là do công ty tự làm, hay là nhờ công ty tư vấn giúp đỡ? Căn cứ vào đâu để làm? Có tiến hành điều tra thị trường và phỏng vấn khách hàng một cách hệ thống hay không? Nếu

những công việc trên đều chưa được thực hiện thì cho dù có đầu tư mạnh vào bất kì mặt nào cũng chỉ như đánh bạc mà thôi, vì đều không có nền móng vững chắc. Doanh nghiệp muốn phát triển bền vững thì nhất định phải đưa kế hoạch chiến lược vào các chương trình hợp, trở thành “công việc quy định” mà cấp quản lí cao nhất mỗi năm đều phải làm.

Thứ hai, nếu quý công ty đã có kế hoạch chiến lược 5 năm rồi, như vậy tự nhiên sẽ hình thành sự tương tác giữa các bộ phận chức năng, vấn đề cãi cọ giữa các bộ phận cũng được giảm bớt. Vì lúc này mục tiêu của tất cả mọi người đã nhất trí, phân công công việc cũng rõ ràng, lợi ích cũng là lợi ích chung. Đương nhiên, nếu như công ty vẫn chưa có kế hoạch chiến lược thì chỉ có thể dựa vào tài trí của ông chủ mà thôi, nếu ông chủ trong lòng có những tính toán đúng. Tuy nhiên, kiểu doanh nghiệp như vậy chắc chắn cũng khó mà lớn mạnh được.

Thứ ba, kế hoạch phát triển sản phẩm của công ty do bộ phận nào phụ trách? Nếu là do bộ phận nghiên cứu phát triển hay bộ phận kĩ thuật phụ trách, thì công ty của bạn là một doanh nghiệp kiểu định hướng sản xuất sản phẩm hay định hướng kĩ thuật điển hình chứ không phải doanh nghiệp theo định hướng thị trường, sản phẩm sản xuất từ doanh nghiệp như vậy có lúc rất đắt hàng, nhưng cũng có khi rất ế ẩm, hơn nữa cũng rất dễ xuất hiện tình trạng mà bộ phận nghiệp vụ công ty các anh nói đó là do chính bản thân sản phẩm có vấn đề, khiến cho lượng tiêu thụ không thể tăng được.

Thứ tư, các vấn đề thuộc về bản thân sản phẩm thì muôn hình vạn trạng, không thể nói một câu hai câu là hết, phải tìm hiểu tỉ mỉ đến từng vấn đề cụ thể, rốt cuộc là do vấn đề chất lượng sản phẩm, hay do vấn đề tính năng hoặc công năng, hay do vấn đề nào khác?

Thứ năm, nếu như chất lượng sản phẩm không có vấn đề gì, mà là do công năng và tính năng của sản phẩm không phù hợp với yêu cầu của thị trường, vậy chúng ta là do mâu thuẫn mang tính kết cấu. Trong hệ thống phát triển sản phẩm các công ty đa quốc gia, bộ phận nghiệp vụ sẽ quyết định tính năng và công năng của sản phẩm,

tức là một sản phẩm phát triển thành như thế nào sẽ do bộ phận nghiệp vụ quyết định, bộ phận nghiên cứu phát triển và bộ phận kỹ thuật chỉ là những bộ phận thực hiện mà thôi. Như vậy bất kể việc khai thác và đưa ra sản phẩm mới nào cũng sẽ đều căn cứ vào tình hình yêu cầu và cạnh tranh của thị trường, và như vậy sẽ không xuất hiện tình trạng “đóng cửa tự làm”.

Câu hỏi 37: Các doanh nghiệp vừa và nhỏ làm thế nào để làm tốt công tác sáng tạo sản phẩm mới?

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ không thể đầu tư lượng tiền lớn để sáng tạo sản phẩm mới, cho dù có sản phẩm mới, cũng không thể khiến tất cả mọi người biết đến sản phẩm của mình. Liệu có thể tuyên truyền thông qua việc quảng cáo hay không vì như vậy ít nhất cũng có thể kiếm thêm được chút lợi nhuận?

Trả lời:

Thứ nhất, rất nhiều người nghĩ rằng việc sáng tạo sản phẩm mới phải đầu tư một lượng vốn lớn, không biết giả thiết này từ đâu ra? Tại sao mọi người lại nghĩ làm quảng cáo là có thể kiếm được tiền? Có thể nói đây là suy nghĩ sai lầm mà đại đa số các nhà quản lý doanh nghiệp thường hay mắc phải.

Thứ hai, nếu như mọi người đều hiểu định nghĩa về sáng tạo sản phẩm mới, hiểu rõ về quy trình và phương pháp sáng tạo sản phẩm mới thì sẽ biết rằng: Sáng tạo sản phẩm mới không phải là việc sáng tạo phát minh các kỹ thuật hạt nhân, càng không cần đầu tư lượng tiền lớn, mà là lấy thị trường làm phương hướng, lấy khách hàng làm trung tâm để thực hiện công việc, tìm nguồn sáng tạo mới từ phía khách hàng, việc đầu tư này chỉ chiếm 10% hoặc thậm chí chỉ 1% so với chi phí quảng cáo.

Thứ ba, đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, không thể đặt sự quan tâm của mình vào sản phẩm nòng cốt, mà phải sáng tạo ở những điểm cục bộ thậm chí là những điểm nhỏ, tức là sáng tạo sản

phẩm phải căn cứ vào nhu cầu của thị trường và yêu cầu của khách hàng, chứ không phải thúc đẩy sản phẩm hay thúc đẩy kỹ thuật.

Thứ tư, các doanh nghiệp vừa và nhỏ tuyệt đối không được tham gia vào cạnh tranh trong các thị trường chính thống, vì không có hiệu quả kinh tế quy mô, chỉ có thể dựa vào sự khác biệt hóa của sản phẩm để tồn tại ở các thị trường ngách. Mà sự khác biệt hóa của sản phẩm không phải nhờ tuyên truyền mà có được, nó phải là cái vốn có của sản phẩm.

Thứ năm, nhìn vào những doanh nghiệp có khả năng đổi mới nhất đó là các nhà hàng ẩm thực thì có thể thấy rằng, không có một nhà hàng vừa và nhỏ nào dựa vào quảng cáo để thu hút khách hàng, vì họ không có đủ tiền để đi làm quảng cáo, họ dựa vào những món ăn ngon sở trường, dựa vào truyền miệng để truyền bá sản phẩm của mình. Những món ngon này không phải ở quán ăn nào cũng có, như vậy cửa hàng mình mới có chỗ đứng. Chỉ khi nào doanh nghiệp lớn mạnh rồi, bắt đầu có các chuỗi cửa hàng, lúc này mới nên bắt đầu làm quảng cáo.

Thứ sáu, hy vọng các bạn đừng sa lầy vào vũng bùn quảng cáo, càng không được hiểu nhầm quảng cáo chính là marketing.

Câu hỏi 38: Làm thế nào để xác định lợi điểm bán hàng của sản phẩm mới? Có phải lợi điểm bán hàng càng ít, càng tập trung thì càng tốt không?

Trả lời: Lợi điểm bán hàng của sản phẩm mới nên được xác định rõ ràng trước khi sản phẩm ra mắt thị trường (tức là bắt đầu từ khi thiết kế), nếu như đợi sản phẩm sản xuất xong rồi mới đi tìm điểm bán hàng thì đã quá muộn, vì lúc này cho dù có tìm thấy lợi điểm bán hàng thì cũng rất gượng ép, chỉ có thể lảng xê, tuyên truyền rùm beng chứ không có ý nghĩa thực tế. Doanh nghiệp phải ứng dụng thiết kế lợi điểm bán hàng vào trong sản phẩm mới được, cho nên việc định hình sản phẩm là một mắt xích quan trọng không thể được, thông qua việc định hình sản phẩm để tìm kiếm giá trị

khách hàng, sau đó biến giá trị khách hàng thành điểm thu hút, đây mới là con đường đúng đắn.

Hiện nay các doanh nghiệp trong nước thường sử dụng công cụ USP (lợi điểm bán hàng độc nhất) để tìm lợi điểm bán hàng, còn các công ty đa quốc gia lại thường sử dụng công cụ là FAB để tìm điểm mua hàng. Đây là kết quả của việc đổi vị trí và suy ngẫm, điều mà các doanh nghiệp trong nước quan tâm đó là làm thế nào để kiếm được tiền, còn điều mà các công ty xuyên quốc gia quan tâm là làm thế nào để sáng tạo ra các giá trị cho khách hàng. Tầng lớp quan tâm của hai đối tượng khác nhau, vì thế kết quả cũng khác nhau. Bạn nghĩ thay cho khách hàng càng nhiều thì sự đền đáp mà bạn nhận được cũng sẽ càng lớn. Đối với những người tiêu dùng có mức sống khá giả ngày càng lý tính mà nói, họ sẽ không dễ dàng tin tưởng vào lợi điểm bán hàng, nhưng họ sẽ tin tưởng điểm bán hàng, vì điều mà họ quan tâm nhất là lợi ích của bản thân mình. Lợi điểm bán hàng thông thường không vượt quá con số năm, thông thường chỉ cần có ba lợi điểm là đủ.

Câu hỏi 39: Doanh nghiệp vừa và nhỏ làm thế nào để tiến hành chuyển đổi chiến lược?

Chúng tôi là một doanh nghiệp vừa và nhỏ, hiện nay đang chuẩn bị tiến hành chuyển đổi. Trong bối cảnh lợi nhuận càng ngày càng mong manh như hôm nay, chúng tôi phải làm thế nào để tiến hành chuyển đổi chiến lược?

Trả lời: Doanh nghiệp vừa và nhỏ nếu muốn tham gia cạnh tranh các loại hàng hóa mang tính đại chúng hóa, lợi nhuận tất nhiên sẽ càng ngày càng mỏng, đây là kết quả tất nhiên của thị trường đại chúng hóa, chỉ có những doanh nghiệp lớn có hiệu quả kinh tế quy mô mới có thể sinh tồn trong môi trường như vậy. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, điều kiêng kị nhất chính là đi cùng với các doanh nghiệp lớn, dựa vào giá cả thấp để giành lấy khách hàng.

Muốn thực hiện chuyển đổi chiến lược, đầu tiên phải hiểu rõ các đặc điểm marketing trong thời đại mới, đừng mãi chôn chân trong

những tư tưởng sai lầm của thời đại cũ, tuyệt đối đừng tham dự vào cuộc cạnh tranh tàn khốc của đại chúng hóa sản phẩm trong thị trường chính thống, hãy đặt sự quan tâm vào thị trường ngách. Thông qua việc khai thác những nhu cầu sâu bên trong của khách hàng mục tiêu để sáng tạo ra các giá trị độc đáo cho một hoặc một vài nhóm quần chúng nhỏ, đó là các sản phẩm mang tính khác biệt hóa có “ưu, đặc, chuyên”. Phải biết được doanh nghiệp của mình muốn kiếm tiền hay muốn sáng tạo các giá trị cho khách hàng, sản phẩm không có giá trị, người tiêu dùng sẽ dựa vào đâu để chi tiền? Đây là lí lẽ rất công bằng, điều mà kinh tế thị trường coi trọng đó là sự trao đổi và bình đẳng, doanh nghiệp không thể sáng tạo giá trị cho khách hàng nhưng lại muốn khách hàng chi tiền mua hàng, chuyện này chẳng khác gì đi lừa gạt.

Câu hỏi 40: Vì sao các khách hàng mục tiêu lại bị tuột khỏi tay?

Tôi là nhân viên kinh doanh của một công ty phần mềm, dùng phương thức bán hàng cơ bản nhất là bán hàng qua điện thoại để tìm kiếm các khách hàng tiềm năng. Nhưng không biết là do thương hiệu của công ty không có sức ảnh hưởng, hay do năng lực nghiệp vụ của bản thân không đủ, một khách hàng vốn đã có ý muốn mua hàng của chúng tôi, nhưng khi tôi hỏi anh ta có mua sản phẩm của công ty chúng tôi hay không, anh ta lại trả lời là “Không”. Vậy tôi phải làm thế nào?

Trả lời: Khi gặp phải vấn đề này, bạn có thể tham khảo sáu nguyên tắc dưới đây để ứng phó:

Nguyên tắc thứ nhất: Hiểu rõ ý đồ của khách hàng. “Khách hàng có ý muốn” là khái niệm như thế nào? Là có thiện cảm với sản phẩm loại này? Hay là có thiện cảm chung đối với sản phẩm của công ty bạn? Họ đồng ý chi ra bao nhiêu tiền để mua loại sản phẩm tương tự như vậy? Nếu là vì giá cả sản phẩm của công ty bạn cao hơn sự kì vọng của họ, vậy căn bản không thể nói là người ta có ý muốn mua.

Nguyên tắc thứ hai: Xác định rõ mục tiêu của bạn. Công ty của bạn có ra chỉ thị rõ ràng cho các nhân viên nghiệp vụ hay không? Các khách hàng mục tiêu của sản phẩm này là ai? Tức là những ngành nghề nào, loại doanh nghiệp nào là mục tiêu hàng đầu của sản phẩm công ty bạn? Nếu không có một khái niệm rõ ràng về khách hàng mục tiêu, nhân viên nghiệp vụ sẽ giống như “con rắn mất đầu” đâm lung tung khắp nơi, làm kinh doanh mà không có trình tự và quy tắc, hiệu quả tự nhiên cũng sẽ thấp.

Nguyên tắc thứ ba: Hãy để những ví dụ đã thành công phát biểu. Sản phẩm của công ty bạn đã có bao nhiêu khách hàng rồi? Liệu có một đội ngũ khách hàng đã thành công có thể làm tấm gương để tuyên truyền hay không, tức là có những ý kiến phản hồi của khách hàng sau khi sử dụng, có khách hàng so sánh về giá trị trước và sau khi sử dụng? Có khách hàng phân tích đầu vào đầu ra của sản phẩm? Nếu có được các ví dụ thành công của khách hàng thì sức thuyết phục sẽ càng cao hơn.

Nguyên tắc thứ tư: Để nhân viên chia sẻ kinh nghiệm. Các nhân viên bán hàng qua điện thoại khác của công ty bạn làm việc có tốt không? Nếu như có những người thành công, vậy nguyên nhân họ thành công là gì? Họ đã làm những gì? Công ty bạn có thường để các nhân viên đã thành công chia sẻ kinh nghiệm của họ cho mọi người, từ đó kéo thành quả của cả công ty lên cao không?

Nguyên tắc thứ năm: Đừng bỏ qua tính quan trọng của việc đào tạo. Trước khi nhận nhiệm vụ, các bạn có được tiếp nhận đào tạo về lĩnh vực bán hàng hay không? Ví dụ như chỉ đạo về quy trình bán hàng, bán hàng qua điện thoại như thế nào, vấn đề khó khăn trong việc làm thế nào để nói chuyện và trả lời khách hàng... Nếu ngay cả những đào tạo cơ bản này cũng không có, nhân viên kinh doanh chỉ có thể dựa vào tài trí và sự thông minh của mình để làm việc thì doanh nghiệp sẽ rất khó có được thành công.

Nguyên tắc thứ sáu: Mô hình bán hàng phù hợp. Đối với một “sản phẩm phức tạp” như phần mềm, tại sao công ty bạn lại áp dụng mô hình bán hàng qua điện thoại? Nguyên nhân đằng sau đó là gì?

Sản phẩm của các bạn có phải loại sản phẩm đại chúng hóa mà nhà nhà đều biết đến hay không? Có cần bồi dưỡng (định hướng) nhu cầu của khách hàng hay không? Các bạn có phải là một doanh nghiệp có thương hiệu nổi tiếng hay không? Nếu tất cả đều không phải, có lẽ phải kiểm tra lại mô hình vận hành của công ty.

Câu hỏi 41: Bị người khác “hót tay trên” thì phải làm thế nào?

Chúng tôi là đại lý trong nước của một công ty lớn mang tính quốc tế, chủ yếu làm công tác mở rộng ứng dụng sản phẩm ở thị trường trong nước. Trải qua sự nỗ lực suốt hơn một năm nay, thông qua các biện pháp như cho thử nghiệm miễn phí, ứng dụng với số lượng nhỏ, cuối cùng cũng đạt được sự công nhận và phê chuẩn đề án của công ty đối tác. Theo trình tự mua bán của công ty này thì phải tiến hành đấu thầu trên toàn quốc. Do giá mua vượt quá số tiền dự kiến, nên tất nhiên sẽ có sự can thiệp của một số người có liên quan về lợi ích, mà chúng tôi thì gần như không có cách nào để liên hệ với nhân vật then chốt của công ty mẹ. Kết quả là một công ty nước ngoài đã trúng thầu, nhưng công ty trúng thầu này không hề hiểu gì về vấn đề cốt lõi của dự án này. Do chúng tôi khiếu nại với nhà sản xuất nên trước mắt dự án này vẫn chưa được thực hiện. Xin hỏi: Làm thế nào để lấy lại dự án? Nếu như không thể lấy lại, sau này chúng tôi phải làm thế nào để tránh cho hiện tượng này lại xảy ra?

Trả lời: Từ những tư liệu có hạn mà bạn cung cấp, có vài điểm này từ nay về sau bạn nên tăng cường chú ý:

Thứ nhất, mở rộng mạng lưới kết nối với đối tác. Mạng lưới kết nối phải bao phủ đến người quyết sách, nếu như không có cách nào để xây dựng mối liên hệ với người ra quyết sách thì không thể nào cạnh tranh được, đây là yêu cầu cơ bản nhất.

Thứ hai, coi trọng tất cả các phương diện trong quá trình marketing. Đối với công tác marketing các sản phẩm công nghiệp, khách hàng là một khái niệm rất chung chung. Vì công tác marketing liên quan đến bốn loại người trong bốn phương diện, đó là người

đưa quyết sách, người mua, người sử dụng và người gây áp lực ảnh hưởng, xem nhẹ bất kì loại người nào trong số đó cũng đều có thể phát sinh vấn đề.

Thứ ba, xây dựng mối quan hệ cùng có lợi vững mạnh giữa mình với đối tác. Từ vụ việc của công ty bạn có thể thấy mối quan hệ giữa công ty bạn và công ty mẹ không được tốt lắm, với tiền đề là các khách hàng đã công nhận công ty mẹ, họ cần hỗ trợ đại lý cạnh tranh, chứ không phải là khiến các đại lý tự tàn sát lẫn nhau. Sự lựa chọn đại lý có thể căn cứ vào địa bàn (phân chia khu vực), có thể căn cứ vào thời gian trước hay sau khi tiếp xúc với khách hàng (chế độ báo cáo), cũng có thể căn cứ vào cống hiến và giá trị lớn nhỏ của đại lý (lựa chọn theo mức độ ưu tú), như vậy mới là phương pháp quản lý tương đối quy phạm.

Thứ tư, kiểm soát tốt phía khách hàng. Giá trị của đại lý chủ yếu thể hiện ở việc kiểm soát khách hàng. Nếu đại lý không thể nào kiểm soát được khách hàng thì sẽ mất đi giá trị quan trọng nhất, chỉ có thể làm được một vài công tác mở rộng thị trường mà thôi.

Câu hỏi 42: Phải làm thế nào khi kinh doanh OEM và kinh doanh thương hiệu xuất hiện mâu thuẫn?

Con đường kinh doanh sản phẩm của công ty chúng tôi bao gồm kinh doanh theo phương thức OEM và kinh doanh bằng thương hiệu tự có. Vì giá cả của thương hiệu tự có quá cao, chênh lệch quá lớn so với giá cả sản phẩm của các khách hàng OEM, khiến cho các đại lý của thương hiệu và người tiêu dùng cảm thấy không hài lòng. Việc tiêu thụ sản phẩm của thương hiệu riêng và sản phẩm OEM nảy sinh mâu thuẫn rất lớn, làm thế nào để cân bằng mối quan hệ giữa hai chủ thể này?

Trả lời: Để xuất hiện tình trạng này chứng tỏ mô hình vận hành của quý công ty có vấn đề. Tại sao lại sử dụng nhãn hiệu khác nhau và phương thức khác nhau để tiêu thụ cùng một sản phẩm? Mục đích làm như vậy là gì? Tại sao phải chọn cách tự tàn sát lẫn nhau?

Đừng nói là giá cả khác nhau, dù cho là cùng một giá thì cũng không thể cùng tồn tại.

Thông thường, trong một thị trường cụ thể (một địa phương nào đó) thì một là thông qua phương thức OEM để người khác hợp tác sản xuất theo hình thức mua sản phẩm, còn mình đứng phía sau và để người có thương hiệu đi mở rộng thị trường, quản lý các kênh và cung cấp dịch vụ; hai là dùng chính thương hiệu mình tự có đi mở rộng thị trường, quản lý các kênh. Hai chủ thể này không thể tồn tại song song.

Nhưng nếu như OEM và thương hiệu của riêng công ty có có sự khác biệt rõ ràng về phẩm chất và tiêu chí mà các khách hàng nhìn thấy được thì lại là chuyện khác. Lúc này sẽ là định vị của hai loại sản phẩm khác nhau, các đại lý và người tiêu dùng cũng sẽ không có ý kiến gì.

Nếu công ty của bạn làm tốt việc quy hoạch khu vực, sẽ có thể tránh được việc nảy sinh mâu thuẫn. Ví dụ như tiêu thụ hàng hóa thương hiệu riêng ở địa phương này (quốc gia này), dùng phương thức OEM tiêu thụ hàng hóa ở địa phương khác (quốc gia khác). Chú ý làm tốt công tác quản lý khu vực, tránh nảy sinh tình trạng “chạy hàng” giữa hai khu vực.

Câu hỏi 43: Làm thế để hợp tác với đối thủ cạnh tranh?

Chúng tôi là một doanh nghiệp tư nhân kinh doanh công nghệ cốt lõi (core technologies). Có một đối thủ cạnh tranh khiến chúng tôi rất đau đầu, nhờ thủ đoạn giá rẻ, họ đã sớm giành được nhiều đại lý, xây dựng kênh tiêu thụ rất thông suốt. Điểm yếu của đối thủ là không có sản phẩm tự nghiên cứu phát triển, nhưng công ty này lại thường giành lấy sản phẩm bằng cách dùng giá cao để mua nhà cung ứng hoặc nhân viên công ty tôi. Hiện nay, chúng tôi mới khai thác một sản phẩm mới, mức tiêu thụ trên thị trường rất tốt. Lần này, công ty này chủ động liên lạc với công ty chúng tôi, muốn mua lại bộ phận máy chủ chốt của sản phẩm này. Điều mà chúng tôi quan tâm là, nếu như bán cho họ, họ chắc chắn sẽ lại bán sản phẩm này ra thị

trường với giá thấp; còn nếu như không bán, họ rất có thể sẽ lại diễn lại chiêu cũ. Hiện nay chúng tôi đang rơi vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan, xin hỏi phải làm như thế nào?

Trả lời: Nếu đã như vậy, tại sao các bạn không cùng nhau ngồi lại và đàm phán vấn đề hợp tác? Đối phương đã có được mạng lưới tiêu thụ, nhưng không có kĩ thuật; còn công ty bạn đã có kĩ thuật nhưng lại chưa có mạng lưới tiêu thụ, đây chẳng phải là một mô hình hỗ trợ lẫn nhau rất tốt hay sao? Tại sao lại cứ phải chọn cạnh tranh?

Nếu như hợp tác với nhau, đối thủ không cần phải dùng giá cao để mua sản phẩm chủ chốt của các bạn nữa, còn các bạn cũng có được kênh tiêu dùng thông suốt, đây chính là một điển hình của đôi bên cùng có lợi. Đây là một cơ hội tốt để thực hiện cạnh tranh phối hợp, vì sao lại không kí kết cùng đối phương một thỏa thuận hợp tác lâu dài, các bạn sẽ cung ứng bộ phận máy chủ chốt cho họ, như vậy chỉ cần đối phương thành công thì các bạn cũng thành công.

Đối thủ đã phải bỏ ra một khoản tiền lớn để mua lại bộ phận máy chủ chốt của các bạn, làm sao có thể bán ra với cái giá rẻ được? Trừ khi là do chi phí cho các kênh bán hàng của các bạn quá cao, hoặc là năng lực bán hàng quá kém thì mới xuất hiện hiện tượng giá sản phẩm cuối cùng của bạn cao hơn giá sản phẩm cuối cùng của công ty đối thủ họ.

Nếu thật sự là như vậy, chi bằng lùi một bước, trở thành một nhà cung ứng bộ phận máy chủ chốt, còn bản thân không cần phải ra mặt để bán sản phẩm, như vậy doanh nghiệp bạn có thể trở thành một quán quân ẩn hình điển hình nhất.

Câu hỏi 44: Làm thế nào để phát triển rộng sản phẩm cao cấp?

Chúng tôi là một doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chuyên sản xuất và tiêu thụ rèm cửa, sản phẩm thuộc loại hàng đầu trên thế giới, giá cả và chất lượng đều rất cao. Hiện nay chúng tôi chủ yếu

bán hàng thông qua các cửa hàng rèm cửa truyền thống và cửa hàng DIY, và cũng đang tiến vào kênh tiêu thụ của các sản phẩm có liên quan, nhưng lượng tiêu thụ mãi không tăng lên. Xin hỏi phải làm thế nào để mở rộng thị trường cho sản phẩm này?

Trả lời: Sản phẩm cao cấp thường nhằm vào các thị trường ngách hoặc thị trường phi chính thống, chứ không phải thị trường chính. Nếu khách hàng của bạn chỉ chiếm khoảng 10% trong tổng tiêu thụ, mà giá cả lại cao hơn thị trường chính thống từ 30% đến 50%, thì đó là thị trường ngách; còn nếu là sản phẩm hàng đầu, tỉ lệ quy mô thị trường có thể thấp hơn tổng lượng thị trường khoảng 1%, còn giá cả thường gấp 2 - 5 lần thị trường chính thống, đây chính là thị trường phi chính thống.

Bất luận là thị trường ngách hay thị trường phi chính thống thì định vị sản phẩm, kênh bán hàng, phương pháp kết nối với khách hàng của bạn so với thị trường chính thống là hoàn toàn khác. Vì các nhóm khách hàng không giống nhau, phương tiện truyền thông mà họ tiếp xúc không giống nhau, cách sống cũng khác nhau, những nơi mà họ hay lui đến cũng khác nhau, vì thế sản phẩm hoàn chỉnh mà họ yêu cầu cũng không giống nhau.

Xin kiến nghị với các bạn, đầu tiên các bạn nên làm công tác phân tích thị trường tỉ mỉ, xác định rõ các nhóm khách hàng mục tiêu là ai, là thị trường ngách hay phi chính thống. Sau đó căn cứ vào đặc trưng của nhóm khách hàng mục tiêu để định vị cho sản phẩm, tìm ra giá trị độc đáo khác biệt của sản phẩm, tức là phải giải thích được tại sao người tiêu dùng nên bỏ ra một khoản tiền cao hơn gấp hai thậm chí gấp mấy lần so với người khác để mua sản phẩm của bạn? Có trải nghiệm gì khác biệt? Tiêu thụ sản phẩm của bạn có thể thể hiện được điều gì? Vừa phải có nhu cầu một cách lí tính, lại vừa phải có gợi ý một cách cảm tính. Thông thường, đối với các sản phẩm của thị trường phi chính thống, thứ quyết định thắng bại chính là sản phẩm bổ sung, chứ không giống như trong thị trường chính thống sản phẩm nòng cốt mới là nhân tố quyết định thắng bại. Cuối cùng, sản phẩm cao cấp phải có mức giá của sản phẩm cao cấp, có không gian

lợi nhuận hợp lí mới có thể làm công tác tuyên truyền về thương hiệu.

Đương nhiên, sản phẩm cao cấp không thể hy vọng có được nhóm khách hàng hay doanh số bán hàng lớn. Tôi biết một doanh nghiệp trang trí nội thất cao cấp, lượng khách hàng trên toàn quốc trong một năm cũng chỉ có khoảng năm mươi người, mỗi khách hàng đều là khách hàng lớn, doanh thu một năm thường rất cao, không gian lợi nhuận cũng lớn. Những doanh nghiệp như vậy sẽ không làm giàu ở các siêu thị nội thất bình thường, vì khách hàng của họ đều là những người đi xe sang trọng, cái mà họ cần là sự sang trọng và đẳng cấp.

Câu hỏi 45: Chế độ tiền lương như thế nào mới có thể phát huy tính tích cực của nhân viên?

Chế độ tiền lương gồm lương cơ bản cộng thêm tiền thưởng như trước giờ đã không thể phát huy tính tích cực của nhân viên như trước. Hiện nay chúng tôi muốn thông qua lượng hóa các chỉ tiêu để định ra mức lương của nhân viên, từ đó đạt được mục đích là tăng thành tích kinh doanh, xin hỏi việc này nên xây dựng như thế nào?

Trả lời: Đối với các nhân viên bán hàng, thông thường có ba loại thù lao, đó là tiền lương, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Tiền lương là một sự bảo đảm cơ bản, là một con số cố định, dù cho kết quả làm việc thế nào thì mỗi tháng đều nhận được bằng đó, nhưng ở những cương vị khác nhau, các cấp khác nhau sẽ có mức lương khác nhau.

Tiền hoa hồng được xác định căn cứ vào tình hình hoàn thành các chỉ tiêu bán hàng, chỉ có những bộ phận vượt chỉ tiêu bán hàng mới có được tiền hoa hồng, ví dụ như tiền lương mỗi tháng quy định là hai triệu đồng, chỉ tiêu bán hàng mỗi tháng là năm trăm triệu, nếu như tháng đó bạn hoàn thành được sáu trăm triệu, thì sẽ lấy số một trăm triệu vượt chỉ tiêu đó làm cơ sở để tăng thêm một hệ số, thường là 5 % hoặc là 1% (còn xem tỉ suất lợi nhuận của sản phẩm, tình trạng cạnh tranh của doanh nghiệp và đối thủ để xác định), giả dụ nếu là 1% thì số tiền sẽ là một triệu. Nếu như tháng đó tình trạng

hoàn thành nhiệm vụ vượt trên 50% chỉ tiêu trở lên thì hệ số tiền hoa hồng còn có thể tăng hơn nữa, điều này nhằm khuyến khích các nhân viên bán hàng tiếp tục nỗ lực. Nhưng nếu là tổng tiền hoa hồng của cả năm thì phải dựa theo tình hình hoàn thành chỉ tiêu của cả năm chứ không tính theo từng tháng riêng lẻ, đây là một hệ thống quản lý tài nguyên nhân lực vô vùng phức tạp, chúng ta chỉ có thể nói một cách đơn giản về những nguyên tắc và khung giá cơ bản.

Loại cuối cùng là tiền thưởng, dùng để khuyến khích những phương thức thức hành vi và cống hiến đặc biệt, ví dụ như khuyến khích sự hợp tác của cả đội, khuyến khích hoàn thành báo cáo đúng giờ, cung cấp được một số tin tức hữu ích về thị trường... Thông thường tiêu chuẩn tiền thưởng sẽ là một hoặc một vài mức thưởng cố định.

Theo tôi thấy, nên lấy thành quả làm việc của nhân viên bán hàng để xác định mức thù lao, nhưng để đo giá trị tổng thể của một nhân viên bán hàng thì cần thêm những nội dung khác, những nội dung này không có ảnh hưởng gì đối với tiền lương, nhưng lại có ảnh hưởng đến việc thăng chức và phát triển cá nhân. Các tiêu chuẩn để đo lường thành quả làm việc của nhân viên bán hàng, ngoài một số các chỉ tiêu cứng còn có cả các chỉ tiêu mềm, ví dụ như phản ánh, đánh giá từ các khách hàng, tình hình thực hiện và quy trình thiết kế... Nói tóm lại, tiền lương cơ bản thì căn cứ vào chức vụ và cấp bậc để xác định, tiền hoa hồng thì dựa vào thành quả bán hàng, còn tiền thưởng thì dựa theo các phương thức hành vi mà doanh nghiệp khuyến khích để xác định.

Câu hỏi 46: Làm thế nào để giải quyết việc báo giá mang ác ý của đối thủ?

Các nhân viên marketing của đối thủ cạnh tranh báo giá lung tung trên thị trường, đặc biệt là báo giá của chúng tôi một cách ác ý cho các cơ sở đại lý, giá cả luôn thấp hơn giá xuất xưởng thực sự. Vậy chúng tôi phải đối phó như thế nào với hành vi này?

Trả lời: Theo tôi thì có hai cách: Cách thứ nhất, nếu như đối thủ báo giá công ty của bạn, thì nhất định sẽ có bảng báo giá, có định dạng tiêu chuẩn, có công chứng và có chữ kí của nhân viên bán hàng. Chỉ cần có các bằng chứng giấy tờ này là có thể xử lí bằng pháp luật. Vì đây là một hành vi lừa đảo, chỉ cần bạn “chém đầu làm gương” một lần, những người khác từ nay về sau sẽ không còn dám tái phạm nữa.

Cách thứ hai, để đại lí lấy hàng từ bên công ty báo giá. Nếu họ đã có thể báo giá, vậy bạn hãy khuyến khích đại lí đến lấy hàng từ chỗ họ, để xem họ thật sự có thể giao hàng ra hay không? Đừng ngại khuyến khích những người không rõ chân tướng sự việc mua thử một lần như vậy để nhìn rõ đạo đức kinh doanh của công ty báo giá, vì chẳng ai lại muốn qua lại với những kẻ lừa đảo.

Bạn cần phải tự tin rằng những sản phẩm không có giá trị thì dù có hạ giá thêm nữa cũng vô ích, những sản phẩm có giá trị thì không việc gì phải sợ loại trò chơi này. Nếu như thật sự có nơi giá rẻ hơn công ty của bạn thì họ đã không đến tìm bạn. Nhưng nếu như hệ thống báo giá của công ty bạn không có quy tắc, ví dụ như không có bảng báo giá tiêu chuẩn, không cần thiết phải có công chứng, không cần thiết phải kí tên... thì mọi chuyện sẽ khó khăn hơn, sẽ dễ bị người khác nắm được sơ hở.

Câu hỏi 47: Làm thế nào để giải quyết việc nhân viên bán hàng của công ty không chịu bán các sản phẩm khó tiêu thụ?

Công ty chúng tôi là công ty bán hàng, gần đây chúng tôi định chú trọng mở rộng sản phẩm mình mới làm đại lí. Do đây là công việc rất khó khăn nên đa số các nhân viên nghiệp vụ đều không muốn bỏ quá nhiều công sức, hơn nữa còn không chịu giao nguồn tài nguyên khách hàng để các nhân viên nghiệp vụ khác mở rộng sản phẩm mới. Xin hỏi có biện pháp nào để giải quyết tình trạng này hay không?

Trả lời: Bản tính của nhân viên bán hàng đó là “cái gì dễ thì bán cái đó”, điều này là không thể chê trách được. Vì đại đa số các doanh

nghiệp đều dựa vào khu vực để phân chia đội ngũ bán hàng, như vậy các nhân viên bán hàng rất dễ nảy sinh “ý thức địa bàn”, tức là địa bàn này, lĩnh vực này là do tôi quản lí, tôi muốn làm gì thì làm. Vấn đề này là do quản lí không theo kịp phát triển nghiệp vụ, đây cũng là mấu chốt cho thấy một doanh nghiệp có thể chiến thắng được chính mình hay không.

Có ba phương án đưa ra cho các bạn lựa chọn:

Phương án thứ nhất là dựa vào dòng sản phẩm để xây dựng lại đội ngũ bán hàng, tức là các sản phẩm khác nhau sẽ do đội ngũ bán hàng khác nhau phụ trách. Như vậy ở mỗi khu vực sẽ xuất hiện hai đội, hình thành “cạnh tranh hữu nghị”, hơn nữa tỉ lệ hoa hồng của việc tiêu thụ hàng hóa khác nhau sẽ không giống nhau, những dòng sản phẩm cũ dễ bán thì tiền hoa hồng tương đối thấp, còn những dòng sản phẩm mới khó bán hơn thì tiền hoa hồng tương đối cao, như vậy mới công bằng. Những người đồng ý phát triển sản phẩm mới thì sự đền đáp cho họ sẽ cao; còn những người muốn giữ các thị trường cũ thì sự đền đáp lại sẽ thấp, để các đội ngũ khác nhau phụ trách các sản phẩm khác nhau như vậy, về cơ bản có thể tránh được vấn đề mà anh nói đến xuất hiện.

Phương án thứ hai là xây dựng một bộ phận thị trường (hoặc phát triển nghiệp vụ) độc lập, để bộ phận thị trường phụ trách thời gian phát triển thị trường và mở rộng thị trường, đợi đến khi thị trường có nhu cầu, lúc này mới chuyển giao lại cho bộ phận bán hàng hiện có. Có điều trong bộ phận bán hàng của khu vực này cũng phải có phân công rõ ràng, có người chuyên làm các sản phẩm cũ, có người chuyên làm các sản phẩm mới, như vậy mới có thể đảm bảo được có người chuyên phụ trách sản phẩm mới.

Phương án thứ ba là đặt chỉ tiêu phát triển sản phẩm mới (thị trường mới) cho hầu hết các nhân viên bán hàng, tức là thành quả hoàn thành mỗi năm buộc phải có 20% đến 30% nghiệp vụ đến từ việc định vị tốt sản phẩm mới (thị trường mới), chỉ hoàn thành chỉ tiêu nhiệm vụ cho các sản phẩm cũ (thị trường cũ) thì sẽ không có được khoản tiền thưởng riêng, thông qua thay đổi các quy định

thường phạt để dẫn dắt các nhân viên bán hàng, khiến họ phối hợp tốt với chiến lược phát triển của công ty.

Câu hỏi 48: Mặc dù giá cả có được điều chỉnh giảm xuống, nhưng thị trường vẫn không có phản ứng rõ ràng, vậy phải làm thế nào?

Công ty chúng tôi là một thành viên trong ngành sản xuất vật liệu xây dựng trong nước, trong lĩnh vực sản xuất gạch lát sàn và vật liệu ốp tường, công ty chúng tôi có thể coi là con chim đầu đàn. Để chiếm lĩnh thị trường hơn nữa, chúng tôi quyết định điều chỉnh giá toàn bộ các dòng sản phẩm giảm xuống 12%, nhưng lượng tiêu thụ thời gian gần đây vẫn không hề có biểu hiện tăng lên rõ rệt (các đại lí và khách hàng đều đã biết về thông tin giảm giá). Xin hỏi chúng tôi còn phải làm thêm những biện pháp gì nữa?

Trả lời: Vấn đề giá cả là “thành phần nghệ thuật” cao nhất trong các công việc của marketing, tức là không có một phương pháp hay công cụ khoa học nào có thể tính toán được sự hồi đáp và cái lợi cái hại của việc giảm giá hay tăng giá, cho nên chỉ có thể dựa vào kinh nghiệm và hiểu biết về ngành nghề này. Điều này liên quan đến mấy vấn đề sau:

1. Độ co giãn của giá cả: Tức là một sản phẩm phải hạ giá/tăng giá bao nhiêu thì nhu cầu thị trường mới bắt đầu có sự biến đổi lớn? Tính đàn hồi giá cả của mỗi doanh nghiệp là không giống nhau, có nhiều sản phẩm giảm đến 30% nhưng cũng không có tác dụng, có sản phẩm chỉ cần giảm 5% là có thể gây ra sự ảnh hưởng rất lớn. Cho nên các nhân viên marketing phải thông qua quan sát lâu dài, không ngừng thử nghiệm và phân tích các số liệu lịch sử để tổng kết ra hệ số đàn hồi của ngành này và tham khảo khi ra quyết sách.

2. Giảm giá/tăng giá sẽ ảnh hưởng đến định vị của sản phẩm: Giá cả của một sản phẩm là biểu hiện cụ thể cho định vị thị trường của sản phẩm đó, giá cả biến động quá lớn/quá nhanh sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến định vị thị trường của sản phẩm, gây ra nhiều nghi hoặc cho các khách hàng mục tiêu, vì khi người tiêu dùng lựa chọn sản

phẩm thường xem xét đến định vị của sản phẩm (cho dù rất nhiều người tiêu dùng bản thân cũng không ý thức được điều đó), tức là mua sản phẩm này thì có thể thể hiện điều gì. Loại định vị này luôn được kết nối với địa vị xã hội, phương thức sinh hoạt của người tiêu dùng, từ đó có thể hình thành nhóm khách hàng trung thành.

3. Mục đích của việc giảm giá/tăng giá là gì, nhất định phải xác định rõ ràng. Đối với một doanh nghiệp luôn dẫn đầu trên thị trường như doanh nghiệp của các bạn, các bạn muốn đạt được mục đích gì thông qua việc giảm giá? Là muốn đuổi một số đối thủ cạnh tranh nhỏ và yếu ra khỏi thị trường, muốn khiến thị phần của bản thân đạt đến trạng thái độc quyền? Hay là muốn mở rộng lượng nhu cầu của cả thị trường, từ đó phát huy hiệu quả kinh tế quy mô của mình? Hay là muốn thông qua việc giảm giá để kích cầu trong một thời gian ngắn, hoặc muốn giảm nấc cho các nhóm khách hàng mục tiêu (tức là chuyển hóa các nhóm khách hàng giá trị thấp)?

4. Điều chỉnh giá có ảnh hưởng lớn thế nào đến các đại lí? Rất nhiều đại lí lo lắng giá cả của doanh nghiệp không ổn định, vì biến động của giá cả có thể đem đến nhiều hệ lụy, ví dụ như tạo áp lực tiêu cực cho sản phẩm tồn kho; sau khi giảm giá, lượng tiêu thụ có thể tăng nhưng tổng lợi nhuận lại có thể giảm xuống; hoặc tăng giá lên quá cao sẽ làm mất đi dòng khách hàng một cách nghiêm trọng.

5. Phân tích lợi hại sau khi điều chỉnh giá: Ví dụ như khi giảm giá 10% thì bạn mong được nhận lại lợi nhuận bao nhiêu, thị phần thị trường tăng lên được bao nhiêu mới là hiệu quả chính (kiếm tiền)? Trong các tình huống thông thường, việc giảm giá sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến việc thu lợi nhuận, cho nên nếu như lượng tiêu thụ tăng không đủ, thường sẽ là hiệu quả tiêu cực (bị lỗ). Do vậy, người ra quyết sách đầu tiên phải xác định mục tiêu đánh giá rõ ràng và tính toán các kết quả có thể xảy ra, làm được như vậy thì mới không cảm thấy “kinh ngạc” trước phản ứng của thị trường.

Nói tóm lại, các doanh nghiệp tuyệt đối không được giảm giá một cách mù quáng, cần phải suy nghĩ kỹ càng những vấn đề nói trên rồi mới điều chỉnh giá một cách rõ ràng. Hiện nay có rất nhiều doanh

nghiệp thích dùng giá cả để cạnh tranh (giảm giá), thực ra việc giảm giá nên là sự chọn lựa cuối cùng, tôi cho rằng thà nâng cao giá trị của sản phẩm, chứ không giảm giá sản phẩm. Chỉ cần các biện pháp kinh doanh khác vẫn có thể phát huy tác dụng thì đừng tốn công tốn sức vào vấn đề giá cả, vì trong trận chiến giá cả không có ai là người thắng cuộc cả.

Câu hỏi 49: Làm thế nào để giải quyết vấn đề phản ứng chậm chạp của trụ sở chính?

Tôi đảm nhiệm chức vụ giám đốc marketing cấp tỉnh trong một công ty rất nổi tiếng trong nước. Có thể là do quy mô của doanh nghiệp tương đối lớn, rất nhiều vấn đề cần trụ sở chính ra quyết sách nên phải lưỡng lự quá lâu. Nhiều trường hợp, đợi đến khi trụ sở chính nhận định là khả thi thì cơ hội khả thi đó đã sớm tuột khỏi tầm tay mất rồi! Chẳng nhẽ khi doanh nghiệp đã lớn rồi thì đưa ra quyết định lại khó đến vậy?

Trả lời: Khi công ty phát triển đến một quy mô nhất định thì vấn đề này chắc chắn sẽ xuất hiện. Vì công ty lớn phải “đồng thời chú ý cả hiệu suất và ổn định”, cho nên trong rất nhiều trường hợp người ta phải hy sinh hiệu suất để đổi lấy sự ổn định (điều này không sai). Trong các tình huống thông thường, công ty lớn đến một mức độ nhất định thì sẽ có các chi nhánh, mà lợi ích của các chi nhánh và lợi ích của tổng công ty rất có thể sẽ nảy sinh mâu thuẫn, nếu như không có một cơ chế ràng buộc kiểm soát hoàn thiện thì không ai dám nhượng quyền (vì phải đảm nhiệm trách nhiệm tương ứng). Nhưng nếu như không nhượng quyền, thì trụ sở chính sẽ không thể biết được tình hình ở các địa phương (nằm ngoài tầm với), do vậy sẽ không ra được quyết sách, mà quyết sách cũng không nên do họ đưa ra, các vấn đề từ các chi nhánh trình lên vì thế đành phải trì hoãn, nên mới xuất hiện tình trạng như anh nói ở trên, lâu dần hai bên sẽ hình thành cục diện đối lập.

Muốn giải quyết vấn đề này, tôi cho rằng nên bắt tay vào thực hiện các việc dưới đây:

1. Tầng lớp ra sách lược của công ty phải nhận thức được rằng đây là vấn đề quản lý nhất định phải được giải quyết, cần nghĩ giải pháp từ gốc rễ của vấn đề. Nhất định phải xây dựng một cơ chế ràng buộc kiểm soát hoàn thiện trước, ví dụ như cách ủy quyền, tiêu chuẩn ủy quyền, chế độ dự toán, chế độ kiểm toán... có như vậy trụ sở chính mới có thể giao quyền đưa ra một phần quyết sách cho chi nhánh, giúp tốc độ ra quyết sách nhanh hơn, độ chuẩn xác của quyết sách cũng được nâng cao.

2. Xác định rõ ràng cơ chế ra quyết sách của công ty, tức là quyết sách nào các công ty cấp tỉnh có thể làm, quyết sách nào bắt buộc phải là tổng bộ làm, quyết sách nào yêu cầu cả hai bên cùng nhau hợp tác. Những việc này đều phải được quy định rõ ràng từ trước, ví dụ như kiến nghị mở rộng sản phẩm mới mà thị trường yêu cầu, kiến nghị một số hoạt động kích cầu nhằm vào các đối thủ cạnh tranh, kiến nghị công ty thay đổi giá cả của sản phẩm... Có như vậy các bên mới có thể “đánh bài” theo quy định của trò chơi, vừa không vượt quyền mà lại vừa không mất vị trí.

3. Làm rõ quy trình ra quyết sách của công ty, tức là hiểu rõ kiến nghị gì do ai gửi đơn, phải điền vào mẫu gì, cung cấp tài liệu gì, ai sẽ thẩm tra, ai sẽ biểu quyết, trong khoảng thời gian bao lâu sẽ có câu trả lời... phải có một quy trình thật rõ ràng, đây là biểu hiện cụ thể về trình độ quản lý (chất lượng quản lý) cao hay thấp của một doanh nghiệp.

4. Làm rõ căn cứ ra quyết sách của doanh nghiệp, tức là khi ra quyết sách sẽ dùng số liệu tham khảo nào để phán đoán, tiêu chuẩn để đánh giá mặt tốt mặt xấu của một kiến nghị/dự án là gì? Nói cách khác, muốn ra được quyết sách thì cần cung cấp những tài liệu, tư liệu và số liệu gì, người đưa ra kiến nghị sẽ chịu trách nhiệm gì, người phê chuẩn sẽ chịu trách nhiệm gì. Nếu như kiến nghị được phê chuẩn, mà sự việc sau đó lại chứng minh đề nghị đó là sai lầm thì ai sẽ là người phải chịu trách nhiệm, các bên phải chịu bao nhiêu phần trách nhiệm. Những vấn đề này đều phải được quy định rõ ràng. Nếu như người đề nghị không chịu bất cứ trách nhiệm quyết

sách nào, thì người thẩm duyệt tất nhiên sẽ hết sức thận trọng, không dám đưa ra quyết sách, không đồng ý với quyết sách.

Thực ra, vấn đề này không chỉ tồn tại ở riêng công ty các bạn, các bạn cũng nên tham khảo các công ty đa quốc gia đã giải quyết vấn đề này như thế nào, các doanh nghiệp lớn trong nước có trình độ quản lý tương đối tốt đã giải quyết vấn đề này như thế nào, từ đó sẽ có một vài gợi ý. Tôi đã từng nói qua là, khi chúng ta gặp khó khăn, đừng vội cuống lên đi tìm đối sách, đầu tiên phải bình tĩnh lại để suy nghĩ xem những nơi nào, công ty nào không xuất hiện vấn đề tương tự như thế này? Tìm hiểu xem tại sao họ lại không vướng phải vấn đề này? Họ dùng cách nào để giải quyết những vấn đề như vậy? Đây là một cách tư duy mang tính mở rộng, chỉ cần học cách mượn lực thì rất nhiều vấn đề sẽ không còn khó khăn để giải quyết.

Câu hỏi 50: Làm thế nào để thay đổi mô hình kinh doanh?

Chúng tôi là một doanh nghiệp loại nhỏ sản xuất công nghệ cao, trong giai đoạn công ty mới kinh doanh, để đẩy nhanh việc đưa sản phẩm ra thị trường, sách lược kinh doanh mà doanh nghiệp áp dụng là chế độ chi phần trăm. Kết quả của cách làm này là: (1) Nguồn khách hàng đều nằm gọn trong tay nhân viên nghiệp vụ; (2) Các khoản phải thu cũng tăng lên theo sự mở rộng quy mô của công ty. Xin hỏi, mô hình kinh doanh phải thay đổi như thế nào mới có thể vừa không ảnh hưởng đến tính tích cực của nhân viên, vừa có thể giúp công ty nắm được tài nguyên khách hàng?

Trả lời: Thực ra vấn đề mà các bạn đang phải đối mặt là vấn đề điển hình trong thời gian chuyển đổi doanh nghiệp. Khi quy mô doanh nghiệp còn nhỏ, vấn đề quan trọng nhất đó là làm thế nào để sinh tồn, chỉ cần có thể sinh tồn thì phương pháp gì cũng có thể áp dụng (đương nhiên là trừ các biện pháp vi phạm pháp luật), doanh nghiệp như vậy mới có thể nhanh chóng phát triển lớn mạnh và vượt qua được “giai đoạn phôi thai” yếu ớt. Cho nên khi ấy, về cơ bản là không có một mô hình kinh doanh rõ ràng, hoặc có thể nói là đang trong quá trình nghiên cứu tìm hiểu mô hình kinh doanh.

Về trường hợp của doanh nghiệp bạn, tôi xin có mấy kiến nghị sau:

Cấp ra quyết sách cao nhất của công ty nhất định phải ý thức được đây là vấn đề chuyển đổi mô hình kinh doanh, nó yêu cầu sự phối hợp của tất cả các bộ phận, cùng xem xét vấn đề từ sự phát triển lâu dài của công ty. Sự thay đổi của bất kì mô hình kinh doanh nào cũng đều phải đề cập đến việc tái phân bổ “quyền và lợi”, đây là một chủ đề vô cùng nhạy cảm, và cần được xây dựng dựa theo tình hình cụ thể của doanh nghiệp.

Đây là thời kì quá độ “từ quản lý bằng con người sang quản lý bằng pháp chế” trong công tác quản lý của doanh nghiệp, yêu cầu sự thay đổi trong ý thức của toàn thể nhân viên. Nếu không doanh nghiệp sẽ không thể phát triển lớn và phát triển mạnh. Cần xác định rõ một điểm đó là tư liệu khách hàng là tài nguyên của công ty, chứ không phải “tài sản riêng” của cá nhân, bất kể người nào cũng không được giữ làm của riêng. Biện pháp cụ thể là có thể dùng “phễu bán hàng” để quản lý các nhân viên nghiệp vụ, như vậy tài nguyên khách hàng sẽ biến thành của tài sản của công ty.

“Phễu bán hàng” có bốn vai trò lớn: Một là tiện cho công việc dự đoán của nhân viên bán hàng, nửa năm (hoặc một năm) tới đây, công ty có thể có bao nhiêu mối làm ăn, nếu đã có mô hình “phễu bán hàng” thì đáp án cho câu hỏi này sẽ rất rõ ràng. Hai là nó là công cụ để giám đốc kinh doanh huấn luyện các nhân viên nghiệp vụ của mình, thông qua các đợt kiểm tra phễu bán hàng mỗi tuần một lần, có thể biết được tuần trước nhân viên nghiệp vụ đã làm những gì, kết quả ra sao, và căn cứ vào tư liệu của phễu bán hàng để hướng dẫn các nhân viên nghiệp vụ bước tiếp theo phải làm thế nào. Ba là khi thôi việc các nhân viên bán hàng phải chuyển giao toàn bộ phễu bán hàng, tránh hiện tượng nhân viên nghiệp vụ giữ khư khư tài nguyên khách hàng. Bốn là xây dựng một cơ chế ràng buộc kiểm soát các bộ phận kinh doanh và bộ phận thị trường, như vậy các tài liệu thông tin vừa không thể chỉ nằm trong tay các nhân viên nghiệp vụ, vừa không thể chỉ thuộc về bộ phận bán hàng, cần phải xây dựng bộ

phận thị trường sau khi xem xét toàn cục, như vậy sẽ hình thành một cơ chế hạn chế lẫn nhau, bộ phận kinh doanh có thể đánh giá giá trị của bộ phận thị trường, còn bộ phận thị trường cũng có thể nắm được một cách khách quan về chuyên ngành, khu vực và tình hình tiêu thụ sản phẩm.

Về vấn đề các khoản phải thu, đừng ngại làm các việc sau: Đầu tiên, cấp ra quyết sách cao nhất của công ty phải đạt được nhận thức chung, xem doanh nghiệp mình có thể chịu được bao nhiêu áp lực tài vụ (giám đốc tài vụ nhất định nắm rõ), sau đó căn cứ vào giới hạn trên để thiết kế một hệ thống các khoản phải thu. Thứ hai, các nhân viên nghiệp vụ sau khi ký tên và xuất hàng thì vẫn chưa được coi là đã hoàn thành xong nhiệm vụ tiêu thụ, chỉ khi nào thu được tiền về mới được coi là hoàn thành nhiệm vụ bán hàng, nguyên tắc này nhất định phải được thông báo rõ ràng và thấm sâu vào ý thức của từng nhân viên bán hàng. Thứ ba, các khoản tiền lương, tiền thưởng, hoa hồng của nhân viên bán hàng đều sẽ được móc nối với các khoản phải thu, không thu được tiền về cũng tương đương với làm việc công cốc. Cuối cùng, trong giai đoạn chuyển đổi, cố gắng sử dụng biện pháp khen thưởng chứ không phải biện pháp trừng phạt để khuyến khích mọi nhân viên phối hợp thực hiện chính sách mới, đợi cho một bộ phận nào đó đã thích ứng rồi, thì có thể ảnh hưởng đến mọi người bằng sức mạnh của các tấm gương sáng, cuối cùng có thể thực hiện mở rộng và toàn diện.

NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ

39 HÀNG CHUỖI - HÀ NỘI

ĐT: (04) 39717979 - 39717980 - 39710717 - 39716727 - 39712832

FAX: (04) 39712830

E-mail: nxbphunu@vnn.vn * Website: www.nxbphunu.com.vn

Chi nhánh:

16 Alexandre de Rhodes - Q. I - TP HỒ CHÍ MINH. ĐT: (08) 38234806



ĐƠN VỊ LIÊN KẾT VÀ PHÁT HÀNH

CÔNG TY TNHH 1 THÀNH VIÊN TM & DV VĂN HÓA MINH LONG

Số 1 Lô A7 - Khu Đô Thị Đầm Trấu - Q. Hai Bà Trưng - Tp. Hà Nội

ĐT: (84-4).6 294 3819 - (84-4).3 984 5996 - Fax: (84-4).3 984 5985

Website: www.minhlongbook.com.vn - Email: minhlongbook@gmail.com

Văn phòng đại diện tại TP.Hồ Chí Minh

ĐC: Số 33 Đỗ Thừa Tự - P. Tân Quý - Q. Tân Phú - Tp. Hồ Chí Minh.

ĐT: (84-8).6 675 1142 - Fax: (84-8).6 267 8342

Email: cnminhlongbook@gmail.com

KHÔNG ĐÁNH mà THẮNG

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH LẤY NHỎ THẮNG LỚN

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập: KHÚC THỊ HOA PHƯỢNG

Biên tập:

LÊ THỊ TUÂN

Trình bày:

MINH LONG

Bìa:

TRỌNG KIÊN

Sửa bản in:

QUỲNH PHƯƠNG

ISBN: 978-604-56-2744-0

In 2.000 cuốn khổ 16 x 23cm tại Công ty cổ phần Văn hóa Hà Nội

Địa chỉ: 240 Minh Khai, Hai Bà Trưng, Hà Nội

Cơ sở in: KCN Đình Bảng, Từ Sơn, Bắc Ninh

Giấy xác nhận ĐKXB số: 2737 ngày 13/5/2015

Xác nhận ĐKXB số: 1341-2015/CXBIPH/1-28/PN, ký ngày 28/5/2015

Quyết định số: 684/QĐ-PN ngày 23/10/2015

In xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2016.

HP: Hewlett-Packard Development Company

door to door: Đưa đón tận cửa.

Tạp chí Cẩm nang vui đọc: là tạp chí hàng đầu về quản lý tài chính của Trung Quốc, do Cao Kiến Hoa (tác giả cuốn sách Không đánh mà thắng) đặt nền móng ban đầu.

USP: Unique Selling Point (hay Unique Selling Proposition) - là một khái niệm trong tiếp thị, chỉ ưu thế bền vững của một thương hiệu hay sản phẩm được xác định với mục đích tạo sự khác biệt rõ rệt, khiến khách hàng quyết định chọn thương hiệu/sản phẩm này thay vì thương hiệu/sản phẩm khác. (Theo wikipedia)

Trong kinh tế học, tổng sản phẩm nội địa, tức tổng sản phẩm quốc nội hay GDP (viết tắt của Gross Domestic Product) là giá trị thị trường của tất cả hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được sản xuất ra trong phạm vi một lãnh thổ nhất định (thường là quốc gia) trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm).

4P: một khái niệm trong marketing: tập hợp các công cụ tiếp thị được doanh nghiệp sử dụng để đạt được trọng tâm tiếp thị trong thị trường mục tiêu, các công cụ gồm có: Product (Sản phẩm), Price (Giá cả), Place (Phân phối), Promotions (xúc tiến thương mại hoặc hỗ trợ bán hàng).

Lý luận đuôi dài: Cái đuôi dài (long tail) là khái niệm mới trong marketing, ra đời khoảng năm 2004. Lý luận này chỉ ra rằng trong kỷ nguyên internet, lợi nhuận không chỉ nằm trong những sản phẩm nổi bật mà còn nằm trong những sản phẩm bình thường dành cho nhiều nhóm khách hàng có nhu cầu riêng biệt. Theo nguyên lý “tích tiểu thành đại”, khi sản phẩm bình thường đạt mốc số lượng lớn nào đó thì lợi nhuận chúng đem lại chắc chắn không ít. (Nguồn: Internet)

OEM: (Original Equipment Manufacturer): Nhà sản xuất thiết bị gốc, là những hãng thực sự sản xuất sản phẩm mặc dù sản phẩm lại mang nhãn hiệu của hãng khác. Đây là các công ty thực sự chế tạo ra một thiết bị phần cứng nào đó. Khác với những người buôn bán lại, làm tăng giá trị hàng hóa, họ là những nhà chế tạo, sửa chữa, đóng gói và bán ra thiết bị phần cứng đó. (Theo Wikipedia).

ODM: (Original Designed Manufacturer): Nhà sản xuất thiết kế gốc. Nhà sản xuất kiểu này cung cấp cho khách hàng tất cả dịch vụ liên quan đến sản phẩm như nghiên cứu và phát triển, định hướng sản phẩm cũng như sản xuất. Khách hàng chỉ cung cấp cho nhà sản xuất chức năng yêu cầu, hiệu

suất hoặc thậm chí chỉ cung cấp một khái niệm và nhà sản xuất sẽ thực hiện thành sản phẩm.

Thôn Trung Quan: Khu công nghệ cao của Bắc Kinh (Trung Quốc), được mệnh danh là “Thung lũng Silicon của Trung Quốc”.