

Sony AIBO

Mặc dù trong phần “Tách biệt” có nói rằng dự án AIBO của Sony là nạn nhân của chính sách cắt giảm chi phí của chính Sony, nhưng đây vẫn là một trong những bài giảng yêu thích của tôi. Như tôi thường nói với các sinh viên, thật sự chỉ có hai lý do khiến một công ty marketing một sản phẩm nào đó. Thứ nhất là để tận dụng tiềm năng doanh số của sản phẩm. Đây là cái mà tôi gọi là “marketing để bán hàng” – nghĩa là tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá thành công của sản phẩm là kết quả doanh thu thực tế.

Thứ hai là cái mà tôi gọi là “marketing để học hỏi”. Ở đây, tư duy marketing hoàn toàn khác biệt vì lúc này mục tiêu chủ đạo là đạt được những hiểu biết về thị trường nhằm đóng góp vào các phiên bản tương lai của sản phẩm – nghĩa là, chí ít trong ngắn hạn, bạn không thể đánh giá hiệu quả đầu tư vào sản phẩm bằng kết quả kinh doanh trong quý tiếp theo. Tôi viết về trường hợp của Sony AIBO trong thời kỳ Sony đang độc bá thị trường công nghệ tiêu dùng, và công ty đang ở vị thế có thể đặt cược dài hạn, hỗ trợ những dự án chắc thắng và tạo điều kiện để kỹ sư có thể tự do “chơi đùa” với các ý tưởng. Than ôi, thời oanh liệt nay còn đâu...

Tuy nhiên, như bạn đã thấy trong trường hợp này, những thử nghiệm marketing cùng với phản hồi của khách hàng đã giúp công ty hiểu thêm rất nhiều về thị trường. Điều quan trọng trong quá trình phát triển AIBO của Sony là khi những nhà quản lý bắt đầu tự hỏi những câu hỏi cốt lõi: Sản phẩm này là gì? Nó có thể là gì khác nữa? Sau khi nghiên cứu cẩn thận và sáng tạo, cuối cùng nhóm đã quyết định đưa ra một chiến lược định vị, một chiến lược, như tôi đã đề cập ở phần trước, trở thành một công cụ biến đổi: Chiến lược đã biến một sản phẩm tiện ích thành món đồ chơi; nó biến hàng loạt những sai sót của sản phẩm (“con rô-bốt không nghe lệnh chủ”) thành lợi ích (“đó là một chú cún cưng với tư duy độc lập!”) Tôi sẽ không bao giờ quên cuộc phỏng vấn với những người sở hữu AIBO; hầu hết họ đều bộc lộ sự bao dung đáng kinh ngạc với sản phẩm đầy lỗi này, chưa kể một số còn tỏ ra rất yêu mến chú cún máy đáng yêu của họ. Như một người trong số họ nói với tôi, “Dĩ nhiên tôi biết nó không phải là thú cưng thật – tôi không ngu ngốc. Nhưng đôi khi tôi quên mất nó chỉ là một cỗ máy. Có một ngày, tôi chợt nhận ra mình đang trò chuyện với nó, bạn biết đấy, như đang trò chuyện với một chú cún thật ‘Cún ơi cún à, lại đây nào.’ Và tôi chẳng biết nữa, tôi không khỏi... vui sướng khi nó đáp lại, như thể nó rất yêu tôi.”

Với tôi, tình huống này cho thấy rằng một sự định vị thận trọng – đặc biệt là định vị tách biệt một sản phẩm đầy lỗi – có thể tạo ra những chuyển biến kịch tính đến cực điểm trong hành vi, thái độ và cảm xúc của người tiêu dùng.

Để biết thêm về toàn bộ câu chuyện, xin xem “Sony AIBO: Rô-bốt giải trí đầu tiên trên thế giới,” Nghiên cứu điển hình số 502-010 của trường Kinh doanh Harvard.

Pull-Ups

Khi Kimberly-Clark giới thiệu sản phẩm Tã quần dùng một lần Huggies Pull-Ups vào năm

1989, sản phẩm này hướng đến “bốn triệu trẻ em không cần dùng tã và bắt đầu tập đi vệ sinh”. Nhưng động cơ thật sự đằng sau là nhằm kéo dài chu kỳ sử dụng tã của trẻ, để ngăn trẻ bước ra khỏi thị trường tã giấy thậm chí khi trẻ đã lên hai, ba hay bốn tuổi.

Lúc khởi đầu, Pull-Ups là một loại tã với hình dạng như quần lót: Chúng có những cạnh co giãn để trẻ có thể tự kéo lên, kéo xuống, và mặt ngoài được làm bằng một chất liệu giống vải, mô phỏng quần lót của trẻ lớn cả về hình dáng lẫn cảm giác. Khẩu hiệu của Pull-Ups là “Bây giờ tã đã lớn rồi nhé,” một chiến dịch quảng bá được thiết kế để tạo sự tách biệt tâm lý với tã lót (là loại, dĩ nhiên, chỉ dùng cho bé sơ sinh).

Việc ra mắt sản phẩm mới vô cùng thành công có một vài lý do. Thứ nhất, không chỉ mức chênh lệch giữa giá vốn và giá bán của Pull-Ups (trên một đơn vị sản phẩm) cao hơn hẳn mức chênh lệch của các sản phẩm tã truyền thống khác của công ty (một phần do áp lực cạnh tranh có xu hướng đẩy giá tã lót thông thường xuống thấp), mà việc sử dụng Pull-Ups cũng gia tăng đáng kể số lượng tã tiêu thụ trong đời của một đứa trẻ. Như một nhà phân tích bán lẻ đã nhận xét, trong một vài trường hợp, Kimberly-Clark đã có thể kéo dài thời gian vòng đời sản phẩm lên ba lần.

Thứ hai, Kimberly-Clark có thể tận dụng những lợi thế của vị thế độc tôn trong phân khúc tã quần trong gần một thập kỷ. Năm 1991, hai năm sau sự ra mắt của Pull-Ups, doanh thu của Kimberly-Clark đã tăng lên 500 triệu đô-la/năm. Tuần báo Brandweek đã nhận xét: Rất hiếm khi công ty Procter & Gamble của Cincinnati [kình địch của Kimberly trong thị trường này] bị lâm vào hoàn cảnh trở tay không kịp. Nhưng đó chính xác là điều đang xảy ra trong phân khúc tã quần dùng một lần đang phát triển mạnh mẽ.” Quả thực, mãi đến năm 2002, P&G mới có thể giới thiệu một sản phẩm cạnh tranh khả thi (Easy Ups) trên thị trường; và thậm chí đến hôm nay, P&G vẫn còn theo đuôi Kimberly-Clark trong phân khúc này.

Cirque du Soleil

Sản phẩm giúp Cirque du Soleil nổi đình nổi đám trong ngành giải trí được mang một cái tên rất phù hợp: Le Cirque Réinventé (Tái tạo ngành xiếc). Tên gọi này đã bao hàm một định nghĩa mới. Ý tưởng là làm mới, tái tạo và đưa ra một khái niệm mới về một gánh xiếc. Không còn những sàn nhà đầy vỏ đậu phộng, không khí bụi bặm, sân khấu ba vòng với những con thú nhảy nhót khắp nơi. Trên thực tế, không thứ gì được phép xơ xác, tồi tàn. Một nhà bình luận của tờ *Bưu điện Washington* đã nhận xét dí dỏm rằng, “Nếu Barnum & Baileys là Kmart của ngành xiếc, thì đây là cửa hiệu tinh phẩm được thiết kế hoàn mỹ”.

Dĩ nhiên, không ai có thể trở thành “cửa hiệu tinh phẩm được thiết kế hoàn mỹ” của ngành xiếc trong một sớm một chiều. René Dupéré, một trong những nhà soạn nhạc đầu tiên của Cirque du Soleil đã từng nhận xét rằng “mọi người cứ nghĩ chúng tôi muốn tái tạo lại ngành xiếc rồi cứ thế mà làm. Nhưng chẳng phải vậy đâu. Chúng tôi chỉ là một nhóm người điên rồ muốn làm một điều gì đó, rồi dần dần hình thành nên viễn cảnh về một gánh xiếc tương lai.”

Guy Laliberté, nhà sáng lập Cirque du Soleil, đã lấy cảm hứng từ nhiều ngành nghệ thuật khác nhau khi phát triển khái niệm gánh xiếc, và quả thực những buổi trình diễn đầu tiên đã tạo ấn tượng mạnh mẽ với sự phối hợp hoàn hảo, nhịp nhàng giữa khiêu vũ, sân khấu, âm nhạc và thể thao. Buổi trình diễn có “hình ảnh mộng mơ, thần tiên như trong phim của Fellini, trang phục sắc sảo, độc đáo như những bộ sưu tập trên sàn diễn thời trang của Christian Lacroix”, tờ Chicago Sun-Times viết. Không ngạc nhiên khi một trong những màn trình diễn nổi tiếng nhất của Cirque, xuất hiện tại Liên hoan Nghệ thuật Los Angeles năm 1987; được thiết kế nhằm mang lại cảm nhận rằng trình diễn xiếc có thể là một loại hình “nghệ thuật cao cấp, giá trị.”

Ngày nay, Cirque du Soleil biểu diễn khắp năm châu và thu về hơn 500 triệu đô-la mỗi năm. Họ đã sản xuất hơn 20 chương trình trình diễn từ năm 1987, và họ tiếp tục gặt hái được lời những tán thưởng từ khắp nên trên thế giới.

Swatch

Thật lòng mà nói, trong kinh doanh không có nhiều thiên tài, nhưng trong thâm tâm, tôi tin Nicholas Hayek, kiến trúc sư đứng sau Swatch, xứng đáng được tôn vinh như thế. Đã vài thập kỷ trôi qua kể từ khi Swatch trình làng, nên chúng ta rất dễ lãng quên tính cấp tiến của nó trong lần xuất hiện đầu tiên. Trước khi Swatch xuất hiện, đồng hồ Thụy Sĩ là sản phẩm trang trọng; chúng được bán trong những hiệu trang sức lộng lẫy và thậm chí được xem là vật gia truyền. Ngược lại, Swatch được định vị là một phụ kiện thời trang thuần chất – phù phiếm, nổi loạn, bốc đồng, và gàn dở – và người biến ý tưởng Swatch từ khái niệm thành hiện thực chính là Hayek.

Trước khi trình làng sản phẩm, công ty đã thử nghiệm một số hình mẫu Swatch tại các cửa hàng ở Mỹ để đánh giá phản hồi của khách hàng về sản phẩm phá cách này. Kết quả không mấy khả quan. Tuy nhiên, Hayek quyết định bỏ qua bản nghiên cứu thị trường và tung ra sản phẩm. Ông đã nghe rất nhiều những người chống đối và châm biếm về ý tưởng Swatch, đến nỗi ông chẳng màng đến lời khen chê của thế nhân. Như ông đã nói khi đó, “Bạn có thể xây dựng những sản phẩm đại trà ở những quốc gia như Thụy Sĩ hay Hoa Kỳ chỉ khi nâng niu giấc mơ và trí tưởng tượng của tuổi thơ và tuổi trẻ... Người ta có thể cười nhạo – CEO của một công ty Thụy Sĩ khổng lồ lại đi nói về mộng mơ ư. [Nhưng] quá nhiều tổ chức lớn của châu Âu – các công ty, chính phủ và đoàn thể – lại cứng nhắc chẳng khác chi nhà tù. Tất cả chỉ là sắt thép, xi măng và luật lệ. Chúng ta đã giết chết quá nhiều ý tưởng bằng cách từ bỏ chúng, bằng cách cười nhạo chúng mà không cần suy nghĩ.”

Tuy nhiên, vẫn còn đó tính kỷ luật đánh thép phía sau “giấc mộng” của Hayek. Công ty không cần phải bắt đầu từ con số không; thay vào đó, bằng cách vay mượn những nguyên tắc trong ngành thời trang, họ có thể đưa ra một số gợi ý tâm lý cho khách hàng nhằm củng cố địa vị tách biệt của Swatch. Ví dụ, dòng sản phẩm Swatch đã làm được điều mà không sản phẩm nào khác trong ngành có thể làm: Nó thay đổi theo mùa; mỗi năm có hai bộ sưu tập; mỗi bộ sưu tập hoàn toàn khác với bộ trước; không tái sản xuất, nghĩa là những bộ sưu tập sẽ được thay thế trước khi chúng lỗi mốt. Ngoài ra, chủng loại sản phẩm cũng vô cùng đa dạng: Tại bất

kỳ thời điểm nào, một người tiêu dùng đều có thể lựa chọn ít nhất 70 mẫu thiết kế từ một bộ sưu tập. Số lượng mẫu mã dồi dào này giúp tăng cường cảm nhận rằng Swatch là phụ kiện có thể phối hợp tùy vào trang phục, tâm trạng và sở thích của từng người. Một lần nữa, mặc dù dạng chiến lược này chưa từng có trong ngành đồng hồ, nó đã quá phổ biến trong thế giới thời trang, nơi những nhà sản xuất không ngừng nỗ lực để có thể đón đầu thị hiếu vốn luôn thay đổi liên tục của người tiêu dùng.

Vẫn còn nhiều điều để chúng ta học hỏi từ những yếu tố khác trong chiến lược marketing của Swatch – chiến lược định giá, quy trình thiết kế sản phẩm... Để biết thêm chi tiết, xin xem “Sự ra đời của Swatch” Nghiên cứu điển hình số 504-096 của trường Kinh doanh Harvard.

Alessi

Alessi là một doanh nghiệp gia đình gốc Ý đã dành ba thập kỷ vừa qua để hình dung lại những sản phẩm gia dụng thông thường. Với Alessi, các dụng cụ nhà bếp và bàn ăn nhằm chán được biến thành các tác phẩm nghệ thuật sang trọng, bắt mắt. Khi công ty bắt đầu sản xuất ấm trà và đồ khai rượu vào thập niên 1980 (được thiết kế bởi những nghệ nhân và kiến trúc sư lừng danh như Michael Graves và Alessandro Mendini), thế giới chưa từng chứng kiến bất kỳ điều gì giống như thế. Và mặc dù ngày nay nhiều hãng sản xuất đồ gia dụng cũng đã kết hợp tính năng và thẩm mỹ theo những cách tuyệt vời – quả thực, chúng ta có thể bước vào cửa hàng Target và trải nghiệm sự hòa quyện giữa nghệ thuật và tính hữu dụng trên mọi lối đi – chúng ta vẫn phải ca ngợi công lao của người tiên phong. Cũng như Swatch đã sản sinh ra xu hướng đeo đồng-hồ-như-một-loại-phụ kiện mà ngày nay đã trở nên phổ biến, Alessi là một trong những công ty đầu tiên trên thị trường nhận ra tiềm năng thách thức ngành hàng của những thứ tưởng chừng như không có gì hấp dẫn, như một chiếc ấm trà chẳng hạn.

Trong suốt nhiều năm, Alberto Alessi chính là ngọn nguồn sáng tạo đứng sau Alessi. Mặc dù điều hành doanh nghiệp cùng với những người anh em và thành viên khác trong gia đình, nhưng Alberto, con trai cả của nhà sáng lập công ty mới chính là người nắm quyền tối cao đối với dòng sản phẩm của công ty. Ông nói về trách nhiệm của mình như sau: “Tôi xem vai trò của mình cũng giống như giám đốc của một phòng trưng bày nghệ thuật, một nhà quản lý bảo tàng hay một nhà làm phim. Điều tôi đang cố làm là xây dựng một danh mục sản phẩm, một danh mục chiết trung và chứa đựng những sự tương phản thú vị.”

Cách đây vài năm, cuối cùng tôi đã phỏng vấn được anh em nhà Alessi. Trong buổi phỏng vấn, tôi hỏi ông Alberto rằng công ty có bao giờ dựa trên những nghiên cứu thị trường để đưa ra chiến lược sản phẩm không. Ông đáp:

“Không, trong trường hợp của chúng tôi, điều đó hoàn toàn không phù hợp. Để hiểu tại sao, bạn hãy nghĩ về một hãng sản xuất xe hơi. Khi một hãng xe hơi quyết định sản xuất một chiếc xe mới, họ sẽ làm gì? Điều họ sẽ làm là tiến hành nghiên cứu thị trường. Họ sẽ hỏi người tiêu dùng, “Bạn hình dung chiếc xe hơi tương lai trông như thế nào?” Người tiêu dùng đáng thương ấy sẽ nhìn những chiếc xe hiện hành và đáp rằng, “Tôi thích phần này của chiếc xe, nhưng tôi

không thích phần kia.” Hãng xe hơi sẽ thu nhận dữ liệu này, tập hợp, phân tích và đưa ra một sản phẩm cuối cùng hầu như không có chút sáng tạo nào. Kết quả là tất cả những chiếc xe mới đều giống hệt nhau. Đây chính là lý do khiến sản phẩm trở nên vô danh và nhàm chán.

Ở Alessi, tôi không thực sự quan tâm tới suy nghĩ của người tiêu dùng. Tôi chỉ quan tâm đến việc nuôi dưỡng tác phẩm của các nhà thiết kế, những người sẽ đưa ra những thiết kế siêu việt. Tuy nhiên, nếu làm tốt, tôi có thể sản xuất sản phẩm mà người tiêu dùng mong muốn, thậm chí trước khi họ biết rằng họ muốn nó.

Để biết thêm về toàn bộ câu chuyện, xin xem “Alessi: Sự tiến hóa của một xưởng thiết kế Ý (A,B,C,D),” Nghiên cứu điển hình số 504-018, 504-019, 504-020, 504-022 của trường Kinh doanh Harvard.

MINI Cooper

Công ty quảng cáo đứng sau màn ra mắt của MINI Coopre là Crispin Porter + Bogusky, có trụ sở tại Miami. Và như tôi đã đề cập trong phần “Thù địch”, một trong những nhân tố rủi ro của chiến dịch là họ gạt phăng quan điểm rằng kích thước đóng một vai trò quan trọng đối với xe ô-tô. Alex Bogusky, giám đốc sáng tạo của hãng quảng cáo, nói với tuần báo Adweek rằng, “vâng, đôi khi chúng tôi cũng lo lắng.” Nhưng bất chấp những bằng chứng thị trường cho thấy người Mỹ vẫn rất yêu thích những chiếc SUV của họ, hãng vẫn quyết tâm theo đuổi cách tiếp cận phản logic. Ngoài bảng quảng cáo viết “Chiến dịch phản pháo lại SUV bắt đầu từ đây” còn có những bảng khác tuyên bố rằng “Goliath đã thua” và “Chẳng mấy chốc, nhỏ bé sẽ có nghĩa là vĩ đại, cũng như xấu có nghĩa là tốt.”

Dĩ nhiên, chiến dịch này nhằm thu hút những người tiêu dùng đã có sẵn “tư duy MINI”. Nghiên cứu thị trường nội bộ chỉ ra rằng khách hàng của MINI có xu hướng là những kẻ ngoại đạo, những người tự cho rằng mình có sở thích và thú vui sáng tạo. Một nhà phân tích ngành hàng xe hơi đã so sánh sự hấp dẫn của thương hiệu như sau: “Họ nói gì về Maine? Không nhiều người thích thương hiệu này, nhưng những ai đã thích thì mê nó như điên đảo.” Nói tổng quát hơn, chiến dịch không chính thống đã thành công trong việc nâng cao tỷ lệ nhận biết thương hiệu từ 2% lên 60% chỉ trong vòng một năm ngắn ngủi.

Red Bull

Dietrich Mateschitz, nhà sáng lập của Red Bull, từng nói: “Red Bull không phải là thức uống, nó là một phong cách sống.” Mateschitz hiểu rằng khi nói đến những sản phẩm dễ sản xuất đại trà như thức uống thì tầm quan trọng của hình ảnh lên đến 90%. Đó là lý do ông luôn khuyến khích tính bí ẩn của thương hiệu: “Nếu không có một giáo viên trung học già cả bảo với học sinh rằng Red Bull là thứ xấu xa – thậm chí là chất gây nghiện – thì Red Bull chẳng có gì cuốn hút cả.”

Như tôi đã nhận xét trong chương “Thù địch”, điểm thú vị của Red Bull là sự thành công

của thương hiệu này có thể là do những nhà quản lý của nó đã làm tất cả những điều bị ngăn cấm trong một cuốn sách giáo khoa marketing chuẩn mực. Nhân tiện đây, tôi không phải là người duy nhất nhận thấy điều này. Vì Red Bull bất chợt xuất hiện và sản sinh ra một phân khúc mới trong ngành công nghiệp thức uống (có thể nói rằng phân khúc nước tăng lực sẽ không tồn tại nếu không có Red Bull), đã có rất nhiều bài viết về thương hiệu này và cách marketing không chính thống của nó. Trong bài viết “Marketing-hắc-ám kiểu Red Bull”, nhà báo Rob Walker của tờ Thời báo New York viết: “Thông thường, những nhà phù thủy thương hiệu đều muốn làm sáng tỏ sản phẩm và khách hàng của họ. Nhưng Red Bull đã làm điều ngược lại. Họ cố tình khiến mọi thứ về công ty và sản phẩm chủ lực của họ thật mơ hồ, thậm chí lẩn tránh đưa ra thông tin. Bạn có thể nói rằng điểm chung của những người uống Red Bull là họ thích những gì mang tính tiên phong và nguy hiểm một chút. Nhưng điều này thật sự có nghĩa gì? Rõ ràng, mọi nỗ lực nhằm cắt nghĩa một sở thích như thế lập tức sẽ phá hủy nó.”

Trong phần sau của bài viết, Walker đã phỏng vấn một vài sinh viên đại học về Red Bull, bao gồm Kaytie Pickett, trợ lý ký túc xá ở đại học Tulane. “Nó đúng là một loại thức uống sành điệu,” cô nói với Walker. “Đám con gái sành điệu mua những lon Red Bull với thuốc lá Marlboro Light. Như thế họ muốn nói rằng: ‘Nhìn đây, tôi sẵn sàng chi 3 đô-la cho cái thứ nước uống lố bịch này đây.’”

Birkenstock

Khi nghĩ về một thương hiệu có đủ những đặc tính như quyết đoán, cứng cỏi và minh xác, chúng ta sẽ nhớ ngay đến “Birkenstock”. Với những đôi xăng đan, những đôi guốc sục đế gỗ, những đôi giày thô kệch và mang tính thực dụng, Birkenstock là một gã nổi loạn bốc đồng luôn tự hào về đặc trưng hippie phản thẩm mỹ của gã. Trang web của thương hiệu đã viết thế này:

Gỗ bần. Da thuộc. Một vài chiếc khóa. Một ý tưởng đơn giản đã giúp những đôi chân hạnh phúc suốt hơn 200 năm. Được làm tại Đức từ năm 1774 (với vài thay đổi thiết kế nho nhỏ cho đến hiện tại). Không thuốc lá. Không gương soi. Không thiết bị điện tử. Bạn bước đi, chiếc giày ôm chặt lấy bàn chân. Bạn cảm thấy hài lòng. Chúng tôi cảm thấy hài lòng. Thế là đủ.

Thương hiệu này xâm nhập vào thị trường Mỹ qua đôi chân của Margot Fraser, người đã vô tình bắt gặp những đôi xăng đan khi đang đi nghỉ ở Đức vào thập niên 1960. Khi bà bắt đầu nhập khẩu những đôi giày đến đất Mỹ, các cửa hàng bán giày thông thường đã cười nhạo những thứ “góm ghiếc” và “quê mùa” này. Kết quả là, những cửa hàng thực phẩm dinh dưỡng ở Berkeley là một trong những nơi đầu tiên bày bán giày Birkenstock.

Dĩ nhiên, ngày nay Birkenstock có mặt khắp nơi, và mặc dù qua nhiều năm công ty đã thử nghiệm cùng với những đối tác thiết kế khác nhau (chẳng hạn với kiến trúc sư lừng danh Yves Behar và siêu mẫu Heidi Klum), họ chưa bao giờ xao nhãng sự cam kết với những sản phẩm bán chạy nhất: guốc sục Arizona và Boston, cả hai sản phẩm này chẳng bao giờ có thể giật gãi trong một cuộc thi giày đẹp nào. Manolo, một blogger về giày (“ông hoàng trong giới blogger thời trang” theo lời tạp chí UK Vogue) đã than phiền về thương hiệu Birkenstock trong mục

Phòng trưng bày những thứ kinh dị:

Có lẽ đó là đôi giày xấu xí nhất, kệch cỡm nhất từng được sản xuất. Chiếc giày này trông như thể nó được đóng bởi những thầy tu đui mù từ thời trung cổ để những gã nông dân quê mùa lợi trong bùn lầy.

Marmite

Tùy vào người được hỏi, câu trả lời sẽ là “Marmite là thứ giống như dầu máy cũ” hoặc “Marmite là mật ngọt của thần tiên”. Oliver Bradley, người phát ngôn cho thương hiệu, từng nói “[Chúng tôi] biết rằng trong 100 năm qua, có rất nhiều người căm ghét nó... Không giống những thương hiệu khác, thương hiệu của chúng tôi đủ tự tin và can đảm để nói rằng ‘chúng tôi biết thừa nhưng chẳng quan tâm.’” Quả thực, khẩu hiệu “Bạn sẽ mê thích nó hoặc sẽ căm ghét nó” đã nêu bật điểm cốt lõi trong các chiến dịch quảng cáo của thương hiệu này trong suốt 13 năm.

Marmite đã có mặt hơn một thế kỷ. Với nhiều người Anh, bánh mì phết bơ kèm Marmite là một trong những ký ức ẩm thực đầu đời. Trong Thế chiến thứ II, Marmite là thực phẩm chủ đạo cho binh lính Anh, mặc dù thậm chí trong thời kỳ đó, công ty mẹ của Marmite đã biết rằng “binh lính thà phết Marmite vào hạ bộ để ngăn ngừa nhiễm trùng hơn là ăn nó.”

Cũng như đa số sản phẩm khác, cách tốt nhất để hiểu về một thương hiệu mà không cần phải đích thân thử nó là thông qua mạng Internet. Ở đây, mức độ phân cực đã lên đến đỉnh điểm ngay cả so với tiêu chuẩn của một thương hiệu thù địch. Có hơn 200.000 người hâm mộ bày tỏ tình yêu của họ với món ăn nhớp nháp này trên trang Facebook của Marmite; trong lúc đó, hàng trăm nhóm khác lại thừa nhận rằng họ ghê tởm cái thứ này. Một số nhận xét bao gồm: “Tôi thà là tự dùng một chiếc nĩa rỉ sét để cắt đứt lá lách của mình làm thức ăn cho một con chim cánh cụt mặc áo chú hề còn hơn là ăn [Marmite]”; “một trong những thứ kinh tởm nhất mà con người từng tạo ra;” và “Marmite được làm từ ráy tai, phân cáo và nước mắt của một ả lăng loàn.”

Theo ước tính, người Anh đã dùng hơn tám triệu hũ Marmite trong những dịp nghỉ lễ, và ¼ số nhà bếp ở Anh đã có sản phẩm này.

A Bathing Ape

Nhà sáng lập của A Bathing Ape là “Nigo” (tên thật: Tomoaki Nagao), một nhà sản xuất nhạc và DJ người Nhật’ biệt danh của ông có nghĩa là “con số hai” trong tiếng Nhật. Nigo nổi tiếng là người khó hiểu, mặc dù theo một số bài báo, ông đã trở thành nhà thiết kế giàu nhất Nhật Bản.

Mặc dù BAPE rõ ràng là một thương hiệu Nhật, nhưng nó đã xâm nhập thành công vào tinh thần thời đại ngầm của Mỹ, ít nhất là theo cách gián tiếp, thông qua sự đón nhận của những

người nổi tiếng trong ngành giải trí ở Mỹ. Pharrell Williams, Jay Z, Lil Wayne và Young Jeezy là một vài cái tên trong số những nghệ sĩ hip-hop đã từng mặc quần áo của thương hiệu này. Tuy nhiên, BAPE vẫn giữ nguyên những rào cản của nó trên đất Hoa Kỳ. Nếu bạn quyết lòng sục chúng, tôi xin cảnh báo rằng: Có rất nhiều quần áo BAPE giả (ngôn ngữ bình dân gọi những món đồ giả này là “FAPE”), vì hàng BAPE thật rất hiếm, chưa kể đến mức giá đắt đỏ của chúng.

Hollister

Hollister là thương hiệu chị em trẻ hơn và rẻ hơn của Abercrombie & Fitch. Dường như thị trường mục tiêu của họ là những cô cậu học sinh cấp ba (mặc dù học sinh cấp hai cũng mua sắm ở đây), nhưng thật ra thị trường này hẹp hơn nhiều: Hollister săn đuổi những đứa trẻ nổi tiếng, mảnh khảnh và xinh đẹp. Mike Jeffries, CEO của Abercrombie, đã nói với tờ Salon như sau:

Thành thật mà nói, chúng tôi chỉ theo đuổi những đứa trẻ sành điệu. Chúng tôi theo đuổi những đứa trẻ Mỹ hấp dẫn với vóc dáng tuyệt vời và nhiều bạn bè. Rất nhiều người không hợp [với quần áo của chúng tôi], và họ cũng không thể mặc được chúng. Chúng tôi có cố tình xua đuổi khách hàng không? Chắc chắn là có rồi. Những công ty khác đang gặp rắc rối vì cố gắng hướng đến mọi đối tượng: già, trẻ, gầy, béo. Nhưng rồi họ trở thành món kem vani. Không ai ghét họ, nhưng cũng không ai hứng thú với họ cả.

Vì thế, những trải nghiệm trong cửa hàng Hollister được thiết kế để chia rẽ, kích động những kẻ căm ghét và những người hâm mộ với lực lượng ngang nhau. Bắt đầu từ việc tiếp cận. Cửa hàng nằm ẩn khuất, biệt lập phía sau một ngôi nhà gỗ trên bãi biển California nhân tạo, nghĩa là bạn không thể đi ngang và nhìn ngắm bên trong. Bên trong cửa hàng, ánh sáng mờ ảo, trần nhà thấp và âm nhạc (một loại nhạc pha trộn giữa punk, emo, indie và pop) đình tai nhức óc. Thực tế, âm thanh lớn đến mức một tờ báo tại Arizona đã đăng một bài tiết lộ về mức độ ồn bên trong cửa hàng – cường độ ở mức 90 deciben, mức tối đa cho phép mà một nhân viên có thể chịu đựng suốt tám tiếng đồng hồ. Chẳng trách hầu hết các bậc phụ huynh đều ghét nơi này.

Các nhân viên ở cửa hàng Hollister được gọi là “người mẫu”, và đặc biệt các nhân viên nữ đều trẻ, đẹp, và mảnh mai. Công ty đã vướng vào những vụ kiện quy kết rằng thương hiệu đã phân biệt đối xử với các sắc tộc khi tuyển dụng và buộc nhân viên phải ăn mặc không đúng chuẩn mực. (Cả hai vụ kiện đều được giải quyết ổn thỏa, nhưng công chúng không biết nhiều về chúng.) Những quảng cáo của thương hiệu này rất gợi dục, và kích cỡ quần áo được căn thận xác định nhằm tống khứ những người thuộc nhóm không-gầy.

Với tất cả những nỗ lực này, kết quả họ thu được là gì? Năm 2009, hơn 500 cửa hàng, và doanh thu cả năm là 1,5 tỷ đô-la.

Benetton

Trang web Benetton lưu trữ những mẫu quảng cáo đặc biệt từ các chiến dịch trong suốt nhiều năm qua. Tất cả những hình ảnh gây tranh cãi đều ở đó, cùng với lời giải thích về triết lý quảng cáo và thương hiệu của công ty.

Khi giảng dạy, tôi cảm thấy câu chuyện thương hiệu này rất có giá trị về mặt khái niệm, vì nó buộc sinh viên phải suy nghĩ xem quảng cáo là gì, và quan trọng hơn: quảng cáo có thể là hoặc thậm chí nên là như thế nào? Khi tổ chức thảo luận về Benetton, tôi thường trích dẫn trên màn hình lời phát biểu của những nhà quan sát trong ngành:

Quảng cáo nên bán niềm hạnh phúc... Bộ đôi này [Toscani và Benetton] hiểu rằng xã hội đang chơi vơi giữa dòng nước, và họ đã chọn cách dễ dàng: thay vì đưa ra chiếc phao cứu hộ, họ lại ấn đầu xã hội xuống nước sâu, dí mũi xã hội vào tình dục, AIDS, và phân. (Jacques Séguela, EuroRSCG);

“Quảng cáo” [của Benetton] hoàn toàn không liên quan đến sản phẩm mà ông đang bán. Bạn có thể đặt một từ tục tĩu lên đầu đề, mọi người sẽ chú ý, nhưng không có nghĩa rằng chúng tôi sẽ thích bạn vì điều đó. (Ced Vidler, Lintas Worldwide);

Benetton đã đưa ra chân lý mới về quảng cáo thành công... rằng tạo ra một “văn hóa” khác biệt xung quanh một thương hiệu... thường quan trọng hơn lợi nhuận bán hàng thực tế. (James Lowther, Saatchi & Saatchi)

Tôi cũng xin trích dẫn lời phản hồi từ Benetton và Toscani:

Những nhà quảng cáo đã gây ra nhiều tổn hại về mặt xã hội... sử dụng hình ảnh giả tạo và ước mơ giả tạo để bán sản phẩm của họ cho chúng ta; do đó ngày nay, nếu bạn là một cô gái, bạn chỉ là kẻ vô danh nếu không được hấp dẫn như Isabella Rossellini...

Quảng cáo là một trong những kiểu giao tiếp phong phú nhất và quyền lực nhất trên thế giới... Những công ty quảng cáo đã lỗi thời... Họ tạo ra thực tế giả tạo và muốn mọi người tin vào nó. Chúng tôi đưa ra thực tế thật và bị chỉ trích vì điều đó.

Tôi không viết nghiên cứu điển hình riêng về thương hiệu này vì đã có rất nhiều bài nghiên cứu xuất sắc, bao gồm một bài từ INSEAD (tác giả Christian Pinson và Vikas Tibrewala) đã đưa vào những câu trích dẫn trên.

Apple

Có quá nhiều bài viết về Apple đến nỗi nếu bàn luận thêm gì nữa là quá thừa. Tôi chỉ xin nói rằng, trong hàng trăm bài viết nhằm nắm bắt chủ nghĩa phản truyền thống của Apple qua nhiều năm, bài viết với tiêu đề hay nhất là một tí trong tạp chí Wired năm 2008 với cái tiêu đề “Làm thế nào Apple có thể thành công rực rỡ khi làm mọi việc theo cách sai trái.” Theo tôi, tiêu đề đó đã nói lên tất cả. Cột dọc bên cạnh bài báo đã đưa ra năm nguyên tắc chính của Thung

lũng Silicon mà Apple đã không ngần ngại phá vỡ. Sau đây là hai ví dụ về sự bất tuân luật lệ của Apple được trích từ bài viết:

Luật của Thung lũng Silicon: GIAO TIẾP. Nói với người hâm mộ về kế hoạch tương lai để tạo ra sự kết nối giữa họ với công ty của bạn. Những khó khăn trong việc tuyển dụng? Chiến lược mới? Gặp vấn đề về tiêu hóa? Hãy viết tất cả lên blog! Khách hàng sẽ cảm thấy gắn kết hơn và trung thành hơn. Ngoài ra, những nhận xét của họ cũng có thể đưa đến những ý tưởng hay.

Luật của Apple: Không bao giờ trao đổi với báo chí. Đóng cửa các blog đưa tin đồn. Đe dọa thừa kiện những đứa trẻ gửi ý tưởng đến cho công ty. Không bao giờ rò rỉ tin tức về sản phẩm cho đến khi sẵn sàng công bố chúng. Rồi sử dụng thứ kỳ luật đó để tạo dư luận và thống trị toàn bộ giới truyền thông với mỗi lần công bố.

Luật của Thung lũng Silicon: YÊU QUÝ KHÁCH HÀNG. Đảm bảo dành thật nhiều tình cảm cho khách hàng, cố gắng đảm bảo rằng mỗi khách hàng sẽ có một trải nghiệm tích cực. Bất kỳ ai cũng có thể đăng một bài đánh giá tiêu cực lên Yelp hoặc Amazon, vì thế bạn không được phép phớt lờ một lời than phiền nào.

Luật của Apple: Làm hài lòng bản thân bạn chứ không phải các fan hâm mộ. Tung ra iMac không có ổ đĩa mềm. Tung ra MacBook Air không có ổ đĩa CD. Giảm 200 đô-la trên giá bán iPhone hai tháng sau khi trình làng; khi khách hàng mua sớm than phiền, hãy tặng họ phiếu mua hàng trị giá 100 đô-la.

Harley-Davidson

Trong thập niên 1950 và 1960, đa số thành viên của các câu lạc bộ mô-tô là những kẻ nổi loạn với trang phục da thuộc và jeans với lối sống tự do ngoài khuôn khổ. Hunter S. Thompson đã mô tả văn hóa của câu lạc bộ mô-tô tai tiếng nhất trong giai đoạn này trong cuốn sách Những thiên thần của Địa ngục: Trường thiên kỳ lạ và kinh hoàng về những Băng nhóm Mô-tô ngoài vòng pháp luật (xuất bản năm 1996). Điều gắn kết những câu lạc bộ này là một nguyên tắc chung về sự nổi loạn và, như Thompson đã viết, “một kiểu trung thành vô tri”. Những người lái xe tự lập ra lộ trình, chủ yếu là nhằm tránh “khu vực giới hạn tốc độ, ít bảng chỉ dẫn, [hoặc] những luật lệ khác thường”. Trong chuyến hành trình, sẽ có những cuộc chạm trán không thể tránh khỏi với cảnh sát, những cuộc bắt giữ hay ẩu đả với các câu lạc bộ mô-tô khác; trong khi đó mô-tô mà những người lái xe phóng đảng này lựa chọn vô tình lại là Harley.

Ngày nay, câu lạc bộ mô-tô lớn nhất thế giới không còn là một tổ chức độc lập nữa; mà được điều hành bởi chính Harley. Thẻ thành viên năm đầu tiên từ H.O.G. (Tổ chức những ông chủ xe Harley) sẽ được miễn phí nếu khách hàng mua xe Harley, và một trong những lợi ích của thành viên là họ có thể tham gia những buổi tụ tập và đại hội do công ty tổ chức, cũng như quyền đăng nhập vào trang web dành riêng cho thành viên. Chuyến hành trình gần đây nhất của Harley bắt đầu với 105 điểm xuất phát trên khắp đất nước, sau đó họ sẽ đi qua 25 tuyến

đường khác nhau và cùng kết thúc tại Milwaukee. Lần cuối cùng khi Harley tổ chức đại hội kỷ niệm thành lập công ty ở tại quê nhà, 125.000 suất tham dự đã nhanh chóng được bán sạch. Với những người lái mô-tô muốn tự tổ chức những chuyến phượt xuyên quốc gia, Harley sẽ cung cấp (thông qua trang web và sổ tay thành viên) những chỉ dẫn về đường sá, kế hoạch hành trình cùng những gợi ý và mẹo vặt hữu ích. Thậm chí ở những đại hội mô-tô không được Harley chính thức tài trợ (ví dụ như Sturgis và Daytona), thương hiệu đến từ Milwaukee này vẫn chiếm đa số; theo ước tính, khoảng 90% chiếc mô-tô ở Daytona đều mang thương hiệu Harley.

Tóm lại, Harley đã thực hiện gần như mọi thứ để nuôi dưỡng cảm giác thuộc về một nơi nào đó của những người lái xe, cung cấp một diễn đàn cho khách hàng để kết tình hữu hảo và ủng hộ huyền thoại về lối sống kỵ sĩ.

Dove – Vẻ đẹp thật sự

Đồng nghiệp của tôi, John Deighton đã viết một nghiên cứu điển hình thú vị về Chiến dịch Vẻ đẹp Thật sự của Dove. Theo nghiên cứu của ông, sự phát triển của chiến dịch gây tranh cãi này đã khiến chính những người trong công ty lo lắng. Một trong các giám đốc đã nói về chiến dịch như sau: “Khi bạn nói về vẻ đẹp thật sự, bạn có đánh mất yếu tố khát vọng hay không? Liệu người tiêu dùng có bị lay động đủ để mua một thương hiệu không hứa hẹn sẽ giúp họ trở nên hấp dẫn hơn? Bóc trần truyền thuyết về cái đẹp tiềm ẩn cả nguy cơ bóc trần cả lý do để tiêu phí một khoảng tiền cho sản phẩm. Bạn đang tự định vị mình là một thương hiệu tầm thường.”

Dĩ nhiên, khi vừa ra mắt, chiến dịch cũng vấp phải những lời phê phán gay gắt. Richard Roepe, một phóng viên xã luận của tờ Chicago Sun-Times, đã bóc lộ khía cạnh tàn bạo của ông trong bình luận sau: “Những người đàn bà béo phệ mặc đồ lót vây quanh nhà tôi... Tôi thấy những quảng cáo này hơi đáng ngại. Nếu tôi muốn xem những ả béo khoe thân, tôi sẽ đến lễ hội Hương vị Chicago, hiểu không? (Tôi hiểu rồi, thật là một quý ông “thanh lịch”...) Thậm chí đến hôm nay, những tranh luận xung quanh chiến dịch vẫn tiếp tục diễn ra trên các blog, diễn đàn trao đổi, YouTube...

Trong khi đó, Dove đã trải qua một thời kỳ tăng trưởng thịnh vượng và trẻ hóa thương hiệu. Với cá nhân tôi, tôi yêu những thương hiệu không ngần ngại khơi gợi hoặc lôi kéo chúng ta vào những cuộc đối thoại mang tính thời sự.

Để biết thêm về toàn bộ câu chuyện, xin xem “Dove: Sự tiến hóa của một thương hiệu,” (tác giả John Deighton), Nghiên cứu điển hình số 508-047 của trường Kinh doanh Harvard.

Chú Thích

1. Thanh năng lượng (energy bar) là các loại thức ăn khô giàu protein và carb, điển hình như lương khô, loại thực phẩm giúp cung cấp năng lượng cho cơ thể trước khi tập thể thao.

2. NBA được viết đầy đủ là National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ (chủ yếu tại Hoa Kỳ). Giải bao gồm 30 câu lạc bộ thành viên, trong đó có 29 câu lạc bộ của Mỹ và 1 câu lạc bộ của Canada. Giải này là một thành viên của USA Basketball (USAB), một tổ chức được Liên đoàn Bóng rổ Quốc tế công nhận là cơ quan điều hành bóng rổ ở Mỹ. NBA là một trong bốn giải thể thao lớn ở Bắc Mỹ, bao gồm cả Major League Baseball (MLB), National Football League (NFL), và National Hockey League (NHL).

3. Ritz-Carlton và Four Seasons là hai chuỗi khách sạn và khu nghỉ dưỡng cao cấp có chi nhánh trên toàn thế giới.

4. Motel 6 là chuỗi nhà trọ giá rẻ.

5. Nhân vật chính trong cuốn tiểu thuyết Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer của nhà văn Mark Twain.

6. “Gross national cool” (“chỉ số văn hóa quốc gia ấn tượng”) là khái niệm phát sinh cùng với “Cool Japan”, một chiến dịch ngoại giao của chính phủ Nhật Bản nâng cao quyền lực mềm thông qua văn hóa đại chúng nhằm tạo ra một “Nhật Bản ấn tượng” (cool Japan). Khái niệm này ra đời năm 2002, thể hiện sự trỗi dậy của Nhật Bản với tư cách một siêu cường văn hóa.

7. Là phong cách thời trang hip-hop dành cho giới trẻ.

8. “Đứng ngoài vòng pháp luật” hay outlaw motorcycle club là các câu lạc bộ dành cho các tay lái yêu thích tự do, không thích theo khuôn khổ. Họ bị coi là những người “ở ngoài vòng pháp luật” vì không được Hiệp hội các tay lái mô-tô Mỹ thừa nhận, và cũng không tuân theo các quy định của hiệp hội này.

9. (Tiếng lóng) Sự cạnh tranh giữa những chuỗi khách sạn nhằm thu hút khách hàng bằng cách đưa ra những chiếc giường tốt hơn, tinh tế hơn, bao gồm đệm đặc biệt, ga sang trọng và cách xếp đặt gối và gối lưng một cách tinh tế. - Trích Từ điển ngành Du lịch

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>