

GARY VAY . NER . CHUK



Nền kinh tế  
cảm ơn



Tác phẩm: **Nền Kinh tế Cảm ơn**  
Nguyên tác: **The Thank You Economy**  
Tác giả: **Gary Vaynerchuk**  
Thể loại: **Kinh tế, Phi hư cấu**  
Dịch giả: **Mạc Tú Anh**  
Nhà xuất bản: **Trẻ**  
Năm xuất bản: **10/2012**



**Dự án Ebolic #1**

Shooting: **Hanki**

Typing: **Lớ, Hama, Ngọc Quỳnh, Oanh, Châu Giang**

Checking: **Hoang Tien, YesReneau**

Leading & Packaging: **Tornad**

Ngày hoàn thành: **13/4/2017**

**Ebolic** là dự án chế bản ebook do **Bookaholic** thực hiện. Chúng tôi hoạt động hoàn toàn phi lợi nhuận và dựa trên tinh thần tự nguyện, với mục đích mang đến cho độc giả những đầu sách hay và lan tỏa văn hóa đọc cho cộng đồng. Chúng tôi khuyến khích độc giả mua sách in, và chỉ nên tìm đến ebook này khi không thể tiếp cận sách.

# MỤC LỤC

LỜI CẢM TẠ

LỜI TỰA

PHẦN I: Chào mừng đến với Nền Kinh tế Cảm ơn

CHƯƠNG MỘT: Mọi thứ đã thay đổi ra sao, ngoại trừ bản chất con người

CHƯƠNG HAI: Xóa bỏ những giới hạn vô hình

CHƯƠNG BA: Tại sao người khôn ngoan lại bác bỏ truyền thông xã hội, và tại sao họ không nên

PHẦN II: Làm sao thắng

CHƯƠNG BỐN: Từ cấp cao nhất: Thẩm quyền văn hóa đúng

CHƯƠNG NĂM: Cặp đôi hoàn hảo: Truyền thông truyền thống gặp Truyền thông xã hội

CHƯƠNG SÁU: Old Spice đã chơi bóng bàn, rồi để rơi bóng như thế nào

CHƯƠNG BẢY: Mục đích: Chất lượng đi với số lượng

CHƯƠNG TÁM: Gây chấn động và tạo sự kính sợ

PHẦN III: Nền Kinh tế Cảm ơn trong thực hành

CHƯƠNG CHÍN: Avaya: Đi đến nơi nào mọi người đến

CHƯƠNG MƯỜI: AJ Bombers: Giao tiếp với cộng đồng

CHƯƠNG MƯỜI MỘT: Chuỗi khách sạn Joie de Vivre: Quan tâm đến những điều lớn lao và nhỏ nhất

CHƯƠNG MƯỜI HAI: Irena Vaksman, DDS: Một phòng khám nhỏ bắt đầu học hỏi về truyền thông xã hội

CHƯƠNG MƯỜI BA: Hank Heyming: Một ví dụ ngắn gọn về văn hóa và mục đích được triển khai tốt

Kết luận

Phần IV: Ngừa bài

Đòi điều suy ngẫm thêm...

PHẦN V: Cách để chiến thắng trong Nền Kinh tế Cảm ơn, bản tóm lược

*Gửi đến gia đình và bạn bè tôi,  
đặc biệt là Lizzie và Misha,  
hai người phụ nữ là lẽ sống của đời tôi.*

## LỜI CẢM TẠ

Cuốn sách này hoàn thành nhờ sự giúp đỡ của rất nhiều người, nhưng tôi muốn ngỏ lời cảm ơn đặc biệt đến Debbie Stier, Stephanie Land, và Marcus Krzastek. Đây là ba người quan trọng đối với cuốn sách này chẳng kém gì tôi.

Tôi cũng muốn cảm ơn tất cả mọi người ở HarperBusiness, VaynerMedia, những con người tuyệt vời ở Brooks Group, và tất cả bạn bè đã dành thời gian đọc hộ tôi.

Cảm ơn toàn thể gia đình và bạn bè vì đã ủng hộ, nhất là mẹ tôi, Tamara, và cha tôi, Sasha, những người luôn ở cạnh bên tôi. Nếu không có sự can đảm của cha tôi, tôi sẽ không có mặt trên đất nước tuyệt diệu này, và sẽ không có tôi ngày hôm nay. Cũng xin cảm ơn Elizabeth, người chị tuyệt vời mà tôi thật sự ngưỡng mộ; cảm ơn vợ cùng con gái tôi, những người khiến tôi không bao giờ muốn rời nhà vào buổi sáng, và luôn muốn lao nhanh về nhà; và xin cảm ơn bà Esther – con yêu bà.

Tôi cũng rất biết ơn họ hàng gần xa – hai người anh rể giỏi giang Alex và Justin; Sandy, người chị dâu tuyệt vời vừa mới gia nhập vào đại gia đình; và ba mẹ vợ của tôi, Anne và Peter, những người hết sức đáng quý. Peter, con hy vọng là tất cả bạn bè và bạn hàng của cha đều sẽ đọc cuốn sách này.

Cảm ơn hai người bạn nổi khổ của tôi, Bobby Shifrin và Brandon Warnke. Cảm ơn tất cả những người yêu rượu và những người ủng hộ công việc của tôi, các bạn là cả thế giới đối với tôi!

Cho phép tôi cảm ơn Stephanie Land thêm lần nữa nhé? Cô là người chấp bút xuất sắc nhất trên thế giới. Tôi ngưỡng mộ cô.

## LỜI TỰA

Tôi bắt đầu sống trong *Nền Kinh tế Cảm ơn* từ một ngày nọ vào khoảng năm 1995 khi một khách hàng bước vào tiệm rượu của cha tôi và nói, “Tôi vừa mua một chai Lindemans Chardonnay giá 5,99 đôla, nhưng tôi có coupon 4,99 đô của cửa hàng anh gửi qua thư. Anh có chấp nhận thanh toán không? Tôi có đem theo hóa đơn đây.” Người quản lý cửa hàng đang trực lúc đó đã trả lời, “Không.” Tôi ngược lên giữa lúc đang quỳ gói phủ bụi tủ kệ và thấy ông khách trợn mắt nói, “Anh nói nghiêm túc chứ?” Người quản lý nói, “Không, không. Anh phải mua thêm để được bớt 4,99 đôla.” Lúc ông khách rời đi, tôi đã chạy lại chỗ người quản lý và nói, “Ông ấy sẽ không bao giờ quay trở lại đâu.” Và tôi đã lầm; người khách đó đã trở lại. Ông ta trở lại vài tháng sau đó – để nói cho chúng tôi biết rằng sẽ không bao giờ mua hàng của chúng tôi nữa.

Hiện giờ, tôi cũng chẳng tử tế gì hơn người quản lý này, và cũng chẳng phải là người ủy mị khi đụng đến chuyện kinh doanh. Tuy nhiên, dù tôi còn trẻ và vẫn còn nhiều thứ cần phải học hỏi, nhưng tôi chắc chắn người quản lý đó đã sai lầm. Anh ta tin mình đang bảo vệ cửa tiệm không để khách hàng tìm cách lợi dụng; nhưng tôi lại thấy chúng tôi đã bỏ lỡ cơ hội làm cho khách hàng vui vẻ.

Không phạm sai lầm: Tôi luôn xem kinh doanh là cách để tạo dựng di sản, và là cách để khiến mọi người vui vẻ, nhưng tôi cũng kinh doanh để kiếm tiền, chứ không phải chỉ rải nắng ấm và cầu vồng. Động cơ làm khách hàng vui vẻ của tôi không hẳn là vì lòng vị tha; mà vì khách hàng vui vẻ sẽ đáng giá hơn khách hàng bình thường rất nhiều. Hồi đó tôi đã tin chắc như đinh đóng cột rằng doanh nghiệp chỉ vững mạnh khi quan hệ giữa doanh nghiệp với các khách hàng thân thiết nhất cũng vững mạnh, và điều những khách hàng đó nói về doanh nghiệp của chúng ta bên ngoài bốn bức tường công ty của chúng ta sẽ định hình tương lai của chúng ta.

Tôi không viết *Nền Kinh tế Cảm ơn* để khuyến khích các doanh nghiệp và thương hiệu tử tế với khách hàng của mình hơn. Tôi viết cuốn sách này vì tôi tin rằng chuyện hồi xưa đã đúng thì bây giờ sẽ còn đúng hơn nữa. Trực giác của tôi mách bảo như thế. Đó là lý do tôi biết mình nên bán hết tất cả thẻ bóng chày và lao vào sưu tầm đồ chơi; là lý do tôi mở trang WineLibrary.com vào năm 1997 khi chưa ai nghĩ đến chuyện lập trang web cho cửa hàng rượu địa phương; là lý do tôi quyết định bán toàn rượu Úc và Tây Ban Nha năm 1999 trong lúc tất cả những người khác vẫn bị ám ảnh bởi rượu Pháp, California, và Ý. Nhờ thế mà tôi biết phải dùng Twitter ngay từ đầu, và biết blog video sẽ có tác dụng ra trò. Và đó là lý do tôi biết rằng giờ mình đã đúng.

Tôi muốn những người yêu thích điều hành kinh doanh và xây dựng doanh nghiệp như tôi – dù họ là doanh nhân, buôn bán nhỏ, hay làm việc cho công ty nằm trong danh sách Fortune 100 – hiểu điều mà những người chấp nhận đầu tiên như tôi đã thấy được – rằng chúng ta đã bước vào một kỷ nguyên mới, trong đó việc phát triển quan hệ khách hàng vững mạnh là vấn đề sống còn đối với sự thành công của một thương hiệu hay công ty. Chúng ta đã đẩy thông điệp của mình ra biết bao thập kỷ qua. Sáng kiến tiếp thị theo kiểu nhồi nhét thông điệp của một thương hiệu cho người tiêu dùng đã không còn đủ mạnh. Sáng kiến phải kích thích được tương tác cảm xúc thì mới có tác dụng.

Giao tiếp cởi mở, chân thành không chỉ là chìa khóa dẫn đến những mối quan hệ tốt đẹp giữa các cá nhân với nhau, mà còn là bản chất mối quan hệ giữa một thương hiệu hoặc doanh nghiệp với khách hàng. Người ta nắm lấy truyền thông xã hội vì giao tiếp làm họ hạnh phúc; và đó là điều chúng ta phải làm. Đó là lý do chúng ta khắc hình lên vách đá. Đó là lý do chúng ta sử dụng ám hiệu bằng khói. Đó là lý do mực in chiến thắng. Và nếu có ai phát triển được công cụ cho

phép chúng ta giao tiếp ngoại cảm, tất cả chúng ta cũng sẽ xài tuốt. Các doanh nghiệp sẽ thay đổi để phù hợp với kiểu đổi mới đó như thế nào tôi không rõ. Nhưng tôi dám chắc là họ sẽ làm. Ít ra những người tôi quen cũng sẽ làm.

Từ giờ đến lúc đó, các công ty đủ kiểu đủ loại buộc phải bắt đầu nỗ lực nối kết với các khách hàng của mình và làm cho họ hạnh phúc, không phải vì sự thay đổi sắp đến, mà là vì sự thay đổi đã ở ngay đây rồi. Hãy tưởng tượng sẽ có thêm bao nhiêu người nghe về việc chúng ta làm khách hàng không vui và đánh mất người khách đó nếu người không được đổi coupon ở Wine Library nhiều năm về trước kia có được điện thoại di động cài ứng dụng Twitter và Facebook. Hơn thế nữa, những thay đổi chúng ta trông thấy chỉ là những bọt nước nhỏ đầu tiên nổi lên mặt nước. Web tiêu dùng hãy còn là một đứa trẻ – nhiều người đang đọc cuốn sách này hẳn còn nhớ rõ thế giới trước khi có Internet. Truyền thông xã hội đã đưa đến những thay đổi về văn hóa có tầm ảnh hưởng lớn đến các chiến lược tiếp thị, nhưng dần dà, các công ty muốn cạnh tranh sẽ phải thay đổi cách thức tiếp cận đối với mọi thứ, từ chính sách tuyển dụng đến dịch vụ khách hàng và đến cả ngân sách của mình nữa. Bạn đừng lo vì chúng sẽ không diễn ra hết một lúc đâu. Nhưng rồi cũng sẽ diễn ra, vì công nghệ đang đẩy chúng ta vào Nền Kinh tế Cảm ơn với tốc độ phóng ngư lôi và không hề giảm tốc. Cá nhân tôi nghĩ rằng đó là điều tốt. Và tôi mong là bạn cũng sẽ đồng ý sau khi đọc xong cuốn sách này.



# **PHẦN I: Chào mừng đến với Nền Kinh tế Cảm ơn**



## **CHƯƠNG MỘT: Mọi thứ đã thay đổi ra sao, ngoại trừ bản chất con người**

Hãy nhớ lại lần cuối cùng có người làm điều gì đó tốt đẹp cho bạn. Ý tôi không chỉ là giúp giữ cửa mở; mà là trông hộ chó cho bạn vào dịp cuối tuần khi bạn đi vắng hoặc lái xe cả bốn mươi phút để đón bạn ở sân bay. Sau đó bạn cảm thấy thế nào? Là biết ơn, thậm chí có thể cảm thấy quá hên đã quen được người có thể hết mình vì bạn như thế. Nếu có dịp, ắt hẳn bạn sẽ đền đáp. Thậm chí có thể bạn chẳng đợi đến khi có dịp – mà làm ngay điều gì đó để người ấy vui, và bày tỏ lòng biết ơn, vì bạn có khả năng. Đa số chúng ta đều nhận thấy có được người như vậy trong đời là một món quà, chứ không phải là chuyện đương nhiên.

Thật ra, chẳng có mối quan hệ nào là đương nhiên cả. Đó chính là cốt lõi của cuộc sống. Cách chúng ta nuôi dưỡng các mối quan hệ thường là yếu tố quyết định lớn nhất đến loại cuộc đời mà chúng ta sống. Kinh doanh cũng không khác gì. Làm ăn thật đâu có được thực hiện trong các cuộc họp của ban giám đốc; mà được tiến hành qua đĩa cánh gà ăn dở tại quán rượu dành cho dân yêu thích thể thao, hoặc vào giờ giải lao giữa buổi diễn ở sân khấu Broadway. Nó được thực hiện thông qua câu chào hỏi nhiệt tình, qua một lời giới thiệu bất ngờ, hoặc nhờ nhường xe taxi giữa lúc trời mưa. Nó xảy ra trong những mối tương tác nhỏ nhặt, cá nhân cho phép chúng ta chứng tỏ với nhau rằng chúng ta là ai và chúng ta tin tưởng vào điều gì, trong những khoảnh khắc chân thành làm trỗi lên cảm xúc tốt đẹp và tạo dựng sự tin cậy và lòng trung thành. Giờ hãy tưởng tượng bạn có thể nhân rộng những mối tương tác đó đến hàng trăm, hàng ngàn, hoặc thậm chí hàng triệu người trở thành cơ sở khách hàng của bạn, hoặc tốt hơn cả là cơ sở khách hàng tiềm năng. Nhiều người sẽ nhất mực cho rằng không thể đạt được quy mô cỡ đó, và có lẽ chỉ mới cách đây năm năm thôi họ còn đúng. Tuy nhiên, hiện nay việc mở rộng các mối tương tác đó không chỉ khả thi – nếu bạn sử dụng đúng công cụ đúng cách – mà còn cần thiết. Thật ra, những công ty và thương hiệu từ chối không chịu thử có thể làm hại tiềm năng công việc kinh doanh của họ, và về lâu dài, là ngay chính sự tồn tại của họ nữa.

Tại sao? Bởi vì suy cho cùng, điều duy nhất không bao giờ thay đổi chính là bản chất con người. Nếu được chọn lựa, con người luôn dành thời gian ở bên người họ yêu mến. Khi có lợi và thích hợp, họ cũng thích làm ăn và mua hàng từ những người họ yêu mến. Và giờ đây họ có thể làm vậy lắm chứ. Truyền thông xã hội giúp người tiêu dùng tương tác với các doanh nghiệp theo kiểu tương tự như họ tương tác với bạn bè và gia đình. Những người tiên phong công nghệ đã tranh thủ cơ hội trò chuyện thường xuyên với các doanh nghiệp, rồi dần dà, càng ngày càng có nhiều người trở nên hào hứng với ý niệm này và nối bước họ. Có thể bạn chưa thấy ảnh hưởng của hoạt động này, nhưng tôi thì có. Ngày nào tôi cũng thấy. Những mối quan hệ và giao kết tin cậy được hình thành thông qua truyền thông xã hội đang nhanh chóng trở thành những tác lực tinh vi nhưng đang phát triển mau chóng của nền kinh tế. Các thương hiệu và doanh nghiệp bắt buộc phải học cách sử dụng truyền thông xã hội một cách đúng đắn và đích thực để phát triển những mối quan hệ tay đôi với nguồn khách hàng của mình – bất kể lớn đến đâu – để họ có thể tạo ảnh hưởng trên thị trường, trong hiện tại và cả tương lai.

\* \* \*

### **Truyền thông xã hội còn hơn cả truyền thông**

Xin lưu ý, tôi không thích thuật ngữ “truyền thông xã hội” (social media). Đây là một sự dùng từ sai đã tạo nên một nhầm lẫn nghiêm trọng. Nó khiến các nhà quản lý, nhân

viên tiếp thị, các giám đốc điều hành (CEO), và giám đốc tiếp thị (CMO) tưởng là họ có thể sử dụng các trang mạng xã hội để lan truyền thông điệp y như cách họ sử dụng các phương tiện truyền thông truyền thống như ấn phẩm, truyền thanh, truyền hình, hoặc quảng cáo ngoài trời, và mong đợi kết quả cùng doanh thu tương tự. Nhưng cái chúng ta gọi là truyền thông xã hội không phải là truyền thông, thậm chí cũng chẳng phải là phương tiện truyền thông. Nó là một sự chuyển đổi văn hóa lớn lao làm ảnh hưởng sâu sắc đến cách xã hội sử dụng Internet, phương tiện truyền thông tuyệt vời nhất từng được phát minh. Tiếc thay, khi nghĩ đến việc tiếp thị thông qua các trang mạng xã hội như YouTube, Facebook, Twitter, Foursquare, và DailyBooth, giới kinh doanh lại nghĩ mình đang sử dụng truyền thông xã hội, do đó tôi cũng phải dùng thuật ngữ này vậy.

\* \* \*

## Tin vui hay không là tùy người nghe

Cuối cùng, đã có cách để kết nối thật sự với khách hàng của chúng ta, đã có cơ hội để biết được họ muốn gì, họ nghĩ gì, mọi chuyện diễn biến ra sao, sản phẩm của chúng ta hoạt động như thế nào, hoặc vô dụng như thế nào! Sau cùng, đã có cơ hội để những chiến dịch tiếp thị trực tiếp đến từng cá nhân và sáng tạo làm được việc hơn là nhồi nhét thông điệp của chúng ta cho khách hàng! Don Draper<sup>a</sup> chắc phải đánh rơi ly whiskey vì vui sướng nếu bạn bảo anh ta rằng hãng quảng cáo của anh không phải tiến hành phỏng vấn nhóm tập trung để tìm xem người ta muốn gì nữa. Hãy nghĩ đến chỗ tiền mà lẽ ra các giám đốc nhân hàng đã có thể tiết kiệm được hàng thập kỷ qua để chi vào việc kiểm chứng công tác tiếp thị và các kỹ thuật nghiên cứu kinh điển khác mà, chừng ấy năm nay, chẳng cải thiện được rủi ro thất bại của một sản phẩm mới được bao nhiêu, ước chừng khoảng 60-90%; họ sẽ gườm gườm nhìn những người hiện đang hoài nghi tiếp thị bằng truyền thông xã hội vì không nhận ra đó là tin vui. Nhưng, đáng kinh ngạc là có rất nhiều người không muốn nghe điều đó. Nếu tiếp cận cá nhân thật sự sẽ nhanh chóng trở thành một trong những phương thức quan trọng nhất để tiếp cận khách hàng, thì nghĩa là sẽ có một số lượng khổng lồ các doanh nghiệp sẽ phải trải qua một cuộc biến đổi văn hóa toàn diện để cạnh tranh. Đó là cách nghĩ của đại đa số giám đốc điều hành doanh nghiệp cũng tựa như khi Dwyane Wade thỉnh thoảng đối mặt với bằng chứng không thể chối bỏ rằng bóng rổ đã hết thời và chỉ còn mỗi trò khúc côn cầu trên băng<sup>b</sup>. Nhưng nên nhớ rằng mới cách đây không lâu số người ít ỏi có máy tính tại nhà hầu như chỉ dùng chúng để xử lý văn bản và chơi video game. Vào năm 1984, bạn giấu nhem chiếc Apple Macintosh mới của mình vào ngăn đựng đồ để tránh cái nhìn hau háu thèm thuồng; vào năm 2007 bạn có thể tranh thủ được một cuộc hẹn hò nóng bỏng nhờ khoe ra chiếc iPhone mới. Văn hóa thay đổi, và việc kinh doanh cũng phải thay đổi theo bằng không thì tiêu.

\* \* \*

## Tại sao tôi lại ăn nói cực đoan

Bởi vì nếu tôi nhượng đảng chân thì bạn sẽ lân đảng đầu. Vào năm 1998 mà tôi nói, “Bạn sẽ tiêu nếu không đăng tải công việc kinh doanh của mình lên Internet và tham

---

<sup>a</sup> Nhân vật trong loạt phim truyền hình *Mad Man* của Mỹ, giám đốc sáng tạo của hãng quảng cáo Sterling Cooper ở Manhattan. (Nxb)

<sup>b</sup> Trong mấy bản nháp trước tôi đề cập đến LeBron James, nhưng như giới hâm mộ thể thao các bạn biết đây... thời thể đã thay đổi.

gia thương mại điện tử,” thì có đúng không? Không. Nhưng chà, bạn có tưởng tượng được việc không hề lộ mặt lên Web mà lại cố làm ăn vào năm 2010 không? Tôi thà rằng gây sốc để bạn chú ý, và rồi thừa nhận rằng doanh nghiệp hiếm khi đòi hỏi một phương thức tiếp cận được ăn cả ngã về không, còn hơn là để bạn xem nhẹ tình hình.

\* \* \*

Đáng tiếc, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp và chuyên gia tiếp thị không thấy được sự thay đổi đó ở đây. (Không phải đang đến. Không phải gần đến nơi. Mà là *ngay đây*.) Họ nhìn công việc kinh doanh đang diễn ra trên Twitter, Facebook, myYearbook, và Foursquare, rồi giờ giọng coi thường, “Chúng minh đi”.

Chào mừng các bạn đến với *Nền Kinh tế Cảm ơn (The Thank You Economy)*. Trong cuốn sách này, bạn sẽ đọc thấy một loạt các công ty lớn nhỏ, trong nhiều lĩnh vực khác nhau, tự hào chia sẻ họ đã cải thiện thành công lợi nhuận của họ bằng cách tận dụng và mở rộng các mối quan hệ nhờ truyền thông xã hội như thế nào. Nhìn chung, những ví dụ này là bằng chứng không thể chối cãi rằng công ty ở bất cứ quy mô nào chịu mở các kênh liên lạc với khách hàng và bán hàng theo cung cách trực tiếp, chu đáo khiến khách hàng cảm thấy họ được coi trọng đều sẽ thắng đậm. Chẳng có lý do gì lại có công ty không thể thực hiện những nỗ lực như thế và đạt được kết quả tương tự. Truyền thông xã hội khiến Internet trở thành một sân chơi mở, bình đẳng nơi bạn muốn thông điệp và thương hiệu của mình lan xa tới cỡ nào là do chính bạn định đoạt.

Bí quyết thành công của những công ty này là ở mức độ nào đó, họ đã tìm ra cách áp dụng một số ý tưởng tôi muốn giải thích trong cuốn sách này:

- Những viên gạch nền xây nền văn hóa công ty hùng mạnh, có tính kế thừa
- Làm thế nào tái tạo tính cập nhật hoàn hảo khi triển khai các chiến lược truyền thông truyền thống và truyền thông mạng xã hội
- Thúc đẩy với thành ý
- Làm khách hàng chán động và kính nể mà không cần đầu tư nhiều tiền, chỉ cần dốc hết lòng

Hơn nữa, họ không bị chùn chân bởi những lo ngại hay lập luận mà nhiều nhà lãnh đạo dùng để bác bỏ hiệu quả của truyền thông xã hội. Trong cuốn sách này, tôi sẽ giải quyết phần lớn những lập luận phổ biến đó và giải thích tại sao chúng không thể đứng vững.

Kỳ vọng của người tiêu dùng đang thay đổi một cách đáng kể, và truyền thông xã hội đã thay đổi mọi thứ liên quan đến cách các công ty phải – PHẢI – tương tác với khách hàng của mình. Từ nay trở đi, mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng sẽ rất khác biệt so với thời gian vừa qua.

## **Trọng tâm và cốt lõi của vấn đề**

Làm sao người ta biết là họ thích nhau? Họ trò chuyện. Họ trao đổi ý kiến. Họ lắng nghe nhau. Và cuối cùng, một mối quan hệ hình thành. Quá trình xây dựng quan hệ với khách hàng cũng không khác. Nếu chủ ý của tổ chức bạn đi xa hơn là chỉ làm cái việc bán sản phẩm hay dịch vụ, và đủ dũng khí để phơi bày tâm tư của mình, người ta sẽ đáp lại. Họ sẽ kết nối. Họ sẽ mến bạn. Họ sẽ trò chuyện. Và họ sẽ mua.

Một cuộc khảo sát những bậc phụ huynh đang chuẩn bị cho mùa mua sắm dịp tựu trường năm 2010<sup>1</sup> phát hiện có 30% số người cho là mạng xã hội sẽ tác động đến việc mua sắm của họ; một khảo sát khác, được thực hiện vào đầu tháng 12 năm 2009<sup>2</sup>, cho thấy có 28% cho biết quyết định sắm sửa của họ chịu tác động của mạng xã hội, 6% thừa nhận bị ảnh hưởng bởi dòng “status”<sup>c</sup> nhận xét về một sản phẩm trên Facebook của người bạn và 3% bị ảnh hưởng bởi “tweet”<sup>d</sup> của bạn mình. Vào lúc bạn đọc cuốn sách này, tỷ lệ sẽ còn cao hơn nhiều. Càng ngày, người ta càng có khuynh hướng dựa vào những điều họ thấy trao đổi trên các kênh truyền thông xã hội để có những quyết định kinh doanh và tiêu dùng. Vấn đề là, người ta không trò chuyện về những điều họ không quan tâm. Do đó việc làm họ quan tâm là tùy ở bạn, nghĩa là bạn phải quan tâm trước.

\* \* \*

Hồi tôi mới bắt đầu chơi Twitter; không ai biết đến tên tuổi của tôi; không ai biết tôi là ai. Để xây dựng thương hiệu của mình, tôi bắt đầu chuyện trò xoay quanh những gì tôi quan tâm nồng nhiệt: rượu. Tôi dùng Search.Twitter (hồi đó gọi là Summize.com) để tìm những 'mention' (bàn luận trên Twitter) về rượu Chardonnay. Tôi thấy mọi người đặt câu hỏi, thế là tôi trả lời. Tôi không đăng liên kết lên WineLibrary.com và nói rằng mình bán Chardonnay. Nếu người ta nói họ đang uống Merlot, tôi sẽ cho lời khuyên về Merlot, nhưng tôi không đề cập rằng họ có thể mua Merlot trên trang web của tôi. Tôi không cố tiếp cận quá sớm, như kiểu một anh chàng mười chín tuổi hay làm; mà tập trung đầu tư vào mối quan hệ trước. Cuối cùng, người ta bắt đầu thấy bình luận của tôi và nghĩ, “Ê, này, cái tay đó là Vaynerchuk; anh ta biết về rượu Chardonnay. Ái chà, anh ta có kinh doanh rượu – để xem thử nào. Ê, tay này vui tính đây. Tôi thích anh ta; tôi tin anh ta. Coi nào: anh ta cũng bán rượu nữa nè. Giao hàng miễn phí à? Thử một chai coi nào...” Quan tâm trước, chứ không phải bán hàng trước là như vậy đó, và tôi đã xây dựng nên thương hiệu của mình như thế đó.

\* \* \*

Ý của tôi về việc phơi bày tâm tư của công ty bạn là như thế đó. Giảm giá cũng có giới hạn. Sản phẩm hay dịch vụ tuyệt hảo cũng có giới hạn. Ngân sách tiếp thị cũng tăng có hạn. Thế nhưng, trái tim của bạn thì vô hạn. Có lẽ trong làm ăn mà trông đợi có người tình cảm như vậy thì không thực tế, nhưng nè, ba năm trước có bao nhiêu người nghĩ mình sẽ trông nom một trang trại ảo? Trong khi, đỉnh điểm của Farmville<sup>e</sup> có đến 85 triệu người chơi.<sup>3</sup>

Giờ đây, tôi nhận ra rằng thực tại của bạn không vô hạn; mở rộng các mối quan hệ cá nhân và tuyển dụng nhân viên phụ giúp thì tốn tiền bạc và thời gian. Nhưng trong cuốn sách này, tôi sẽ chỉ cho bạn thấy khi chi tiền vào truyền thông xã hội, thực chất không phải bạn đang đầu tư vào một cơ sở truyền thông – mà bạn đang đầu tư vào một văn hóa, và vào những người tiêu dùng rất cuộc có thể trở thành các đại sứ của bạn. Chúng ta sẽ kiểm chứng tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và bàn về thảo luận cách để làm cho đáng đồng tiền bát gạo. Tuy nhiên, lý tưởng mà nói mục tiêu của bạn nên là “Không bỏ sót tương tác nào”, bởi vì cái mang lại sự tương thưởng lớn nhất cho bạn chính là sự nhiệt tình thể hiện cho mọi người thấy là bạn quan tâm – về họ, về trải nghiệm của họ với bạn, về công việc kinh doanh của họ.

---

<sup>c</sup> Tạm dịch: cập nhật trạng thái. (Nxb)

<sup>d</sup> Cập nhật trên Twitter. (Nxb)

<sup>e</sup> Một trò chơi trên Facebook. (Nxb)

Nghe có vẻ giả tạo nhỉ. Thật ra, đó chính xác là cách thức thế giới kinh doanh từng vận hành. Tôi tin rằng chúng ta đang trải qua những ngày đầu của một cuộc chuyển đổi văn hóa mạnh mẽ sẽ đưa chúng ta quay lại 360 độ, và thế giới mà chúng ta hiện đang sống và làm việc giờ đây sẽ vận hành theo cùng cách tương đồng một cách đáng kinh ngạc với cùng cách mà ông bà chúng ta từng biết. Truyền thông xã hội đã biến thế giới của chúng ta thành một thị trấn nhỏ cực lớn do sức mạnh của các mối quan hệ, của những mối quan tâm thịnh hành, và sức mạnh của sự truyền miệng chi phối, như mọi thị trấn đầy sức sống đã từng như thế. Để thành công trong hiện tại và tương lai, chúng ta bắt buộc phải ghi nhớ những gì đã từng hiệu quả trong quá khứ.

## **Khi quan tâm có nghĩa là làm ăn**

Nếu bạn đủ may mắn có dịp quanh quẩn ở bên bất kỳ ai ở độ tuổi tám chín mười mà vẫn còn tính hóm hỉnh và ký ức nguyên vẹn, chắc hẳn bạn sẽ nghe họ nhận xét thế giới đã thay đổi biết bao so với hồi họ còn trẻ. Hầu hết người cao tuổi có thể dễ dàng nhận thấy thế giới đã thay đổi tốt đẹp hơn theo nhiều cách, nhưng họ thường bày tỏ tiếc nuối về cái thời cuộc sống chậm rãi hơn, cái thời mọi người quen biết xóm giềng, và cái thời mà người dung cũng như bạn bè đối đãi nhau lịch sự và tôn trọng (ngay cả nếu họ có không thích). Họ cũng sẽ hỏi tưởng về những người bán lẻ và doanh nghiệp địa phương đã thuộc lòng tên bạn và khiến bạn cảm thấy thân thiết ngay khi bước chân vào tiệm như thế nào. Vậy mới phải chứ. Dù bạn sống tại một thị trấn nhỏ hoặc một trong những khu tái định cư của thành phố, thì những người chủ/quản lý doanh nghiệp cũng quen biết bạn cả đời.

Hồi đó, chẳng cần phải khuyến khích mọi người mua hàng địa phương. Hầu như ngoài hàng địa phương ra thì đâu có gì khác. Nếu mẹ của bạn mua thịt tại tiệm của Bob, thì hầu như bạn cũng mua ở đó. Ông hàng thịt Bob biết gia đình bạn, biết khẩu vị của bạn, và biết trong mấy tháng mùa đông nên để dành xương heo cho bạn nấu món súp đậu hàng tuần. Cùng cách phục vụ của ông hàng thịt Bob khi bạn đặt chân vào tiệm cũng quan trọng ngang với chất lượng thịt bò xay của ông. Đây không phải là chuyện bạn chỉ cần đi thêm ba dãy nhà để xem ông hàng thịt đối thủ – Bill có gì. Mà là nếu bạn không hài lòng với dịch vụ mình nhận được – nếu, ví dụ, ông hàng thịt Bob không chịu trả lại tiền vì miếng bò băm ít mỡ tươi ngon bạn mua về đến nhà mới vỡ lẽ là chẳng tươi gì – bạn sẽ trút giận với hội phụ huynh, hoặc với công đoàn, hoặc câu lạc bộ thể thao ngoài trời. Nếu hội phụ huynh, công đoàn, hoặc các thành viên của câu lạc bộ thể thao là một phân khúc lớn trong cơ sở khách hàng của tiệm thịt Bob, đó sẽ là cơn ác mộng tồi tệ nhất cho ông hàng thịt Bob. Để mất một khách hàng vì bất mãn thường đồng nghĩa với việc mất thêm mười khách hàng là bạn bè và bà con của người đó nữa. Mười người trong các cộng đồng nhỏ bé, gắn kết chặt chẽ ngày trước tương ứng với một nguồn thu rất lớn. Doanh nghiệp sống chết là do sự truyền miệng, và do ảnh hưởng lẫn nhau của mọi người. Điều đó có nghĩa là ai bước qua cửa tiệm đều phải cảm thấy mình được trân trọng. Trừ phi là một mình một chợ, bằng không thì ông hàng thịt, cô thợ làm bánh, nhà sản xuất giá nên – tất tật những người phải giao dịch với khách hàng – đều phải thân thiện, sót sáng, và, biết xin lỗi khi cần thiết như ai, nếu không phải là nhiều hơn thế nữa.

Đây là thời mà công việc làm ăn có thể truyền đời qua nhiều thế hệ trong gia đình. Kinh doanh thường không chỉ là một cách để kiếm tiền; đó là một công việc mà các chủ sở hữu và nhà quản lý gắn bó chặt chẽ và có được niềm tự hào. Khi doanh nghiệp còn tương đối mới, người điều hành doanh nghiệp thường chăm lo như thể cuộc sống của họ tùy thuộc vào nó bởi vì, ừm, đúng là thế thật. Kinh doanh là tấm vé đến với giấc mơ Mỹ của họ. Đó là thứ sẽ chấp cánh cho tương lai của con cái họ. Họ dần dần thâm lâu dài vào công việc kinh doanh; đó sẽ

là di sản của họ. Và đến cuối cùng, khi họ nghỉ hưu, có lẽ họ vẫn sống giữa tất cả những người đã làm ăn với họ biết bao năm tháng. Khách hàng của họ không chỉ là những chiếc ví biết đi; mà là bạn bè và xóm giềng, do đó các chủ doanh nghiệp quan tâm đến khách hàng của họ. Quan tâm rất nhiều.

## **Truyền miệng tắt tiếng**

Thế giới mà ông bà cụ kỵ của chúng ta đã biết đó, nơi các mối quan hệ và sự truyền miệng có tác động trực tiếp đến danh tiếng riêng tư lẫn nghề nghiệp của một cá nhân, và ảnh hưởng đến sự thành bại của một doanh nghiệp, bắt đầu tan rã vào những khoảng cuối thập niên 1920 đến trước khi Chiến tranh Thế giới II bùng nổ, lúc những người bình thường như ông hàng thịt Bob mua được chiếc xe hơi đầu tiên. Khoảng giữa thế kỷ trước, nhiều lực lượng xã hội và kinh tế đã hội tụ, và người ta đã tận dụng những chiếc xe hơi mình có cùng những xa lộ mới làm để hướng ra vùng ngoại thành. Theo thời gian, người Mỹ bắt đầu bỏ chạy còn xa hơn nữa, ra vùng ngoại vi. Miền quê bị san bằng làm bãi đậu xe và các khu phố mua sắm mới mọc lên như rươi để phục vụ đoàn quân người đi làm bằng vé tháng. Đối với nhiều người, dấu hiệu để biết bạn đã đến nơi chính là bạn tìm cách giữ khoảng cách càng xa càng tốt với tất cả những người khác, tốt nhất là bằng cánh cửa.

Nhưng thập kỷ này đã làm gia tăng khoảng cách giữa bạn bè, gia đình, và xóm giềng trùng khớp với sự gia tăng nhanh chóng của doanh nghiệp lớn. Ông hàng thịt Bob nghỉ hưu vừa kịp thoát khỏi cảnh bị chuỗi siêu thị Safeway mới xây dựng, gồm hơn hai ngàn cửa hàng khắp nước Mỹ, đè bẹp. Nếu công ty từng đối đầu với cụ cố của bạn như bà hoàng ngay cả khi bà chỉ mua một chiếc mũ trị giá hai đôla không tiến hóa và thịnh vượng, thì rất có thể nó đã bị một công ty cổ phần nuốt mất. Lý do tồn tại của nó dần bớt thiên về việc làm các quý bà vui thích bằng những mẫu thời trang mới nhất, hoặc kiến tạo di sản, mà thiên nhiều hơn sang việc đáp ứng doanh thu hàng quý và tăng giá trị cổ phiếu quyền chọn. Sự ưu tiên lợi nhuận hơn nguyên tắc đạo đức đã nhanh chóng chiếm lĩnh văn hóa công ty Mỹ và là thứ định hình nên quan điểm của mọi tầng lớp lãnh đạo doanh nghiệp ngày nay. Đa số họ chẳng biết cái gì khác. Họ chỉ chơi cái trò chơi họ đã được dạy mà thôi.

## **Nếu bạn không quan tâm ai, thì cũng chẳng ai quan tâm bạn**

Điều đã xảy ra sau đây hầu như có thể tha thứ. Hầu như thôi. Suy cho cùng, có vẻ người tiêu dùng đã cự tuyệt các giá trị xưa cũ và bỏ rơi các doanh nghiệp tỉnh lẻ hoặc có định hướng cộng đồng. Cộng thêm, sự nổi dậy đùng đùng của đủ loại biến động xã hội và văn hóa, cung cách lễ lới bỏ nhào. Đã tới lúc loại bỏ một số cung cách cầu kỳ đã kiềm chế xã hội bao lâu nay, nhưng cung cách cư xử – cung cách cư xử thật sự – biểu thị rằng chúng ta quan tâm đến cảm nhận của những người khác, và quan tâm đến trải nghiệm của họ khi ở bên chúng ta. Dường như các doanh nghiệp lớn chỉ nhìn quanh, ghi nhận việc các chuẩn mực xã hội ngày càng nói lỏng, và nghĩ, “Ừm, nếu họ không quan tâm, thì chúng ta cũng thế”. Nếu người ta kỳ vọng càng lúc càng ít, thì họ cũng sẽ nhận được càng lúc càng ít.

Các công ty bắt đầu tổng khứ bất kỳ thứ gì không dẫn đến việc nâng cao lợi nhuận của họ ngay lập tức một cách trực tiếp. Đó không chỉ là chuyện thay thế những chiếc mũ bằng các mẫu thời trang rẻ hơn, hiện đại hơn. Cũng không đơn giản là chuyện bỏ đi nhưng món phụ thêm nho nhỏ vốn khiến khách hàng cảm thấy mình là thượng đế. Mà là chuyện đập bom lên bất kỳ thứ gì cho thấy công ty có quan tâm đến trải nghiệm của khách hàng. Siêu thị ngừng



tuyên thanh niên bốc dỡ bao hàng và đem ra xe. Nhân viên phục vụ tại trạm xăng biến mất ngoại trừ ở New Jersey và Oregon. Và nếu bạn muốn trò chuyện với một công ty về sản phẩm hay dịch vụ của họ, bạn có thể nhấn phím 1 để đánh vần tên của mình, nhấn phím 2 để đặt hàng, nhấn phím 3 cho các tùy chọn khác, hoặc nhấn phím sao để quay lại từ đầu. Khi thập niên 80 chuyển sang thập niên 90 và các công ty ngày càng dựa vào các trung tâm chăm sóc khách hàng qua tổng đài tự động, chúng ta đã bị đẩy vào thời kỳ dịch vụ khách hàng tầm tối.<sup>4</sup>

Mọi người kêu ca và rên rỉ, nhưng không làm gì được. Một số người còn chịu để cho công ty dối gạt rằng điều đó sẽ loại trừ các phụ thu đắt đỏ không cần thiết, mất nhiều thời gian mà khách hàng từng cho là đương nhiên – ví dụ như quyền được nói chuyện với một người bằng xương bằng thịt – để có thể giữ giá thấp. Chúng tôi thích trò chuyện với bạn, nhưng tổn thất của chúng tôi chính là lợi ích của bạn. Hãy tận hưởng việc tiết kiệm đi!

Internet chỉ khiến tình hình tồi tệ hơn. Nhờ tính toàn cầu, Internet cho phép chúng ta càng cô lập hơn. Giờ chúng ta thậm chí chẳng cần phải đến thương xá mua sắm hoặc đến rạp xem phim. Bất kể sống ở đâu thì chỉ với một cú nhấp chuột chúng ta đã có thể đưa cả thế giới – hoặc hơn thế nữa, thế giới mà chúng ta muốn thấy, với một bộ sưu tập hàng tuyển các yếu tố giải trí, chính trị, và truyền thông phù hợp sở thích cá nhân của chúng ta – đến thẳng với chúng ta mà chẳng cần phải nói năng gì với một con người sống sót nào. Chúng ta có thể đặt hàng tạp hóa trực tuyến. Chúng ta chẳng bao giờ phải rời khỏi nhà. Chúng ta có thể hình dung ra cảnh trở thành cộng đồng một người.

Đối với công việc kinh doanh, môi trường Internet của chúng ta là món quà trời ban. Các công ty trực tuyến mới thành lập bùng nổ và thị trường mục tiêu dành cho các công ty hiện có đột nhiên mở rộng. Giờ đây các doanh nghiệp có thể tự hào trưng ra trang web của họ và quả quyết với khách hàng rằng các kênh liên lạc sẽ không bao giờ đóng. Về lý thuyết, trang web giúp họ có mặt 24/7. Trên thực tế, trừ một số ít trường hợp ngoại lệ, những trang web công ty này hầu như chỉ nối giáo thêm cho cái ý niệm phục vụ có mà như không. Thật ra, nó cho phép các doanh nghiệp né tránh giải quyết cho khách hàng. Giờ đây người ta có thể lãng phí còn nhiều thời gian hơn nữa để nhấp chuột vòng vòng trang web một cách vô ích nhằm tìm kiếm số điện thoại hoặc tên của ai đó mà nói chuyện. Khi tất cả những gì có sẵn chỉ là một địa chỉ email, họ có thể gửi câu hỏi, khiếu nại, hoặc bình luận vào thính không và chờ đợi bao lâu thì chỉ có Chúa mới biết để nhận được câu trả lời hoàn toàn nhạt nhẽo, sắc mùi công thức, và vô ích. Trong trường hợp họ có thể moi ra được một số điện thoại,<sup>5</sup> thì họ sẽ tốn hàng triệu, thậm chí có thể là hàng tỉ giờ một năm để giữ máy chờ, hoặc bị chuyển máy từ người đại diện bất lực hoặc xui xẻo này qua người đại diện bất lực hoặc xui xẻo khác. Vì các công ty thuê bên ngoài làm dịch vụ khách hàng cho họ, thế thì khách hàng tự đi mà làm cho những người nước ngoài đọc như cái máy nói hiểu được mình. Họ giận sôi lên, nhưng cũng như thường lệ, họ không thể làm gì được.

Các công ty chẳng có gì phải sợ. Cơ sở khách hàng của họ không còn nằm trong những khu vực với bán kính năm – hoặc thậm chí là mười lăm dặm nữa – mà là nguyên cả nước, và trong một số trường hợp, là cả thế giới. Nên lẽ có một người làm âm lên thì đã sao? Hoặc một trăm người thì đã sao? Thực tế mà nói, có bao nhiêu người chịu mất thời gian tìm những trang như [Paypalsucks.com](http://Paypalsucks.com), đọc chúng, đăng bài trên đó, và kể cho bạn bè của họ nghe? Dù sao đi nữa, họ có thể kể cho bao nhiêu người bạn nào? Thật chẳng đáng để tốn thời gian, tiền bạc, hoặc công sức để giải quyết từng khách hàng, dù là hài lòng hay bực tức, bằng cái gì khác hơn ngoài tỏ vẻ đôi chút thiện ý.

## **Sống cộng đồng trực tuyến**

Thế rồi, vào khoảng năm 2003, giữa thế giới công nghệ cao, kỹ thuật số, không tình người này, một đoàn tàu mới bắt đầu lướt qua quang cảnh trực tuyến. Không giống những đoàn tàu ông bà cố của chúng ta từng đi chút nào, nhưng với tính hiện đại kỹ thuật số sáng chói, tựu trung nó đã khép lại khoảng cách mênh mông được tạo nên qua gần một thế kỷ của văn hóa xe hơi, đất đai giá rẻ và công nghệ. Nhiều người trong chúng ta vẫn sống cách xa nhau, nhưng chúng ta sắp được kết nối theo kiểu cộng đồng hoàn toàn.

Đoàn tàu đó là Web 2.0, nay có tên là truyền thông xã hội. Nó chạy dọc theo đường ray Web với tốc độ náo nhức, mỗi toa tàu là một phương tiện truyền thông mạnh mẽ được thiết kế nhằm mục đích đưa mọi người trở lại chuyện trò với nhau. Internet vốn dĩ lặng lẽ, ẩn danh, riêng tư bỗng trở nên cực kỳ rôm rả, trực tiếp và công khai. Sống cộng đồng trực tuyến khi mọi người hăm hở tìm kiếm tin tức mới nhất của nhau. Buổi sáng chúng ta duyệt web để xem thử mọi người thế nào cũng tương đương với màn tản bộ ban sáng đến tiệm ăn để mua bánh kếp và cà phê của người xưa. Chúng ta kiểm tra Facebook và bình luận tấm ảnh chụp đôi giày mới của một cô bạn (mà khỏi hỏi cũng biết là hiệu Kate Spades và được mua tại cửa hàng Nordstrom bởi vì cô bạn đã nói vậy trong cập nhật ‘status’ của cô ấy) y hệt hồi nào chúng ta nhận xét, “Bạn đội mũ đó trông đáng yêu lắm Margie à,” khi đi ngang nhà hàng xóm. Chúng ta nhấp “like” khi trông thấy bạn mình cập nhật ‘status’ thông báo con trai họ tốt nghiệp đại học y hệt cách chúng ta gật đầu tán thưởng khi trông thấy nhóc Timmy cuối cùng cũng lái rành rẽ chiếc xe trượt Radio Flyer. Chúng ta ‘tweet’ bài viết kèm theo đôi lời chửi bới vì mấy gã hề thuộc ban quản lý thành phố lại làm hỏng thêm một dự án công trình công cộng khác nữa cũng hăng máu y như chúng ta từng bực bội báo chí và trút nỗi niềm với tất cả những người đang đọc báo, hợp cà phê – không đường, không sữa – và ăn bánh doughnut đứng xếp hàng cạnh chúng ta tại quầy tính tiền của tiệm ăn.

Truyền thông xã hội cho phép chúng ta trở nên biết rõ hơn bao giờ hết chuyện vụn vặt trong cuộc sống của nhau, về chuyện gì đang xảy ra, về điều gì mọi người đang nghĩ và làm. Vào thập niên 40, chúng ta hẳn đã biết tiến trình dán giấy dán tường mới hoặc làm tàu mô hình của nhà hàng xóm thông qua những cuộc tranh luận tại trạm xe buýt hay siêu thị Piggly Wiggly. Vào năm 1990 có lẽ chúng ta chẳng biết gì về những dự án này. Và vào năm 2010, chúng ta không chỉ biết mà còn có thể xem hình ảnh và video theo dòng sự kiện và biết thông tin về các nhà bán lẻ và cung cấp dịch vụ có liên quan. Hồi đầu, nhiều người thấy ba cái chuyện tầm thường này nổi lên âm âm rồi tự hỏi ai mà thèm quan tâm chuyện Jeff ở Boulder tìm thấy thanh Snickers ăn dở trong nhà bếp, hoặc Liz ở Miami mang đôi Puma mới chạy bộ ra bờ biển chửi. Nhưng người ta có quan tâm. Xã hội đã chộp lấy thời cơ để lại tạo ra việc trao đổi thường xuyên tin tức và suy nghĩ đã từng là yếu tố chính của những cộng đồng nhỏ dựa trên quan hệ.

## **Thay đổi quyền lực 360 độ**

Tuy nhiên, hầu hết doanh nghiệp, ngoại trừ một số doanh nhân tham vọng, không thấy có ích lợi gì mà nhảy lên đoàn tàu đó. Nơi nó có thể đến thì có ích gì cho họ chứ? Nhiều nhà lãnh đạo đã không nhận ra – một số vẫn chưa nhận ra – rằng trò chơi mà tất cả họ đã học cách chơi rốt cuộc đã bắt đầu thay đổi. (Chừng năm năm nữa thôi những thay đổi này sẽ trở nên điên cuồng!) Bằng việc cho phép thực hiện đối thoại và phát triển các mối quan hệ hằng ngày, miễn phí, giữa những người sống cách xa nhau cỡ như từ thành phố Des Moines bang Iowa của Mỹ đến thành phố Osaka ở Nhật có lẽ sẽ không bao giờ gặp mặt nhau thật sự, truyền thông xã hội thể hiện một sự chuyển dịch quyền lực khổng lồ trở về tay người tiêu

dùng. Người tiêu dùng liên lạc với những người tiêu dùng khác trực tiếp hơn, thường xuyên hơn bao giờ hết trong lịch sử hành tinh này. Liên lạc nhiều hơn nghĩa là chia sẻ thông tin, tán chuyện, trao đổi, ràng buộc nhiều hơn – nói ngắn gọn là truyền miệng nhiều hơn. Giờ đây, người bạn của Jeff ở bờ bên kia nước Mỹ, sáu năm qua Jeff chưa gặp và chuyên tua nhanh bỏ qua quảng cáo trên truyền hình kể từ khi tậu được đầu ghi hình kỹ thuật số đầu tiên vào năm 2003, có lẽ đã đọc được bài viết về thanh Snickers ăn dở của Jeff, rồi sực nhớ ra mình mê thanh kẹo đó biết bao, và chọn lấy một thanh vào một buổi chiều trong lúc xếp hàng chờ tính tiền ở siêu thị. Đó là một kịch bản hợp lý mà cụ cố không bao giờ ngờ nổi.

## Truyền miệng mới khác biệt thế nào

Truyền miệng đã quay trở lại. Khi xã hội cắt đứt những mối dây thân tình và công việc đã tồn tại trong những cộng đồng nhỏ hồi xưa, con người trở nên giống như kiến bò quanh bàn ăn ngoài trời – rất bận rộn, rất mạnh mẽ, nhưng lại quá xa cách nhau để có thể đạt được nhiều hơn với tư cách là một khối. Giờ đây, Internet đã chín muồi nên sức mạnh của truyền thông xã hội có thể khiến toàn bộ kiến tụ lại dưới bàn, và chúng đủ sức lôi phăng cái bàn đi nếu muốn. Người làm ăn nào không nhìn ra tác động của tiềm lực truyền miệng đó chắc là mắt phải nhắm tịt. Ví dụ, ngay cả nếu Martha không mấy quan tâm đến nông nghiệp hoặc chủ đề thực phẩm biến đổi gen, thì việc bạn cô ấy ở Hamburg có thể cũng *đủ* làm Martha chú ý khi bắt gặp một bài viết trên trang mạng xã hội hoặc trang blog mini (Twitter, Posterous, Tumblr) về các hoạt động của công ty có tên là Monsanto. Có lẽ Martha sẽ đọc liên kết đính kèm và hình thành một quan điểm, rồi đăng lại hoặc dẫn lại để hai trăm người bạn của cô có thể hiểu vì sao cô lại cảm thấy như thế. Rồi Martha sẽ thích thú khi cuộc chuyện trò sôi nổi thu hút được hai mươi lăm người trả lời. Trong hai mươi lăm người đó, có mười tám người đăng lại và dẫn lại bài viết gốc, kèm theo lời nhắn cá nhân, cho bạn bè riêng của họ. Theo Facebook,<sup>6</sup> vào năm 2010, bình quân một người dùng Facebook có 130 người bạn, và chủ tài khoản Twitter bình quân có 300 người theo dõi, nâng tổng số lên đến 7.740 người có khả năng đột nhiên thấy cái tên Monsanto lướt qua trước mắt mình. Đó là chưa kể đến 175 người đã truy cập vào bài viết gốc của Martha nhưng không nói gì về nó với Martha. Một số đã đọc, một số thì không. Nhưng trong số những người đã đọc, ai biết có bao nhiêu người âm thầm đăng lại cho những người đến phiên họ lại đăng lại tiếp? Hãy nghĩ xem chuyện này tiêu biểu cho bao nhiêu ngàn người nào. Và, nhiều người trong số họ đã lập tức đăng lại từ chiếc smartphone theo họ khắp mọi nơi. Không còn sự trì trệ giữa thời điểm có người nghe, đọc, hoặc thấy điều gì đó và thời điểm người đó có thể trở lại máy tính và gửi email cho hàng tá bạn bè. Tin tức và thông tin vốn luôn được truyền đi nhanh chóng, dù được truyền đi trong các cộng đồng nhỏ bé, lâu đời hơn qua hàng hiên trước nhà hoặc bộ cửa sổ hay trong các cộng đồng lớn hơn qua ban công, lối thoát hiểm, điện thoại, hoặc email, giờ đang được truyền đi khắp thế giới trong tức khắc. Tuy nhiên, điểm khác biệt chủ yếu giữa lan truyền thông tin và quan điểm hồi đó với bây giờ là những người tiếp nhận thông tin và quan điểm đó thường quan tâm đến người gửi cho họ hơn. Dân môi giới, nhà phê bình, và những người phát ngôn không còn gần như độc quyền trong việc phổ biến rộng rãi thông điệp của một thương hiệu hay công ty nữa.

Chúng ta nói về những thứ chúng ta quan tâm hăng say hơn những thứ chúng ta không ưa cũng chẳng ghét. Chúng ta lắng nghe những người chúng ta quan tâm chăm chú hơn những người chúng ta không quen biết. Và giờ đây, chúng ta đang trò chuyện và lắng nghe với số lượng không thể tưởng tượng được, và những quan điểm và quyết định mua sắm của chúng ta cũng đang chịu ảnh hưởng và tác động ngay cả khi chúng ta đang đứng giữa lối đi trong cửa hàng và cân nhắc các tùy chọn của mình.

\* \* \*

Mấy tháng trước lúc đang ở Best Buy, tôi thấy một thiếu niên dùng 'status' trên Facebook để nhờ giới thiệu một trò chơi Nintendo Wii. Cậu nhận được phản hồi ngay lập tức, và dựa vào đó để quyết định mua trò nào. Giới thiệu và tìm kiếm trên mạng xã hội theo nội dung chính là tương lai. Có thắc mắc gì khi tôi không đề cao triển vọng dài hạn của tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) không?

\* \* \*

Các doanh nghiệp không thể hoặc không chịu tham gia bàn luận chắc chắn sẽ thấy bảng cân đối kế toán của mình lãnh đủ, và lãnh con thịnh nộ từ phố Wall. Đó là lạc quan nhất mà nói. Còn hậu quả chắc cú là họ sẽ không còn làm ăn được bao lâu nữa.

## Quyền lực về tay nhân dân

Rốt cuộc, người ta đã có thể làm gì đó khi gặp phải dịch vụ tệ hại, các chính sách bất công hoặc sự lãnh đạm cố hữu. Hiện giờ nếu khách hàng có khiếu nại mà không giải quyết được qua các kênh truyền thông, họ có thể cập nhật trạng thái hoặc viết trên Twitter bày tỏ bất mãn và nó sẽ được lan truyền mãi mãi. Đột nhiên, ai từng có vấn đề với một công ty đều có thể trao đổi ý kiến, nổi điên lên một cách chính đáng, và dựng lên sự thù địch qua truyền miệng đủ để tạo nên một cơn ác mộng PR thật sự. AT&T biết chuyện này là như thế nào. Giorgio Galante, người đã phê bình AT&T qua bài blog *So Long, and Thanks for All the Fish*<sup>f</sup>, đã viết hai email cho CEO của AT&T là Randall Stephenson.

Email đầu tiên anh viết sau khi những nhân viên dịch vụ khách hàng của công ty không chấp nhận yêu cầu nâng cấp iPhone trước thời hạn của anh; email thứ hai trình bày sự bất mãn của anh đối với tốc độ truyền tải dữ liệu của AT&T. Đáp lại, Galante nhận được hộp thư thoại từ người nào đó trong Đội Phản ứng cấp cao của AT&T dọa sẽ khởi kiện nếu anh còn cố gắng liên hệ CEO nữa.<sup>7</sup> Cuối cùng Galante đã nhận được (và chấp nhận) lời xin lỗi từ một vị phó chủ tịch cấp cao,<sup>8</sup> nhưng lúc đó thiệt hại cũng đã xảy ra – câu chuyện đã lan truyền khắp trên Internet, và ngay cả CNN cũng tìm cách phỏng vấn Galante (đề nghị đã bị anh từ chối). Ngay lúc đó đã có bao nhiêu người nổi gót Galante quyết định chuyển sang nhà cung cấp dịch vụ đứng thứ nhì Verizon, cho iPhone của họ, hoặc không chừng điện thoại Droid của họ cùng không đến nỗi tệ? AT&T ném mùi hậu hĩ luôn, tôi dám chắc.

Đây là ví dụ phản ánh một cách hoàn hảo tính nghiêm trọng khi truyền miệng bùng nổ. Năm năm trước, anh chàng này có buồn bực cũng chả làm sao. Có thể anh ta sẽ kể cho bốn người nghe. Thì sao nào? Có lẽ, nếu anh ta là một tay phản kháng mạnh mẽ, anh ta sẽ kể cho vài thành viên trong ban chấp hành biết, một trong số đó có thể đề cập nó với một người bạn phóng viên – người sẽ viết bài về chuyện này và buộc công ty phải nghiêm túc giải quyết khiếu nại. Nhưng chuyện này hiếm khi xảy ra. Xác suất là một phần triệu khiếu nại về một công ty được báo chí đưa tin. Nếu câu chuyện có điểm thú vị đặc biệt,<sup>9</sup> thì bảo đảm trăm phần trăm là chương trình thời sự buổi tối *Nightline* trên kênh ABC ở Mỹ sẽ đưa tin này, như trong trường hợp của Mona Shaw, người đã trở thành một tay đấm hạng nặng theo nghĩa đen khi cô xông vào văn phòng Comcast địa phương lấy búa đập vụn máy tính và nơi làm việc của một

---

<sup>f</sup> Vào lúc tôi mới bắt đầu viết về câu chuyện này, hình như Galante đã tháo bài blog xuống.

nhân viên dịch vụ khách hàng. Nhưng bây giờ thì sao? Bạn không cần phải có điểm thú vị. Bạn chỉ việc kể về trải nghiệm của mình, và mọi người bạn biết sẽ xúm lại, y như bạn bè của bạn ở hội phụ huynh, công đoàn, hoặc câu lạc bộ thể thao ngoài trời sẽ tụ tập lại nếu bạn phẫn nộ vì những mảnh lời lừa lọc của hàng thịt Bob. Câu chuyện có khả năng xuất hiện trên hàng trăm blog có ảnh hưởng, và đột nhiên AT&T gặp phải cơn đau đầu khủng khiếp. Mọi thứ đã đảo ngược. Trước đây, vì lý do tài chính nên doanh nghiệp lớn cứ phớt lờ những người họ cho là cảm ràm và kêu ca. Giờ đây, những người tiêu dùng bất mãn, thất vọng đã có quyền năng khiến các công ty cảm thấy khốn đốn. Đáng xấu hổ là chỉ có đến nước này thì mới khiến được một số nhà điều hành phải coi trọng truyền thông xã hội! Nghĩa là họ chỉ sử dụng truyền thông xã hội để phản ứng lại thiệt hại tiềm tàng mà nó có thể gây ra cho doanh nghiệp của họ. Tuy nhiên, truyền thông xã hội hữu ích đến mức không thể tin được, nhất là khi các công ty chủ động sử dụng nó. Truyền thông xã hội là một công cụ dập lửa tuyệt vời, nhưng nó còn là một công cụ tuyệt vời hơn để xây dựng giá trị thương hiệu và quan hệ với khách hàng của bạn. Một khi bạn thôi xem nó là một công cụ để khóa miệng khách hàng, mà là một công cụ để khuyến khích khách hàng nói ra, và để bạn trò chuyện cùng họ, thì cả một thế giới đầy ắp những cơ hội tiếp thị và xây dựng thương hiệu sẽ mở ra.

## Nền Kinh tế Cảm ơn

Về cốt lõi, truyền thông xã hội đòi hỏi những nhà lãnh đạo doanh nghiệp bắt đầu suy nghĩ như các chủ tiệm tình lẻ. Họ sẽ phải có tầm nhìn dài hạn và thôi sử dụng các chuẩn mực ngắn hạn để đánh giá tiến trình. Họ sẽ phải cho phép những người điều hành ở mọi cấp bậc trong doanh nghiệp thể hiện tính cách, tình cảm, và tâm hồn của mình. Và họ sẽ phải nỗ lực hết sức để định hình lời truyền miệng về họ bằng cách đối xử với từng khách hàng như thể đó là người khách hàng quan trọng nhất trên đời. Tóm lại, họ sẽ phải học lại và sử dụng các đạo lý ứng xử và kỹ năng mà thế hệ cha ông chúng ta xem là mặc nhiên, và nhiều người trong số họ đã sử dụng chúng vào việc xây dựng doanh nghiệp của mình. Chúng ta đang sống trong cái mà tôi gọi là Nền Kinh tế Cảm ơn, vì chỉ những công ty nào biết cư xử theo phong cách hết sức cổ điển – và làm điều đó một cách thật tình – mới có cơ hội cạnh tranh.

Lưu ý là tôi đã nói bạn phải làm thật tình. Tôi được lập trình làm CEO và rất quan tâm đến kết quả kinh doanh, nhưng tôi quan tâm khách hàng của mình còn nhiều hơn thế. Đó luôn là lợi thế cạnh tranh của tôi. Tôi tiếp cận việc kinh doanh y như cách tôi tiếp cận mọi buổi thuyết trình – tôi giữ thái độ này bất kể có mười hay mười ngàn khán giả. Ai cũng quan trọng, và tôi phải đem lại những điều tốt đẹp nhất cho họ. Chúng ta thường gọi người luôn làm việc giỏi giẩn là “chuyên nghiệp”, hoặc là “một tay chuyên nghiệp chính hiệu”. Tôi cố gắng để luôn là một tay chuyên nghiệp, và tôi đòi hỏi tất cả những người mình tuyển dụng hoặc cùng làm việc cũng cố gắng để trở thành như thế. Tất cả nhân viên của tôi phải có sự chu đáo từ trong gene như tôi. Chứ không thì bạn nghĩ tôi bán chạy hơn Costco ở chỗ tôi và Wine.com trên toàn quốc bằng cách nào? Dĩ nhiên nó bắt nguồn từ sự xông xáo. Tôi luôn nói rằng thành công thật sự của Wine Library không phải nhờ vào các video tôi đã tải lên, mà nhờ tôi đã bỏ ra hàng giờ để trò chuyện với mọi người trên mạng, tạo liên kết và xây dựng quan hệ. Tuy tôi có thể chạy quán đất và nói chuyện về rượu với một triệu người một ngày, nhưng nếu tôi hoặc bất kỳ người nào đại diện cho Wine Library mà trở thành đồ dỏm hoặc dẻo miệng, thì Wine Library không có được như ngày hôm nay. Bạn không thể đánh giá thấp độ tinh nhạy của radar phát hiện sự vờ vịt lấy lòng của mọi người – người ta có thể nhận ra chiến thuật tầm thường, quan liêu cách xa hàng triệu dặm. Vờ vịt để lấy lòng là nguyên nhân lớn khiến rất nhiều công ty vừa thò chân vào truyền thông xã hội đã thất bại thảm hại ngay tại chỗ.

Ở Wine Library, chúng tôi không làm ra vẻ hấp dẫn chỉ khi có khách sộp bước vào, hay khi có ai đó không vui, và chúng tôi không dùng ngôn từ đặc biệt trình trọng để giải đáp thắc mắc. Chúng tôi cố gắng không tính toán rằng khách hàng này đáng giá hơn khách hàng khác, và từ đó đáng bỏ nhiều thời gian và công sức hơn, ngay cả khi chúng tôi nhận ra đó là một khách hàng lớn có thể quan trọng trên bàn đàm phán. Suy cho cùng, làm sao bạn biết ai là khách hàng lớn tiềm năng? Có thể bạn có một khách hàng chỉ xài vài trăm đôla một năm ở chỗ của bạn. Nhưng bạn lại không thấy được là người khách đó xài vài ngàn đôla ở nơi nào khác, có thể là ở chỗ đối thủ cạnh tranh của bạn. Bạn không cách gì biết được bạn thân của người khách đó là người mua thuộc hạng tầm cỡ nhất trong ngành hàng. Giờ đây, chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn có thể xây dựng mối quan hệ, tạo một liên kết, hướng được tình cảm của khách hàng về phía bạn, và chiếm 30, 60, hoặc thậm chí 100% khoản chi xài của người đó? Người khách nhỏ bé của bạn sẽ trở nên lớn hơn nhiều. Do đó bạn phải coi trọng tất cả khách hàng. Đây là nguyên tắc kinh doanh cơ bản đã được nói và viết đến rất nhiều, và được một số công ty coi trọng. Nhưng sân chơi giờ đây đã rất khác so với hồi, ừm, năm 1990, khi các công ty không còn xem nó là một ý tưởng hay mà họ nên khao khát. Trân trọng từng khách hàng là bắt buộc trong Nền Kinh tế Cảm ơn.

Nếu có vấn đề xảy ra, Wine Library chúng tôi không bao giờ tự nhủ rằng khi chúng tôi xử lý xong vấn đề này, thì chúng tôi sẽ không phải dính đến người đó nữa. Chúng tôi trò chuyện với từng khách hàng như thể tối đó chúng tôi sẽ tới ngồi kế bên người đó ăn tối tại nhà mẹ của họ. Chúng tôi làm rõ ra rằng chúng tôi muốn giúp bằng mọi cách có thể, và rằng việc kinh doanh của mọi người quan trọng đối với chúng tôi. Thật đấy.

Đôi khi, dù cố gắng đến đâu đi nữa chúng ta vẫn thất bại vì đã có người khác thiết lập quan hệ trước. Đa phần, ai cũng có thể tìm được thứ bạn đang bán từ nhiều nơi. Có người từng nói với tôi rằng mặc dù họ thích điều tôi làm và sống tại thị trấn tôi ở, nhưng họ lại mua từ tiệm rượu của một tay khác vì anh ta tử tế với họ. Tôi nói, “Rượu của tôi rẻ hơn và tôi chọn rượu cừ hơn và tôi cũng sẽ tử tế với anh nữa! Ê, tôi sẽ tốt hơn cho coi!” nhưng tôi vẫn không thắng nổi, vì mối quan hệ đã được hình thành. Tôi có thể cạnh tranh về giá, tôi có thể cạnh tranh về sự tiện lợi, và nếu họ cho tôi cơ hội thì tôi cũng sẽ cạnh tranh về sự tận tâm. Nhưng họ không cho tôi cơ hội đó trừ khi tay kia phạm lỗi. Và ngay cả khi ấy họ cũng sẽ cho anh ta cơ hội lần hai, bởi vì sự vị tha là dấu hiệu xác nhận một mối quan hệ tốt đẹp. Nếu tôi cứ kiên trì thì có lẽ tôi sẽ giành được một phần trăm việc kinh doanh của đối thủ cạnh tranh của mình, nhưng anh chàng trong thị trấn vẫn sẽ giữ được thị phần của anh ta nhờ vào dịch vụ và sự tận tâm thật sự.

Bất kỳ ai làm việc cho một công ty lớn có thể sẽ hoài nghi rằng liệu một doanh nghiệp lớn, hoặc thậm chí là một doanh nghiệp trực tuyến thuần túy, có thể hình thành mối quan hệ trung thành, thân thiện với khách hàng giống như người bán lẻ địa phương hay không. Xin thưa rằng điều đó đã làm được bởi vì tôi đã trải nghiệm. Tôi xây dựng công ty trực tuyến của mình y hệt cách tôi đã xây dựng cửa hàng bán lẻ truyền thống. Nhưng nó chỉ thành công nếu mọi người trong công ty toàn tâm toàn ý, cũng là nguyên do nếu bạn không xây dựng một công ty mới từ dưới lên và không thể đặt sự tận tâm làm nền tảng cho doanh nghiệp mình, thì bạn phải lao vào một cuộc đại tu văn hóa toàn diện để mỗi nhân viên có thể thoải mái chăm sóc khách hàng, và làm một cách chân thực, giống như một cửa hàng tạp hóa kiểu gia đình địa phương. Sự dấn thân của bạn phải chân thành, bằng không sẽ không hiệu quả.

## **Món quà cho khách hàng và công ty**

Mọi người đều muốn nhận được mức độ cam kết này từ các công ty mà họ giao dịch. Họ luôn mong muốn, nhưng họ đã mất quyền đòi hỏi nó. Giờ họ đã có lại cái quyền đó, và họ xài xả láng. Ngay cả sự chăm sóc khách hàng chu đáo nhất trước kia cũng không còn đủ nữa. Bạn phải là không thua gì phu khuân vác cho khách hàng, làm mọi điều có thể để khiến mỗi một khách hàng của bạn cảm thấy họ được ghi nhận, cảm kích và lắng nghe. Bạn phải khiến họ cảm thấy đặc biệt, hết như khi cụ cố của bạn bước vào hàng thịt Bob hoặc mua một chiếc mũ mới cho mình, và bạn cần làm cho những người hiện không phải là khách hàng của bạn ước gì giá họ là khách hàng của bạn. Truyền thông xã hội trao cho các doanh nghiệp những công cụ để lần đầu tiên làm được điều đó một cách quy mô.

Những phương tiện truyền thông như Facebook và Twitter cũng đáp trả các doanh nghiệp dưới dạng phản hồi ngay lập tức. Các công ty có thể tự nhìn ra khi nào quảng cáo hoặc tiếp thị yếu kém của họ bị chỉ trích thậm tệ hoặc bị lờ lịt, và những chiến dịch sáng tạo, cam kết, chân thành của họ được ca ngợi và lan truyền ra sao. Ngay cả những ngành lâu nay phản đối việc quá chú trọng vào các thước đo,<sup>10</sup> ví dụ như ban biên tập báo chí, cũng đang quay sang các công cụ theo dõi trực tuyến để giúp họ phân bổ nguồn lực và định hướng nội dung trực tuyến trên blog và podcast. Chẳng cần phải đoán già đoán non xem công chúng sẽ phản ứng tích cực hay tiêu cực ra sao với một thương hiệu khi nó lên báo hoặc lên truyền hình – phản ứng của công chúng thường sờ sờ ngay trên Facebook, trong lúc camera vẫn đang ghi hình. Trong nền Kinh tế Cảm ơn, truyền thông mạng xã hội cho phép chúng ta nhận được phản hồi nóng hổi, theo bản năng, ngay lập tức, chứ không phải là những ý kiến nguội ngất của nhóm thảo luận tập trung. Tôi bất ngờ là có rất nhiều công ty phản đối truyền thông xã hội. Việc khách hàng cởi mở trò chuyện với các công ty, không chỉ để phàn nàn hay ca ngợi mà còn để khơi mào câu chuyện, nêu ý kiến, và cung cấp phản hồi, thật quá tuyệt vời! Đáng lẽ họ nên quý gồi biết ơn vì giờ đây họ có được cơ hội lớn lao để thích nghi và cải thiện các chiến lược một cách mau chóng (và rẻ tiền) mới phải.

## **Vượt ngoài mong đợi bằng không thì thất bại**

Trước đây, nếu bạn gửi mail bản tin điện tử kèm theo phiếu giảm giá 10% vào dịp đặc biệt thì mọi người đã thỏa mãn. Đó đã được xem là gắn bó tốt với khách hàng rồi. Hơn thế nữa thì chưa hề nghe. Hiện nay, các tiêu chuẩn đã được nâng lên bởi những công ty như Zappos, dành thời gian nói chuyện điện thoại với bạn lâu đến khi nào bạn muốn, và Fresh Direct, một hiệu buôn tạp hóa trực tuyến ở New York gói hàng của bạn trong tấm xốp hơi và bỏ kèm vào đó một bó măng tây chỉ để cảm ơn vì bạn là một khách hàng hết sức tuyệt vời. Một số nhà bán lẻ nổi tiếng nhờ dẫn dụ khách hàng bằng những phiếu cảm ơn, như Hem ở Austin, Texas – còn cho rượu hoặc bia để uống trong lúc bạn mua sắm – gửi đi sau khi bạn mua hàng mấy ngày. Nhưng có bao nhiêu công ty trực tuyến làm vậy? Không nhiều lắm, đó là lý do Wufoo, một nhà phát triển mẫu HTML trực tuyến, được rất nhiều blog đưa tin khi các khách hàng của công ty nhận được những phiếu cảm ơn viết tay, đôi khi được làm thủ công bằng giấy màu và trang trí bằng giấy dính (sticker). Điểm đặc biệt ở những tấm phiếu Wufoo<sup>11</sup> là dường như chúng không bị giật dây bởi bất kỳ sự mua sắm cụ thể nào; chúng được gửi đi một cách ngẫu nhiên cho những khách hàng thân thiết, chỉ để nói “Cảm ơn vì đã mua sắm với chúng tôi.”

Giờ đây, đúng là bạn cho càng nhiều, thì mọi người muốn càng nhiều. Hiện nay tôi đang khổ sở vì muốn được bay ghế hạng nhất. Dễ chịu hơn rất nhiều, và giờ khi đã biết mùi, thì tôi chỉ muốn luôn đi máy bay ghế hạng nhất. Tôi có thể đi kiêu đó thường xuyên, nhưng tôi không đi, bởi vì tôi không muốn trở thành một người như vậy. Tuy nhiên, vấn đề thật sự là,

tại sao mọi người trên máy bay không thể nhận được dịch vụ hạng nhất, kể cả những hành khách không trả tiền để có chỗ ngồi rộng rãi hơn? Tôi nghĩ rồi đây họ cũng sẽ nhận được, bởi vì họ sắp bắt đầu đòi hỏi. Không phải những ưu đãi – những quả hạch nóng hôi và rượu Champagne, hoặc thậm chí là chỗ ngồi rộng rãi hơn và có chỗ để chân – mà là sự tôn trọng? Sự ân cần? Hẳn nhiên rồi. Tất cả doanh nghiệp, không chỉ riêng các hãng hàng không, cần phải bắt đầu đối đãi với người tiêu dùng như thể họ là những khách sộp. Cha tôi lo lắng về việc tạo ra kiểu mong đợi như thế ở tiệm rượu, bởi vì đâu sẽ là điểm dừng? Và chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta ngừng cung cấp? Tôi đã phải khổ công thuyết phục ông rằng nếu chúng tôi không làm, thì người khác cũng làm. Chúng tôi đã đưa triết lý khách hàng hạng nhất vào trong kinh doanh, và mọi người say sưa nói về chúng tôi. Họ quay lại, và tiếp tục nói say sưa, bạn bè của họ đến xem thử, và cũng say sưa nói về chúng tôi, và chúng tôi đã tạo nên một lực lượng người hâm mộ to lớn, trung thành thông qua truyền miệng và dịch vụ khách hàng tuyệt vời. (Ôi trời, tuy nhiên, lẽ ra ngày nay Wine Library còn lớn hơn nhiều, nếu nền Kinh tế Cảm ơn phát huy toàn lực từ hồi chúng tôi mới bắt đầu!) Chúng ta sẽ bàn về điều nên làm khi mọi người đưa ra những đòi hỏi phi lý sau, nhưng đa phần, loại hình dịch vụ mà mọi người đang học cách trông đợi không kinh khủng như vậy; chẳng qua là các công ty chưa quen với việc phải cung cấp nó.

Giờ đây, người ta trông đợi bạn quan tâm đến họ. Không chỉ vậy, họ còn trông đợi bạn chứng tỏ điều đó. Và cách duy nhất để chứng tỏ là lắng nghe, gán bó, trao cho họ điều họ muốn khi có thể, và, khi bạn không thể, hãy cho họ một lời giải thích chân thật. Họ chỉ muốn được lắng nghe và được xem trọng. Thế thôi.

### **Hứa hẹn không phải là cụm từ hai chữ**

Đòi hỏi quá cao ư? Ừ. Rất nhiều việc ư? Hừm, phải. Nhưng các công ty không còn sự lựa chọn. Tôi biết đối với nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp, đầu tư vào “hứa hẹn” cũng giống như ăn một miếng dứa kẹo bông gòn – ném thì ngọt, nhưng chẳng để lại gì. Tuy nhiên, tôi sẽ chỉ cho thấy phân bổ nguồn lực để hoàn thiện chiến lược truyền thông xã hội chẳng rủi ro gì hơn so với việc gào lên “Mua hàng của tôi đi!” trên truyền hình, đài phát thanh, trong ấn phẩm, hoặc trên các phương tiện quảng cáo ngoài trời. Sau đó chúng ta sẽ tập trung vào điều cần phải có đối với bất kỳ công ty nào, dù là lớn hay nhỏ, B2B hay B2C<sup>§</sup>, độc đáo hay phổ biến, để sử dụng truyền thông xã hội một cách chính xác nhằm xây dựng những mối quan hệ cá nhân hóa. Nếu bạn đã thử nghiệm truyền thông xã hội và thấy nó không hiệu quả, thì chỉ có thể có hai nguyên nhân: sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn chẳng ngon lành gì, hoặc bạn đang làm sai. Chúng tôi sẽ giả dụ vấn đề của bạn nằm ở nguyên nhân thứ hai.

\*\*\*

Nếu thương hiệu hay sản phẩm của bạn có bất kỳ thiếu sót gì, chúng sẽ bị bóc trần một khi bạn bắt đầu làm truyền thông xã hội một cách đúng đắn. Đừng để khả năng này ngăn bước bạn. Hãy lắng nghe những gợi ý và khiếu nại của các khách hàng (cũng như lời ca ngợi của họ), và tranh thủ cơ hội sửa sai; rồi dùng truyền thông xã hội để cho thế giới thấy bạn đã thay đổi và tiến bộ.

\*\*\*

---

<sup>§</sup> B2B: doanh nghiệp với doanh nghiệp; B2C: doanh nghiệp với người tiêu dùng. (Nxb)



Tôi sẽ giới thiệu một số ví dụ sáng ngời cho thấy làm truyền thông xã hội đúng đắn là như thế nào, và nó có thể giúp các công ty đạt được điều gì trong một nền kinh tế mà “lời cảm ơn” tha thiết, đúng lúc – dù dưới dạng một cái bắt tay, một lời bình luận, hoặc hàng mẫu – có giá trị đối với doanh nghiệp tương đương một thẻ Amex Bạch kim. Tôi sẽ chỉ cho bạn thấy tác dụng của một câu nói chân thành “Tôi có thể giúp gì cho bạn?” hay “Tôi có thể làm gì cho bạn?” hay “Bạn thật tử tế.” hay “Thật xin lỗi. Tôi có thể làm gì mới đúng?” hoặc, có lẽ quan trọng nhất là, “Tôi rất vui khi được nghe tin từ bạn!” có thể đưa doanh nghiệp của bạn đi xa đến mức không ngờ vào một thế giới mà lời truyền miệng lan truyền nhanh hơn và nắm giữ quyền lực nhiều hơn bao giờ hết. Thành công trong Kinh tế Cảm ơn không chỉ đơn thuần là tử tế và bán hàng theo cách không có gì đáng chê trách. Bất kỳ ai cũng làm được điều đó. Mà là tận dụng mỗi một cơ hội để biểu lộ rằng bạn quan tâm đến khách hàng của mình và quan tâm đến việc làm thế nào để họ trải nghiệm thương hiệu của bạn một cách đáng nhớ và độc đáo.

## Thế nào là quan tâm

Hãy tưởng tượng bạn là CEO của Super Duper Fans, Inc., đang ngồi trong quán cà phê địa phương, và tình cờ nghe được một khách hàng nói với một người khác rằng, “Anh biết không, đúng là tiền nào của đó. Tôi đang cố gắng bảo vệ môi trường bằng cách không sử dụng máy điều hòa quá nhiều, nên mới ra ngoài mua một đồng quạt. Tôi cũng không muốn xài sang, do đó tôi mua quạt Super Duper, hiệu có đoạn quảng cáo hấp dẫn trên tivi đó.”

“Ồ, quảng cáo có con khi phải không? Ừ, tôi có xem; rất vui nhộn!”

“Tôi mở lên và chưa gì đã bị gãy hai cây. Đoán trước mà, đúng không? Đúng là đồ bỏ đi.”

Bất kỳ nhà điều hành hoặc nhà quản lý hoặc nhân viên kinh doanh nào quan tâm đến công ty và tin vào điều công ty làm sẽ không ngần ngại tiến đến bên bàn, tự giới thiệu bản thân, lên tiếng cho sản phẩm, xin lỗi nếu có gì thiếu sót, và xin một cơ hội khác để chứng tỏ quạt Super Duper thật sự tuyệt vời như thế nào. Có lẽ bạn sẽ đề nghị đổi lại những mẫu bị lỗi (đương nhiên sẽ vận chuyển và giao hàng miễn phí) cộng với phiếu giảm 30% cho bất kỳ sản phẩm nào khác của Super Duper. Bạn làm như vậy ngay tức khắc, không phải vì lòng tốt, không phải vì bạn là một người tử tế, mà vì bạn quan tâm đến công ty của mình và muốn ai giao dịch với bạn cũng có trải nghiệm tuyệt vời.

Giờ hãy giải thích cho tôi điều này: nếu bạn quan tâm đến thương hiệu của bạn đến mức chú ý và bận tâm kiểu đó khi tình cờ trực tiếp nghe được đoạn đối thoại này, thì tại sao bạn lại không phản ứng tương tự nếu đọc được phê bình y hệt trên mạng? Nếu người ta đàm luận về thương hiệu hoặc về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn tại tiệm cà phê, hiệu làm đẹp, và trên tàu điện ngầm, thì chắc trên Facebook, Twitter và trên đủ loại blog và diễn đàn được nhiều người ưa chuộng cũng sẽ có, và bạn có thể “nghe thấy” hết. Đương nhiên, những cuộc bàn luận này vẫn luôn diễn ra trước khi có truyền thông xã hội, nhưng chỉ có thể đi xa chừng đó. Hơn nữa, nếu ý thức về những cuộc bàn luận này, thì doanh nghiệp cũng chỉ có thể nghe trộm. Giờ đây việc bàn tán và truyền miệng về công ty hoặc thương hiệu của bạn có thể lan truyền không giới hạn, nhưng bạn có một lợi thế to lớn mà những nhà kinh doanh trước đây không có: bạn và toàn bộ êkíp của bạn có thể tham gia và truyền bá. Phớt lờ lựa chọn đó là biến mình thành một chú ruồi cô độc đậu trên tường – chứng kiến người ta nói đủ thứ về bạn, nhưng lại bất lực không làm được gì. Bạn đang tự đặt mình vào tình cảnh mặt-đối-mặt với vọt đập ruồi.

## Vào cuộc

Nếu bạn là một doanh nhân, thì chắc bạn biết tôi đang nói thật vì nếu bạn đang thành đạt thì rất có khả năng là bạn đã gắn kết với khách hàng trực tuyến và ngoài đời với cùng cường độ và lòng nhiệt tình. Tôi hy vọng những ý tưởng và ví dụ của tôi trong cuốn sách này sẽ truyền cảm hứng để bạn đưa doanh nghiệp của mình lên tầm cao mới, và cho bạn những phương pháp để giúp đỡ người khác cố gắng làm được điều đó.

Nếu bạn muốn một ngày nào đó trở thành CEO, thì bạn nhất định phải lên chuyến tàu này. Muốn làm tốt việc thay đổi văn hóa với quy mô lớn trong công ty cần rất nhiều thời gian cùng sự khéo léo. Có thể bạn sẽ cạnh tranh với những người đã đưa các nguyên tắc Kinh tế Cảm ơn vào mọi khía cạnh trong cung cách làm ăn kể từ ngày họ mở tài khoản Twitter đầu tiên. Người bắt đầu sớm nhất sẽ có lợi thế, mặc dù không phải do số lượng người hâm mộ và người theo dõi mà họ có. Tôi không rõ những người hứa hẹn sẽ quyên góp một ngàn đôla cho Haiti (nếu họ có thể đạt mức một trăm người theo dõi trên Twitter) nghĩ họ sẽ thu hoạch được gì. Hãy đưa ngay một ngàn đôla đến Haiti đi, lũ ngốc! Chính sự bền vững của mối quan hệ giữa bạn với những người theo dõi bạn, chứ không phải số lượng người theo dõi bạn có hoặc số “like” bạn nhận được, mới biểu thị người ta quan tâm điều bạn phải nói đến mức nào. Trong trò chơi này, người có những mối quan hệ thực nhất sẽ thắng.

Những nhà quản lý cấp trung nào yêu công việc họ làm và muốn công ty họ cạnh tranh, lớn mạnh và chiến thắng đều phải để cuốn sách này trên bàn làm việc của CEO của họ. Người ta đương nhiên có thể điều chỉnh nhiều bài học trong cuốn sách này cho phù hợp để đánh bóng thương hiệu cá nhân của mình và thậm chí cải tiến cách bộ phận của họ giao tiếp và phản ứng với mọi người và các tổ chức mà họ giao dịch. Nhưng để cho toàn bộ công ty gia nhập Nền Kinh tế Cảm ơn thành công, cần phải thực hiện nhiều bước và quy trình nhỏ, thiết thực để cuối cùng sẽ đề ra và dẫn đến một sự chuyển đổi văn hóa toàn diện. Làm từng bước nhỏ thì dễ rồi, nhưng chỉ có một sự quyết tâm thay đổi toàn bộ theo thời gian từ các sếp cấp cao mới bảo đảm các bước nhỏ có đủ sức mạnh và tốc độ để đạt được kết quả. Tiếc thay, nhiều CEO lại ngại thay đổi, ngay cả khi vì lợi ích lâu dài của công ty. Có vẻ phũ phàng, nhưng tiếc thay đó lại là sự thật, và lại có lý do chính đáng. Tôi công nhận là nếu các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không phải lo đến giá cổ phiếu hay tiền thưởng hay các con số, thì chắc giờ ai nấy cũng đều đầu tư vào truyền thông xã hội. Theo lẽ thì bạn càng hiểu rõ người tiêu dùng của mình, bạn càng có thể thay đổi phương thức tiếp thị cho phù hợp với họ, và càng có nhiều khả năng là họ sẽ mua hàng từ bạn. Nhưng có nhiều nhà lãnh đạo không lo cho dài hạn nổi, bởi vì sự tồn tại của họ (và tiền thưởng của họ) tùy thuộc vào những kết quả ngắn hạn.

Trên một chuyến bay gần đây, tôi đọc được bài viết của một nhà báo tự do trên tờ *Harvard Business Review* (biết rồi, biết rồi, Ngài “Không đọc gì cả” lại đọc *HBR*... hãy chèn câu chọc ghẹo của bạn về tôi vào đây đi) đã tóm lược một cách hoàn hảo tình thế tiến thoái lưỡng nan mà ngay cả những CEO có thiện chí nhất cũng vấp phải: Bài viết có tựa đề “Wall Street Is No Friend to Radical Innovation” (tạm dịch: Phố Wall không ưa cải cách triệt để). Bài viết đăng kết quả của một nghiên cứu của Trường Wharton đã phát hiện ra rằng ngay cả khi rõ ràng có ngành sắp bị rúng động bởi những thay đổi lớn lao, thì các chuyên gia phân tích của phố Wall vẫn chủ yếu ủng hộ các chiến lược công ty dựa trên công nghệ cũ, và dường như phớt lờ hoặc xem nhẹ giá trị của những nỗ lực tận dụng công nghệ mới mạo hiểm hơn. Phố Wall đặt các CEO vào một tình huống gần như nan giải, theo Chris Trimble, thuộc Tuck School of Business ở Dartmouth, đã mô tả: “Có những CEO nói với tôi rằng cách duy

nhất để làm điều đúng đắn vì tương lai dài hạn của công ty là phốt lò phở Wall. Họ chọn đầu tư vào đổi mới,<sup>12</sup> chấp nhận sự trừng phạt trong ngắn hạn (dưới dạng giá cổ phiếu sụt giảm), và hy vọng rằng sự trừng phạt sẽ không nghiêm trọng đến mức khiến họ bị mất việc.” Vậy những người đang cố gắng thuyết phục CEO của mình rằng truyền thông xã hội quan trọng sẽ phải làm gì khi những thước đo dùng để thẩm định các sáng kiến truyền thông xã hội mà họ cần vẫn chưa có?

Hãy bắt đầu. Nếu bạn đã bắt đầu rồi, thì hãy nhìn lại công việc bạn đang làm. Thử đeo một cặp kính mới rồi đánh giá lại. Hãy có chuẩn bị. Hãy cảnh giác với các ý tưởng và cải cách. Hãy làm bất kỳ điều gì mà bạn có thể để đưa sự nhạy cảm với Nền Kinh tế Cảm ơn vào công ty bạn, sao cho đến lúc rốt cuộc bạn có thể thực thi các sáng kiến, thì nền tảng đã được sẵn sàng.

Các công ty đương nhiên có thể sống sót mà không có truyền thông xã hội. Có lẽ các đối thủ cạnh tranh của bạn có thể chi (đậm) cho những phương tiện truyền thông truyền thống, hoặc tạo được giá trị thương hiệu lớn nhờ có nội dung tuyệt vời. Nhưng nếu họ không đã động gì đến truyền thông xã hội, mà bạn làm, thì rồi bạn sẽ có triển vọng vượt qua họ, không phải nhờ bất kỳ phương tiện truyền thông nào – và không phải trong một sớm một chiều; đó là một cuộc chạy đua maratông, chứ không phải một cuộc chạy đua nước rút – mà bởi vì bạn biết rằng văn hóa và những mong mỏi của người tiêu dùng có thể và sẽ thay đổi. Bản thân điều đó có nghĩa là bạn có thể thích nghi và linh hoạt hơn, và do đó có cơ hội sống sót và phát triển trong Nền Kinh tế Cảm ơn tốt hơn.

Một lần nữa: nếu bạn thành công với truyền thông xã hội, thì không phải vì phương tiện truyền thông này; mà vì bạn biết rằng văn hóa và kỳ vọng của người tiêu dùng có thể và sẽ thay đổi. Bạn có khả năng thích nghi và linh hoạt hơn các đối thủ cạnh tranh của bạn. Nếu bạn áp dụng truyền thông xã hội một cách đúng đắn, khách hàng của bạn sẽ mua nhiều hơn, sẽ trung thành hơn, sẽ phát tán thông điệp của bạn, và họ sẽ bảo vệ bạn nếu bạn cần họ làm vậy. Tất cả những điều này góp phần gia tăng cơ hội sống sót và phát triển trong Nền Kinh tế Cảm ơn.

Bạn biết thế giới kinh doanh đã thay đổi. Bạn có thể cảm nhận được, phải không nào? Hãy đến thương xá, rạp chiếu phim, sân vận động, và xem đám đông đang làm gì. Tốt xấu gì cũng có ít nhất phân nửa số người đang đi với đầu cúi xuống, ngón tay mãi lướt gõ trên các thiết bị cầm tay của họ.

\* \* \*

Mặc dù các cô bé trong độ tuổi từ mười bốn đến mười bảy vẫn có thể gửi tin nhắn đến bất kỳ ai<sup>13</sup>, trung bình có khoảng một trăm tin nhắn mỗi ngày trong khi các cậu trai cùng tuổi nhắn khoảng ba mươi lần một ngày, nhưng nhắn tin không còn chỉ dành cho bọn trẻ con nữa. Vào tháng 5 năm 2010<sup>14</sup>, có 72% người lớn nhắn tin, với mức khoảng mười tin một ngày. Bạn nghĩ con số sẽ là bao nhiêu vào năm 2013?

\* \* \*

Khi về nhà, họ vẫn kè kè máy thiết bị cầm tay đó, và còn dính chặt vào iPad và máy tính. Tôi bảo đảm với bạn, đa số họ không chỉ không còn đọc trang chủ của AOL nữa. Họ mãi miết với nội dung và bạn bè trên Facebook, Twitter, Foursquare, Digg và Reddit, và một đồng các trang web có lẽ bạn chưa bao giờ nghe nhắc đến. Vậy tại sao bạn lại đặt băng rôn quảng cáo trên AOL.com hoặc Yahoo.com? Nhiều thương hiệu mới năm năm trước còn đương thời đã không còn được tôn trọng hay hào hứng nữa bởi vì họ đã để mất liên lạc với

khách hàng vì cứ tiếp tục trò chuyện với khách hàng gần như chỉ thông qua các kênh tiếp thị truyền thống. Khách hàng không còn ở đó nhiều như trước. Họ đang có mặt trên mạng; bạn cần phải đi theo họ, và trò chuyện với họ, ở đó. Nếu bạn chờ cho đối thủ cạnh tranh của mình làm điều này, và họ làm được, thì họ sẽ đánh cắp lợi thế đúng ra là của bạn ngay trước mũi bạn.

Ví dụ, ban đầu Zagat là điểm đến cho người tiêu dùng bình luận, là “thánh kinh” của dân sành ăn, là thương hiệu vàng suốt hai mươi năm mà lẽ ra chẳng bao giờ phải tranh đấu để giữ tính đương thời hay để sống còn. Nhưng vì quá chậm chạp trong việc nhận ra mong đợi và khát khao của khách hàng đang thay đổi, công ty đã phải xắn tay áo lên và bắt đầu vùng vẫy để giữ vị thế. Câu chuyện về Zagat là một ví dụ hay cho thấy kháng cự thay đổi và kỹ năng dự đoán kém có thể làm hại một gã khổng lồ trong một ngành như thế nào. Mặt khác, Zagat cũng là tấm gương cho thấy các công ty có thể trở dậy một khi họ tìm ra cách khai thác sự đổi mới mà ngày nào họ còn lơ mơ. Để cảm nhận được trận chiến mà họ đã và đang tiến hành, bạn chỉ việc so sánh mốc thời gian của Zagat với Yelp, một trong những đối thủ cạnh tranh lớn nhất của họ.

**1979:** Zagat nảy ra ý tưởng thu thập ý kiến từ bạn bè và từ những người bạn của bạn bè họ về các nhà hàng ở thành phố New York để làm cẩm nang hướng dẫn về các nhà hàng tuy không chính quy nhưng đáng tin cậy. Hai thập kỷ sau đó<sup>15</sup>, The Zagat Review trở thành một thế lực nổi tiếng quốc tế trong giới ẩm thực, với hơn 100.000 nhà thẩm định cộng tác viết bài và một lượng độc giả trung thành.

**1999:** Zagat mở trang web, nhưng chỉ những người đăng ký trả phí mới đọc được các bài đánh giá đầy đủ.

**2004:** Hai nhân viên cũ của PayPal là Jeremy Stoppelman và Russel Simmons mở trang web Yelp từ một văn phòng nằm trên đường San Francisco Mission. Trang web hết sức tận thời cho người dùng truy cập miễn phí các bài đánh giá về nhà hàng, spa, và những doanh nghiệp địa phương khác.<sup>16</sup>

**2007:** Yelp đạt năm triệu lượt truy cập.<sup>17</sup>

**Tháng 1 năm 2008:** Zagat chào bán công ty với giá 200 triệu đôla. Không ai mua.<sup>18</sup>

**Tháng 5 năm 2008:** Yelp đạt mười triệu lượt truy cập.<sup>19</sup>

**Tháng 6 năm 2008:** Zagat rút lui khỏi thị trường.<sup>20</sup>

**Tháng 7 năm 2008:** Yelp tung ra ứng dụng Yelp dành cho iPhone. Đây là ứng dụng miễn phí.

**Tháng 11 năm 2008:** Zagat tung ra ứng dụng Zagat To Go dành cho iPhone. Ứng dụng có phí 10 đôla.

**Tháng 7 năm 2009:** Zagat trụ vững trong danh sách mười ứng dụng hàng đầu dành cho iPhone trong hạng mục du lịch.<sup>21</sup>

**Tháng 8 năm 2009:** Yelp, vẫn miễn phí, đạt hơn 25 triệu lượt truy cập.<sup>22</sup>

**Tháng 9 năm 2009:** Zagat.com, với mức phí thành viên 25 đôla một năm<sup>23</sup>, đạt khoảng 270.000 lượt truy cập mỗi tháng, và “có chiều hướng đi xuống”.

**Tháng 12 năm 2009:** Yelp từ chối đề nghị mua lại với giá 550 triệu đôla của Google, và đề nghị mua lại với giá 700 triệu đôla của Microsoft. “Yelp có cơ hội trở thành một trong

những thương hiệu Internet vĩ đại,”<sup>24</sup> Stoppelman<sup>h</sup> cho biết. “Với tôi đó là cơ hội cả đời người.”

**Tháng 1 năm 2010:** Bất chước Foursquare, Yelp bổ sung chức năng “check in” cho bản cập nhật ứng dụng của mình.<sup>25</sup>

**Tháng 2 năm 2010:** Zagat liên kết với Foursquare. Những người dùng Foursquare có thể kiếm được huy hiệu “Foodie”<sup>26</sup> khi họ “check in” những nhà hàng được Zagat xếp loại, và nhận được giới thiệu thực đơn từ bộ sưu tập những bài đánh giá của Zagat.

**Tháng 8 năm 2010:** Zagat được Osnapz xếp hạng là thương hiệu được theo dấu nhiều nhất trên Foursquare, với 65.000 người theo dấu.

**Tháng 8 năm 2010:** Zagat tích hợp Foodspotting<sup>27</sup>, cho phép mọi người đăng hình ảnh và bình luận về thức ăn mà họ yêu thích thay vì đọc và viết những bài bình luận dài dòng, vào ứng dụng Zagat To Go.

Nếu trước đây Zagat để mắt đến sự đổi mới sắp diễn ra, thì Yelp chẳng bao giờ cuõm được thị phần của họ ngay từ đầu. Nhưng như bạn thấy đó, Zagat đã vùng vẫy cất lực và có được một số thành công. Các thương hiệu, các trang web, và những doanh nghiệp mới có thể lấy thị phần từ những gã khổng lồ say ngủ, và thậm chí trở thành những người dẫn đầu thị trường, nhưng nếu gã khổng lồ say ngủ tỉnh giấc và dùng đến giá trị thương hiệu đã gây dựng được bao năm qua, thì gã hoàn toàn có thể trở lại cuộc chơi. Đây là tin tốt cho bất kỳ tổ chức lớn nào mãi đến giờ này mới nhận ra rằng mình cần phải ưu tiên cho truyền thông xã hội. Tuy nhiên, một cách lý tưởng thì bất kỳ gã khổng lồ nào tỉnh giấc cũng sẽ điều chỉnh vì họ hiểu chuyện gì đang diễn ra quanh họ và muốn điều chỉnh, chứ không phải vì, như Zagat, họ đã bị đòn đến chân tường và không còn chọn lựa nào khác.

## Không phải là truyền thông xã hội

Như tôi đã nói trong quyển *Crush It!*,

Truyền thông xã hội = Kinh doanh

Tuy nhiên, điều phải luôn tâm niệm bằng mọi giá là Nền Kinh tế Cảm ơn lớn hơn truyền thông xã hội rất, rất nhiều. Sự ra đời của truyền thông xã hội đơn giản chỉ là chất xúc tác cho một cuộc cách mạng vốn đang nung nấu trong tư tưởng của những người tiêu dùng đã ngán tận cổ cái cảm giác bị cô lập, không được coi trọng, và bị phớt lờ. Cuốn sách *Nền Kinh tế Cảm ơn* giải thích việc các doanh nghiệp phải học hỏi để điều chỉnh chiến lược tiếp thị nhằm tận dụng các kênh truyền thông đã làm biến đổi hoàn toàn văn hóa lẫn xã hội tiêu dùng. Nếu bây giờ là năm 1923, cuốn sách này sẽ được đặt tên là *Tại sao truyền thanh sẽ làm thay đổi cuộc chơi*. Nếu bây giờ là năm 1995, cuốn sách này sẽ có tựa *Tại sao Amazon sẽ chiếm lĩnh thế giới bán lẻ*. Tôi không đề xuất phương pháp được ăn cả ngã về không – vẫn còn chỗ cho các doanh nghiệp bán lẻ kiểu truyền thống trong thế giới mà Amazon tồn tại, và phương tiện truyền thông truyền thống vẫn còn thích hợp và có giá trị. (Chắc không ngờ tôi sẽ nói vậy, phải không? Hãy đợi đến khi bạn đọc đến chương năm nào.) Nhưng còn quá nhiều doanh nghiệp vẫn đang do dự, đang ngắm nhìn đoàn tàu truyền thông xã hội lao qua, vẫn thấy rằng nếu đích đến tuyệt vời như thế, thì đoàn tàu tiếp theo cũng sẽ sớm tới thôi. Dường như họ nghĩ rằng đoàn tàu tiếp theo sẽ chạy chậm hơn, chuyến đi sẽ an toàn và vững vàng, và họ sẽ

---

<sup>h</sup> Jeremy Stoppelman, đồng sáng lập/giám đốc điều hành Yelp, INC. (Nxb)

bắt kịp tất cả những ai đã nhảy lên từ đầu. Tuy nhiên, họ đã lầm. Khi chuyến tàu kế tiếp xuất hiện, nó sẽ chạy hết tốc lực đến một nơi khác cũng lạ lẫm tương đương. Truyền thông xã hội đang đứng chân ở đây, nhưng cuối cùng, một sự cách tân công nghệ nào đó sẽ được phát minh. Nó sẽ đem lại cho những người lữ hành gan dạ, những người hiểu rằng những đoàn tàu của sự thay đổi này là những đoàn tàu duy nhất đang đến, một cơ hội khác để đi trước người có khuynh hướng sợ rủi ro. (Tôi nghĩ bất kỳ ai để ý đều có thể thấy các hệ điều hành đi động là chìa khóa kế tiếp để thu tóm thị phần... hãy nói với tôi là bạn có chiến lược cho đi động nào...) Tuy nhiên, điều sẽ không thay đổi, là văn hóa – kỳ vọng – giao tiếp, sự minh bạch, và mối quan hệ do truyền thông xã hội đã khơi dậy. Chúng ta đang sống trong một thế giới mà bất kỳ ai có máy tính đều có thể hiện diện trên mạng và có tiếng nói; mọi thứ tiếp theo chỉ làm cho sức mạnh của lời truyền miệng càng thêm mạnh mẽ. Sự sinh sôi nảy nở của blog, cùng với lời mời bình luận, và sự minh bạch của Facebook và Tweeter, đã đánh dấu một bước ngoặt kinh tế. Con người tưởng mình đã chứng kiến một sự thay đổi văn hóa quy mô lớn khi công chúng đón nhận Internet vào trong cuộc sống thường nhật của mình, nhưng sự thay đổi còn lớn hơn thế nữa đã xảy ra khi Internet bắt đầu cho phép bàn luận hai chiều. Hãy học cách áp dụng văn hóa quan tâm và tương tác vào việc kinh doanh của bạn, hãy mở rộng những mối quan hệ cá nhân của bạn, và thấy khách hàng thưởng cho những nỗ lực của bạn bằng cách dùng lời truyền miệng có sức ảnh hưởng lớn lao và mới mẻ của họ để tiếp thị cho doanh nghiệp và thương hiệu của bạn.

## CHƯƠNG HAI: Xóa bỏ những giới hạn vô hình

Vào năm 1997, chẳng bao lâu sau khi khai trương WineLibrary.com, tôi được mời dự một hội nghị do chi nhánh của Phòng Thương mại New Jersey tại địa phương tổ chức để nói về bán hàng trực tuyến. Đó là lần đầu tiên tôi được mời phát biểu, và tôi đã rất hồi hộp. Tôi ngồi bên cánh, cố gắng giữ bình tĩnh, trong lúc người trình bày trước tôi bước lên sân khấu. Anh ta đeo cà vạt. Anh ta có thư tiến cử của Phó Chủ tịch và một bài trình bày PowerPoint màu mè. Và đề tài bài thuyết trình của anh ta là bán lẻ trên mạng là chuyện nhảm nhí. Nó không hiệu quả, và sẽ không bao giờ cất cánh vì, như dữ kiện trong các slide PowerPoint của anh ta cho thấy, không ai ở Trung Mỹ đang mua, hoặc sẽ mua, trên Internet. Ngài PowerPoint hỏi thính giả, “Bao nhiêu người trong số các bạn từng nghe về Amazon?” Chỉ có vài người giơ tay. Anh ta hỏi tiếp rằng họ có thực sự nghĩ người ta sẽ từ bỏ những mối quan hệ mà họ đã gây dựng bao năm qua với những hiệu sách địa phương, hoặc thậm chí sẽ phớt lờ hiệu sách quy mô siêu hạng Barnes & Noble không. Họ nói không. Phải hai năm nữa CEO Jeff Bezos mới được gọi là Nhân vật của năm trên tạp chí *Time*, tên của ông trên trang bìa được nhấn mạnh bởi dòng tít phụ “Thương mại điện tử đang thay đổi cách thế giới mua sắm”. Phải thêm bốn năm nữa Amazon mới có lợi nhuận ròng quý đầu tiên. Ngài PowerPoint so sánh thị phần đang tăng lên của công ty này với những khoản lợi nhuận không tồn tại và bảo rằng rồi sẽ có một ngày chúng ta nhìn lại và nói, “Có nhớ Amazon không?”

Giấc mơ ngắn hạn của tôi vào lúc đó là trở thành trang Amazon về rượu, và tôi sắp sửa giải thích giấc mơ đó với những thính giả đang nhìn chăm chăm vào những đồ thị và biểu đồ của anh hệ PowerPoint này như thể chúng là những phiến đá được chạm khắc do Moses mang xuống. Lúc kết thúc, anh ta còn bảo, “Bây giờ cậu nhóc này sẽ nói cho các bạn biết cậu ta sẽ bán rượu trên Internet như thế nào. Có bao nhiêu người ở đây sẽ mua rượu trên Internet?” Chỉ một hoặc hai người trong số sáu bảy chục người giơ tay.

Nếu chuyện này mà diễn ra vào năm 2010 thì buổi nói chuyện đã được quay phim và tôi đã có thể đăng nó lên để cho mọi người thấy anh ta ngớ ngẩn đến mức nào. Nhưng bạn có tin hay không, mặc dù anh ta gọi tôi là cậu nhóc, tôi vẫn kính trọng anh ta vì đã gọi tôi lên. Tôi thích những người có tinh thần cạnh tranh và làm ra vẻ hiên ngang; họ khơi gợi tinh thần chiến đấu của tôi. Ngày hôm đó tôi không thắng trận nào cả. Tôi bước lên sân khấu và mở màn bằng câu, “Tôi rất tôn trọng Ngài PowerPoint, nhưng anh ấy không biết mình đang nói gì. Anh ấy đang đi ngược lịch sử. Tôi thấy tiếc cho anh ấy.” Tôi tiếp tục với bài nói chuyện của mình, và trình bày với thính giả những lập luận chân thành nhất, có lý nhất để lý giải vì sao Internet quan trọng đối với các nhà bán lẻ như nhà xuất bản quan trọng đối với nhà văn. Đến khúc cuối, đám đông khán giả vẫn còn rất hoài nghi, không hứng thú.

Các doanh nhân có một loại giác quan thứ sáu cho họ biết khi nào cơ hội lớn tới gần. Bài viết trên tạp chí *Time* đi kèm với giải thưởng Nhân vật của năm của Bezos đã khắc họa rõ nét giác quan đó:

Mỗi lần xảy ra biến đổi lớn lao trong nền kinh tế của chúng ta thì có những người cảm nhận được những rung động sớm hơn tất cả những người còn lại trong số chúng ta,<sup>28</sup> những rung động quá mạnh mẽ đòi hỏi họ phải có hành động – hành động có thể được xem là hấp tấp, thậm chí ngu ngốc. Ông chủ hàng tàu Cornelius Vanderbilt đã bỏ tàu khi thấy đường sắt sắp đến. Thomas Watson Jr., bị áp đảo bởi cảm giác rằng máy vi tính sẽ có mặt ở khắp mọi nơi ngay từ hồi chưa thấy tăm hơi chúng đâu, đã đặt cược công ty thiết bị văn phòng của cha mình vào đó: IBM.

Jeffrey Present Bezos cũng có trải nghiệm tương tự khi lần đầu nhìn thấy các mạng máy vi tính nối mạng với nhau gọi là World Wide Web và nhận ra tương lai của ngành bán lẻ đang bùng sáng với mình.

Ngẫm lại, tôi không thể trách thái độ hoài nghi của Ngài PowerPoint, và cũng không thể trách thánh giả vì đã gạt bỏ hầu hết những gì tôi trình bày. Đơn giản là AND của đa số mọi người không mang lại cho họ kỹ năng dự đoán của doanh nhân. Họ không thấy triển vọng ở cái chưa biết, mà chỉ thấy mối đe dọa cho vùng an toàn của mình, nên phản ứng theo phản xạ của họ là vạch ranh giới giữa bản thân họ với bất kỳ điều gì mới mẻ hay chưa được chứng minh, nhất là khi có liên quan đến công nghệ. Gần 90% người Mỹ có điện thoại di động, nhưng những người cỡ tuổi tôi vẫn nhớ hồi có nhiều người đặt nghi vấn về sự cần thiết, và cả sự sáng suốt, của việc có thể liên lạc bằng điện thoại bất kỳ lúc nào. Chỉ trong bốn năm ngắn ngủi vừa qua, chúng ta mới thật sự dùng điện thoại di động để trò chuyện, chứ không phải để nhắn tin. Và trước đây làm gì có ai chơi Farmville trên Facebook<sup>i</sup>. Có bao nhiêu người trong số hơn 500 triệu người dùng Facebook thế sẽ không bao giờ sử dụng trang web này?<sup>j</sup> Phải có lý do thì khoảng cách giữa những nhà cải cách – những người hăm hở vồ lấy công nghệ mới – với đại bộ phận lại được miêu tả như một vực thẳm chứ.

Đa số dân kinh doanh đứng nhầm bên của vực thẳm đó đều tốn quá nhiều thời gian ăn núp đằng sau những câu nói nhảm chán đại loại như “Bạn chỉ có thể quản lý thứ bạn đo được.” Đó là cách đối thủ của tôi đã thắng hồi năm 1997. Anh ta có số liệu từ những nguồn được thánh giả tin tưởng; còn bất kỳ số liệu nào tôi có thể chỉ ra đều bắt nguồn từ nghiên cứu vẫn chưa trở thành chính thống. Bất luận tôi cảm nhận được những rung động của tương lai rõ đến mức nào, nhưng thiếu số liệu vững chắc từ các nguồn theo kiểu cũ cho thấy Internet sẽ thay đổi cách người Mỹ nghĩ về việc mua bán mọi thứ từ sách vở, rượu bia cho đến giấy vệ sinh và măng tây, thì tôi vẫn không thể thắng được tư duy tập thể.

Đương nhiên, hiện giờ các công ty Mỹ đã yêu mến thương mại điện tử, nhưng các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các nhà quản trị thương hiệu và các nhà tiếp thị lại vạch ra những giới hạn vô hình mới, lần này là tạo khoảng cách giữa các công ty của họ với truyền thông xã hội, trong khi vẫn liềm bám vào sự bảo đảm từ những con số mà họ hằng tin tưởng đem lại. Đáng tiếc, nếu bạn chờ đến khi truyền thông xã hội có thể tự chứng tỏ với bạn rồi mới quyết định gắn tương tác với từng khác hàng một, thì bạn đã bỏ lỡ thời cơ tuyệt vời nhất để vượt lên các đối thủ cạnh tranh của mình mất rồi.

---

<sup>i</sup> Nếu bạn đang đọc đoạn này vào năm 2014, thì bạn có thể email cho tôi biết số tiền thực tế bạn đang tiêu tốn cho hàng hóa ảo được không?

<sup>j</sup> Bạn biết không, tôi không nghĩ mình muốn đó là một câu hỏi tu từ. Nếu bạn là một trong số những người đó, tôi rất vui được biết. Hãy email thú tội với tôi ở địa chỉ [gary@vaynermedia.com](mailto:gary@vaynermedia.com)



## Sự chống đối không giết bạn chết ngay

Người đánh xe ngựa nên làm gì khi anh ta biết đến xe hơi? Anh ta có nên đợi đến khi chỉ còn đi ba cuộc một ngày thì mới cân nhắc phải đổi cách kiếm cơm, hay anh ta nên mau chóng bán ngựa? Đương nhiên là bán phút ngựa đi! Có lẽ các nhà lãnh đạo công ty không thấy việc họ không tham vào truyền thông xã hội gây hại cho bảng quyết toán của họ, nhưng tôi cam đoan rằng, trừ khi có thứ gì khác đánh chìm công ty của họ trước, bằng không họ cũng sẽ chìm. Không phải bạn cứ phớt lờ mối đe dọa thì nó sẽ không tồn tại. Nếu hút thuốc thì bạn sẽ chết à? Không hẳn. Không phải ai hút thuốc cũng chết về ung thư phổi, và nếu những người hút thuốc sống đủ lâu, thì có rất nhiều thứ khác có thể giết chết họ. Tương tự như thế, bạn sẽ không phá sản nay mai nếu bạn không lên Facebook và Twitter và không viết blog, đăng bài và xây dựng cộng đồng. Nhưng rủi ro doanh nghiệp của bạn sẽ sập tiệm trước thời hạn sẽ lớn theo từng ngày mà bạn không sử dụng truyền thông xã hội. Bạn nghĩ Barnes & Noble và Borders không thấy Amazon tiến đến vào năm 1997 ư? Đương nhiên họ thấy. Nhưng số liệu đã làm họ xao lãng, và số liệu cho biết Amazon còn lâu mới tạo được lợi nhuận, và Barnes & Noble và Borders vẫn là những nhà bán lẻ sách nhất-nhì trong nước. Ngay cả nếu như một số nhà điều hành của Borders và Barnes & Noble có thể cảm nhận thay đổi sắp xảy ra, thì có lẽ họ vẫn thích tin vào câu chuyện mà số liệu mách bảo với họ hơn. Nghi ngờ số liệu sẽ đồng nghĩa với việc sửa đổi và xoay sở như điên, và làm việc theo cách họ luôn làm từ trước đến giờ sẽ dễ dàng hơn rất nhiều. B. Dalton, thuộc sở hữu của Barnes & Noble, không vắng ra khỏi ngành vào năm 1999. Năm 2001, hay thậm chí năm 2003 cũng vậy. Mãi đến tháng 1 năm 2010, B. Dalton mới phá sản, khi cửa hiệu cuối cùng rút cuộc cũng đóng cửa. Chuyện đáng lẽ không phải xảy ra nhưng cuối cùng cũng đã xảy ra. Giống như anh chàng sau khi được chẩn đoán bị ung thư phổi mới bỏ thuốc lá, lúc B. Dalton nhận ra Amazon là một lực lượng đáng gờm thì đã quá muộn.

Không công ty lớn nào lại thua một công ty nhỏ nếu họ quyết tâm giành chiến thắng. Không lý do gì mà những công ty tầm cỡ như Barnes & Noble hay Borders lại không thể chi sập và thuê được người phù hợp để tấn công Amazon với tất cả nguồn lực của mình. Barnes & Noble xuất hiện trên mạng vào năm 1997, nhưng họ đã không dốc hết toàn lực; nếu họ làm vậy thì Amazon đã không lần chiếm thị trường của họ nhiều như thế. Đúng ra họ nên làm giống hệt điều tôi làm mỗi khi có một tiệm rượu mới có khả năng đe dọa khai trương gần chỗ tôi – chi tiền làm quảng cáo và tiếp thị giã vào mặt đối thủ cạnh tranh (mà dù họ không mở gần tôi, chắc chắn tôi vẫn để ý xem họ đang làm gì một cách sát sao). Đúng ra Barnes & Noble nên tấn công Amazon giống như các Fox và NBC tấn công Google, khi họ triển khai một đối thủ thực thụ, Hulu, để đấu với YouTube của Google.

Hiện nay, tôi thấy truyền thông xã hội có chút gì đó giống như quả thận – bạn có thể sống sót chỉ với một quả thận, nhưng cơ hội sống được đến già sẽ khả quan hơn rất nhiều nếu bạn có hai quả thận. Tuy nhiên, tôi nghĩ rồi đây truyền thông xã hội cũng sẽ quan trọng đối với doanh nghiệp cỡ như một trái tim khỏe mạnh.

## **CHƯƠNG BA: Tại sao người khôn ngoan lại bác bỏ truyền thông xã hội, và tại sao họ không nên**

Trong hơn sáu năm qua tôi đã nói về những lợi ích của truyền thông xã hội với rất nhiều doanh nghiệp, và hầu hết lý do tại sao các nhà lãnh đạo không muốn đầu tư vào nó mà tôi nghe được đều xoay quanh sự e ngại. Như tôi đã nói, Phố Wall khiến các công ty khó lòng mạo hiểm. Có lẽ hồi đầu cũng có mạo hiểm, nhưng đến thời điểm này thì rủi ro mà ai cũng tránh né chỉ tồn tại trong đầu họ thôi. Tôi biết khó mà tin được khi bạn bắt gặp những dòng tít ghi “Phần lớn các thương hiệu vẫn không dính đến Twitter,”<sup>29</sup> và “Mạng xã hội có lẽ không sinh lợi như nhiều người tưởng”.<sup>30</sup> Có lẽ bây giờ những dòng tít đại loại như thế đúng về ngữ nghĩa, mà nếu đúng, trong hầu như mọi trường hợp, thì lý do đều giống nhau – hầu hết những công ty đang nỗ lực sử dụng các kênh truyền thông xã hội đều sử dụng không đúng cách. Ý tôi là, chỉ vì bạn dẫn bóng tít hoặc không thể ném bóng vào rổ không có nghĩa là trái bóng rổ của bạn bị lỗi thiết kế. Và nguyên nhân họ không sử dụng đúng cách thường là do họ không quyết tâm; họ vẫn không xem trọng mục tiêu đó. Đúng là bạn cần phải sử dụng truyền thông xã hội bởi vì nếu không thì các đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ vượt lên bạn. Tuy nhiên cách chúng ta nói chuyện và cư xử khi chúng ta quan tâm về vệt khác xa cách chúng ta nói chuyện và cư xử khi chúng ta quan tâm thật lòng. Chủ ý của chúng ta ảnh hưởng đến sức thuyết phục của hành động, do đó nếu một nhà lãnh đạo chỉ bắt chước (đưa bản thân và công ty của mình vào truyền thông xã hội chỉ vì đối thủ cạnh tranh của họ làm thế) và chủ ý của họ không phải để thám hiểm mọi khía cạnh trong công việc bằng các nguyên tắc của Nền Kinh tế Cảm ơn, đương nhiên họ sẽ không bao giờ gặt hái được đầy đủ lợi ích. Nhà lãnh đạo đó giống như một người bơi đưa mà cứ quần quanh rìa bể bơi cả tháng, thậm chí trọng thò chân xuống nước thăm dò, và rồi lại phàn nàn là tốc độ bơi không tiến bộ.

Nói chung, có mười một lý do tôi nghe các công ty hay dùng tới dùng lui để biện minh việc họ từ chối dốc lòng và đầu tư vào truyền thông xã hội, và tôi muốn phân tích tỉ mỉ tất cả lý do. Nếu bạn là một người hay hoài nghi, tôi hy vọng bạn sẽ tìm được ở đây một số thông tin mới thuyết phục được bạn rằng đã đến lúc hành động. Nếu bạn đang háo hức muốn cộng ty mình kết nối mật thiết hơn với khách hàng nhưng gặp phải sự chống đối, thì tôi mong rằng những trang sách này sẽ đem lại những luận điểm và dữ kiện mới mẻ để bạn sử dụng khi trình bày vấn đề này với lãnh đạo công ty hoặc phòng ban của bạn. Chắc chắn một điều là – chừng nào các nhà lãnh đạo chưa xóa bỏ được những giới hạn cụ thể này, họ sẽ còn bị ngăn trở trong nỗ lực dẫn dắt công ty mình tiến vào Nền Kinh tế Cảm ơn một cách suôn sẻ và thành công.

### **1. Không có tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)**

Các nhà quản trị thương hiệu và lãnh đạo công ty bị ám ảnh bởi số liệu vì số liệu rất quan trọng, nếu không quan trọng với cá nhân họ, thì cũng quan trọng với cấp trên của họ, với cổ đông của họ, và với giới truyền thông tài chính và kinh doanh. Tôi hiểu mà. Nhưng hãy cho tôi hỏi điều này: tỷ lệ hoàn vốn đầu tư của bất kỳ hình thức chăm sóc khách hàng nào là gì? Có công thức tính xem cần phải mất bao nhiêu cuộc tiếp xúc tích cực mới đổi được một vụ mua bán hoặc một lời giới thiệu không? Không có, nhưng đến tận bây giờ các nhà quản lý và những người bán hàng giỏi vẫn chinh phục được khách hàng bằng sự tử tế như thường, bởi vì dù không có số liệu cụ thể để xác định ROI thì theo bản năng, họ đều biết chiếm được lòng tin của khách hàng chính là chìa khóa.

Hiện nay, Nielsen có số liệu chứng tỏ mối liên hệ giữa việc tạo sự tin cậy và bán được hàng không chỉ là lý thuyết. Khi Nielsen thực hiện nghiên cứu về yếu tố chi phối sự tin cậy của người tiêu dùng,<sup>31</sup> kết quả rất rõ ràng: gần 70% người tiêu dùng tham khảo ý kiến của *gia đình và bạn bè* khi ra quyết định mua sắm. Gần đây mọi người trò chuyện với gia đình và bạn bè ở đâu? Facebook cho biết có 60% số người trực tuyến sẽ vào các trang mạng xã hội, và có khoảng phân nửa số đó lui tới mỗi ngày. Nếu tình bạn và gia đình có ROI, thì truyền thông xã hội cũng phải có ROI. “Chúng ta thường quên mất mối quan hệ cộng sinh giữa sự tin cậy và ROI,” Pete Blackshaw của NM Incite, một liên doanh giữa McKinsey và Nielsen, đồng thời là tác giả cuốn *Satisfied Customers Tell three Friends, Angry Customers Tell 3000* cho biết. “Nếu người tiêu dùng tin tưởng những người tiêu dùng khác nhiều hơn họ tin tưởng quảng cáo truyền thông, và các kênh chuyên tải những tiền cử được họ tin tưởng giờ đây đạt đến cả tỉ người, thì ROI sẽ bắt đầu bước vào vùng ‘miễn suy nghĩ’. Có sắc thái rõ ràng trong những yếu tố thực thi, và một số kỹ thuật hoặc chiến thuật truyền thông xã hội sẽ chi phối ROI rõ hơn những yếu tố khác, nhưng ý nghĩa lớn lao là quá hiển nhiên.”

Khi đối diện với hai lựa chọn ngang nhau, người ta thường mua chỉ vì họ liên kết một lựa chọn với người nào đó họ biết chứ không vì lý do nào khác nữa. Bạn bè của tôi mua rượu ở Wine Library, và họ chấp nhận như vậy. Đa số những người tôi quen từ hồi trung học cũng mua rượu ở Wine Library. Ngoài kia thế nào cũng có người mua Dell chỉ vì có ông chú làm trong hãng đó. Có nhiều người vẫn không ngừng mua xăng ở Exxon sau vụ tràn dầu Valdez, hay mới đây là vụ tràn dầu của BP, mặc dù họ buồn bực vì những thảm họa môi trường do các công ty này gây ra, vì họ có bạn bè hay người thân dính đến những công ty đó. Truyền thông xã hội, cho phép người ta tham khảo gia đình và bạn bè họ và tương tác với các thương hiệu, cho phép có thêm nhiều cơ hội hơn để tạo nên những giao thiệp cá nhân có thể đưa đến quyết định mua sắm.

ROI của mỗi gắn bó giữa một công ty với một khách hàng tỷ lệ với những ràng buộc của mối quan hệ đó. ROI của mối quan hệ giữa bạn với mẹ bạn sẽ cao hơn ROI của mối quan hệ giữa bạn với một người bạn thân rất nhiều. Tuy nhiên, cả hai hệ số đều có giá trị cao hơn ROI của mối quan hệ giữa bạn với một người quen, và nó thắng thế ROI của mối quan hệ giữa bạn với một người xa lạ. Không có truyền thông xã hội, bạn và khách hàng của mình sẽ trở thành những người xa lạ; có nó, tùy thuộc vào nỗ lực của bạn, bạn có thể nâng cấp mối quan hệ của mình lên thành người quen bình thường, và thậm chí, có khi, lên thành bạn bè. Sức mạnh của mối quan hệ đó có thể đến mức biến một người tình cờ dạo qua trở thành một khách mua hàng thường xuyên, hoặc biến một khách mua hàng trở thành một người ủng hộ.

Mỗi công ty nên nỗ lực hết mình để biến khách hàng thành những người ủng hộ – họ cực kỳ quan trọng đấy. Dựa theo một nghiên cứu của IBM về hành vi mua hàng bán lẻ trực tuyến của người tiêu dùng<sup>32</sup> thì:

- Những người ủng hộ có mức chi cao hơn 33% so với khách hàng không phải là người ủng hộ.
- Những người ủng hộ chi tiền cho những nhà bán lẻ trực tuyến mà họ ưa thích nhiều hơn 30% so với những người không phải là người ủng hộ.
- Những người ủng hộ gắn bó lâu dài hơn, so với khách hàng khác thì họ ít đổi sang đối thủ cạnh tranh ngay cả khi đối thủ cạnh tranh cung cấp sản phẩm giống hệt với cùng mức giá.
- Những người ủng hộ có giá trị vòng đời cao hơn hẳn khách hàng bình thường, không chỉ vì bây giờ họ đang chi nhiều hơn, mà còn vì rất có thể họ sẽ tiếp tục chi, và thậm chí còn chi nhiều hơn theo thời gian.

Những người ủng hộ được dưỡng nên, chứ không tự nhiên mà có. Theo Nielsen, người tiêu dùng thường bị thúc đẩy đến với một công ty vì lời phàn nàn hơn là lời ca ngợi. Tuy nhiên, họ sẵn sàng công khai khen ngợi một công ty khi có dịp. Truyền thông xã hội cho phép các công ty cung cấp những gợi ý phong phú để người tiêu dùng nhớ đến lý do họ thích một thương hiệu, và truyền cảm hứng để họ công khai nói ra điều đó, dù trên trang web công ty hay thông qua các kênh mạng xã hội. Thông qua một nghiên cứu toàn diện trên mạng về mức độ tham gia của người tiêu dùng tập trung vào những bà mẹ, Pete Blackshaw phát hiện khi các thương hiệu bắt đầu đầu tư vào tương tác và trò chuyện có ý nghĩa với các bà mẹ, thì có hơn 30% các bà mẹ sẽ trở thành những người ủng hộ.<sup>33</sup> Nói cách khác, họ sẵn lòng viết trên mạng những đánh giá có lợi về sản phẩm, thực chất là đang tiếp thị thương hiệu cho sản phẩm. Theo Blackshaw,<sup>34</sup> các nhà tiếp thị xem những lời đánh giá trực tuyến là hình thức đáng ao ước nhất về phát biểu ý kiến của người tiêu dùng, bởi vì họ có khuynh hướng thể hiện chi tiết “sự kiện mua sắm”, và bởi vì những cú nhấp chuột và các đường dẫn liên kết (link) của họ đưa đến kết quả dò tìm cao hơn. Ngoài ra, nghiên cứu này còn cho thấy những bà mẹ nào trở thành “những bà mẹ tham gia tích cực” – giải đáp câu hỏi của các bà mẹ khác, cung cấp thông tin, và đăng bài về sản phẩm hoặc thương hiệu lên mạng – còn giúp cho các thương hiệu tiết kiệm 15% thời lượng hỗ trợ qua điện thoại. Nhìn chung, số liệu cho thấy việc gắn bó với khách hàng và củng cố quan hệ giữa bạn với họ có tỷ lệ hoàn vốn đầu tư đáng kể. Blackshaw, người đã tư vấn cho hàng trăm thương hiệu trong danh sách Fortune 1000, nói rằng điều này đặc biệt đúng trong giai đoạn đầu mới tung ra sản phẩm.<sup>35</sup> “Những đánh giá ban đầu có sức ảnh hưởng ngang với một phương tiện truyền thông đại chúng mua với giá 10 triệu đôla trong việc định hình những nhận thức ban đầu, thậm chí ngay cả các phương tiện truyền thông truyền thống cũng càng ngày càng dựa vào truyền thông xã hội như một ‘mảnh lấy thông tin’ để tìm hiểu chuyện gì đang *thực sự* diễn ra với các thương hiệu.”

Ngay cả nếu chỉ có một phần nhỏ khách hàng của bạn trở thành những người ủng hộ thật sự, thì việc đối xử với khách hàng tốt hết mức có thể cũng sẽ có tỷ lệ hoàn vốn đầu tư không lồ. Theo Jason Mittelstaedt,<sup>36</sup> trưởng phòng tiếp thị của RightNow – công ty tư vấn dịch vụ khách hàng, đơn vị đã xuất bản Customer Service Impact 2010 Report, *85% người tiêu dùng Mỹ nói rằng họ sẽ trả thêm từ 5% đến 25% để bảo đảm nhận được sự chăm sóc chất lượng cao*. Ngoài ra, 76% người tiêu dùng nói rằng họ cảm kích khi được các thương hiệu và công ty quan tâm đặc biệt. Nói cách khác, những người ủng hộ và người không ủng hộ đều nói giống nhau rằng họ muốn dịch vụ chất lượng cao, và họ sẵn sàng chi cho điều đó. Có thể nghi ngờ gì về việc gắn bó trực tiếp với khách hàng, khiến mỗi một người đều cảm thấy mình được trân trọng và được lắng nghe, tạo nên trải nghiệm vượt trội nữa không?

\* \* \*

Hãy suy nghĩ thêm về những số liệu thống kê lấy từ Customer Service Impact 2010 Report:

- 40% người tiêu dùng chuyển sang mua của đối thủ cạnh tranh vì danh tiếng về dịch vụ khách hàng tuyệt vời của công ty đó.
- 55% viện dẫn dịch vụ tuyệt vời, chứ không phải sản phẩm hay giá cả, là nguyên do chủ yếu để họ giới thiệu một công ty.
- 66% nói rằng dịch vụ khách hàng tuyệt vời là yếu tố chi phối chính khiến họ chi nhiều hơn.

\* \* \*

Rất logic: Có tỷ lệ hoàn vốn đầu tư trong việc làm bất kỳ gì bạn có thể để biến khách hàng trở thành những người ủng hộ cho thương hiệu hoặc doanh nghiệp của bạn quả thật. Cách để tạo ra những người ủng hộ là cung cấp dịch vụ khách hàng chất lượng cao hơn. Trong Nền Kinh tế Cảm ơn, thành phần then chốt của dịch vụ khách hàng tốt hơn là sự gắn kết được cá nhân hóa (one-to-one) trong truyền thông xã hội. Đó là điều khách hàng muốn, và như tất cả chúng ta đều biết, khách hàng là thượng đế.

## 2. Các thước đo không đáng tin cậy

Các công cụ dùng để theo dõi và đo lường các sáng kiến truyền thông xã hội đang trở nên ngày một tinh vi và đáng tin cậy. Suy cho cùng, dữ liệu này cũng bắt nguồn từ Nielsen thôi. Nếu bạn quảng cáo trên truyền hình, thì có lẽ bạn đưa ra những quyết sách tài chính khổng lồ dựa theo tỷ suất người xem của Nielsen trong nhiều năm, tin tưởng chúng nói cho các mạng lưới truyền hình biết ai đang xem chương trình gì để cho các nhà đài và các kênh truyền hình cấp đôi bạn trả cả đồng tiền khi đưa thương hiệu của bạn lọt vào tầm mắt của đối tượng khách hàng mục tiêu của bạn. Và vào lúc bạn đang đọc cuốn sách này, có thể bạn cũng sẽ lấy những thông số có đóng dấu chứng nhận của Nielsen làm căn cứ cho những mẫu quảng cáo trực tuyến của mình. Vào tháng 9 năm 2010, Nielsen tuyên bố rằng công ty này sắp tung ra một công cụ để đo lường hiệu quả của các chiến dịch tiếp thị trực tuyến, với dữ liệu tỷ suất có thể so sánh với công cụ đã dùng cho truyền hình. Một trong số những đối tác đầu tiên thử nghiệm công cụ mới này là ai? Facebook. Steve Hasker, chủ tịch Media Products của Nielsen, đã nói trong thông cáo báo chí,<sup>37</sup> “Hệ thống mới này sẽ cung cấp cho các nhà tiếp thị hiểu biết tốt hơn về ROI của họ, và sẽ cung cấp cho các công ty truyền thông một công cụ hết sức cần thiết để chứng thực giá trị của khách hàng của họ.”

Nhưng còn sự tương tác thì sao? Công cụ mới của Nielsen đo lường hiệu quả của quảng cáo trực tuyến, chứ không đo được là liệu toàn bộ thời gian công ty dùng để trò chuyện trực tuyến với khách hàng có chuyển thành doanh số hay không. Nay, vào năm 1990, có bao nhiêu nhà điều hành hình dung rằng họ sẽ chi tiền để đăng biên quảng cáo (banner ad) lên cái thứ gọi là Internet? Đưa sản phẩm vào trong các trò chơi video? Không thể tưởng tượng nổi. Còn trả tiền cho SEO thì sao? SEO, đó là cái quái gì thế? Hiện nay, bạn lại bỏ rất nhiều tiền vào SEO<sup>k</sup>. Mọi thứ mà hiện nay chúng ta trông đợi bảo cho chúng ta biết các nỗ lực tiếp thị đang hoạt động ra sao từng có thời là mới toanh và đầy rủi ro. Nhưng rồi cũng hết. Vậy thì truyền thông xã hội và các phép đo kèm theo nó cũng sẽ thế thôi.

Vào năm 2010, *Ad Week* đưa tin Vitruve,<sup>38</sup> một công ty quản lý truyền thông xã hội, đã tính ra rằng một triệu người hâm mộ Facebook là “phương tiện truyền thông có giá trị tương đương” 3,6 triệu đôla một năm; 3,6 đôla trên một người quan tâm thương hiệu của bạn đến mức kết bạn với bạn không phải là khoản tiền lẻ. Nếu con số đó xuất phát từ Nielsen, thì mọi người trong ngành tiếp thị và quảng cáo đã xem nó là cảm nang rồi. Các phương pháp đo lường đã có sẵn đang được sàng lọc lại với tốc độ không thể tin nổi, còn những tiêu chuẩn cố định mà các nhà điều hành vô cùng khát khao cũng sắp xuất hiện.

Vẫn sẽ có cách để người tiêu dùng thao túng hệ thống phải không? Đương nhiên là có. Nhưng đại đa số mọi người trên Facebook và Twitter thật sự đang sống có chừng có mực.

---

<sup>k</sup> Nhân đây, có lẽ bạn cần cân nhắc lại số tiền bạn đang đổ vào SEO. Tôi không phải là ‘fan’ lớn của SEO, và tôi nghĩ giá trị của nó trong vai trò là một công cụ nhận biết thương hiệu sẽ suy yếu khi các phương tiện truyền thông phát triển công cụ đó bẫy lên mối quan hệ giữa doanh nghiệp hoặc thương hiệu với người tìm kiếm thông tin. Còn nhớ câu nhóc dùng cập nhật ‘status’ để lấy thông tin cần thiết từ bạn bè nhằm chọn trò chơi video mà tôi thấy ở Best Buy chứ.

Nếu họ không ở đó, các cuộc chuyện trò chấm dứt. Nếu họ bị xao lãng hoặc mất hứng, câu chuyện sẽ thay đổi. Dữ liệu mà các công ty có thể thu thập về điều khách hàng của họ đang nói đến, đang nói điều đó với ai, và thường xuyên cỡ nào, trở nên bớt mơ hồ hơn bao giờ hết. Những vấn đề trong việc đo lường một cách chính xác các ấn tượng mà phương tiện truyền thông truyền thống khiến người ta bức mình sẽ tiếp diễn với quảng cáo trực tuyến, nhưng dữ liệu về trải nghiệm của người tiêu dùng và nhận thức của họ về thương hiệu của bạn có thể thu thập ngay với mỗi dòng ‘tweet,’ mỗi nút bấm, mỗi biểu tượng trái tim, mỗi bình luận, và mỗi lần chia sẻ. Tuyệt hơn nữa là, bằng cách lôi kéo trực tiếp, bạn có thể đề nghị xác nhận, yêu cầu cung cấp chi tiết, và đào sâu lý do vì sao khách hàng của bạn có cảm nhận như thế.

Mọi phương tiện truyền thông đều có lỗ hổng. Khi lần đầu tôi đề nghị đăng quảng cáo trên Google, bố tôi không tin đó là một ý hay. Làm sao chúng tôi biết được có người thật nhấp vào? Lỡ như đó chỉ là do các đối thủ cạnh tranh khiến chúng tôi làm tương quảng cáo có hiệu quả và tăng thêm ngân sách thì sao? Chà, tôi không biết. Nhưng tôi chắc là các đối thủ cạnh tranh của mình còn quá bận bịu với việc tiếp thị của bản thân họ đến mức không thể bỏ thời gian đi phá hoại việc tiếp thị của tôi. Google tuyên bố có thuật toán để ngăn chặn gian lận, và theo cách nhìn của tôi thì mỗi quan tâm hàng đầu của Google chính là bảo vệ tôi. Hãy tin tôi, tôi không kinh doanh để mất tiền. Nhưng tôi suy nghĩ dài hạn, và suy nghĩ dài hạn đòi hỏi bạn phải xem xét tất cả các tùy chọn, bao gồm những tùy chọn có thể phải cần đôi chút thời gian mới có kết quả. Tất cả các quyết định mua kênh truyền thông đều dựa trên những ước đoán được trui rèn kỹ nhất, nên chẳng lý do gì mà mọi người lại ngần ngại sử dụng công cụ mới, đặc biệt là công cụ có mức chi phí đầu vào thấp như vậy.

### 3. Truyền thông xã hội vẫn còn quá non trẻ

Phương pháp tiếp cận chờ-xem-sao, phương pháp mà đa số các công ty sử dụng trong lúc cân nhắc thời điểm đầu tư vào các phương tiện truyền thông truyền thống, không hiệu quả với truyền thông xã hội. Có-mặt-đầu-tiền-trên-thị-trường trong thế giới nhanh-siêu-cấp này có sức ảnh hưởng rất lớn. Các công ty không thể chỉ việc chi tiền để nhập cuộc được nữa. Ngày trước, chẳng thành vấn đề nếu, giả định rằng, Nike (mãi đến giữa thập niên 70 mới ra đời) nhìn chiếc radio lúc nó mới vừa được phát minh và nói, “Úi chà, món này sẽ trở nên quan trọng đây, nó sẽ có mặt trong xe hơi!” và bỏ ra 3 triệu đôla trước Adidas. Sáu năm sau, khi Adidas nhìn quanh và nói, “Khốn kiếp, Nike đã đúng!” rồi tấn công phương tiện truyền thông này bằng một chiến dịch trị giá 4 triệu đôla, thì nếu không thắng Adidas cũng sẽ huê với Nike. Adidas chỉ việc chi thật nhiều tiền để tung thông điệp ra và người tiêu dùng sẽ nuốt chửng lấy, bởi vì thông điệp của Adidas sẽ ở ạt nên người ta hầu như không còn thấy được bất kỳ điều gì khác. Adidas có thể lấn át công ty khác đã có mặt trên phương tiện truyền thông này lâu hơn nhờ vào số lượng lớn, một cú tấn công mãnh liệt. Thế nhưng, các công ty không thể mua số lượng lớn trong truyền thông xã hội, do đó ngày nay, sáu năm Nike đi trước Adidas là rất đáng kể, bởi vì sáu năm đó là khoảng thời gian Nike ăn sâu bám rễ, trò chuyện với mọi người và mời họ nói lại, tạo nên ràng buộc tình cảm và củng cố mối quan hệ giữa họ với người tiêu dùng. Adidas không thể đột nhiên xuất hiện và tạo nên những mối quan hệ một cách thần kỳ ở nơi hăng này chưa có mối quan hệ nào cả, và Adidas sẽ khó mà giật khách hàng từ Nike vì người ta đã gắn bó về tình cảm.

Tuy nhiên, Adidas sẽ không bị đứng ngoài. Nếu các nhà lãnh đạo Adidas xoay nỗ lực của họ vào đúng hướng và tạo được một chiến dịch giao tiếp thật sự được với mọi người và khiến người tiêu dùng cảm thấy như thể Adidas quan tâm họ và doanh nghiệp của họ hơn Nike, thì

họ vẫn có thể thu ngắn cách biệt xúc cảm đó. Có thể phải mất một chút thời gian, nhưng nhất định là làm được.

Hơn lúc nào hết, tôi xin các doanh nghiệp hãy chọn con đường dễ đi hơn. Dấn thân vào việc tương tác mang tính cá nhân hóa với khách hàng đem lại những phần thưởng dài hạn đáng kể, nhưng công ty cũng sẽ thu được những lợi ích tức thời – mức nhận biết thương hiệu nhiều hơn, sự trung thành với thương hiệu vững chắc hơn, truyền miệng gia tăng, hiểu biết về nhu cầu của khách hàng được cải thiện, và phản hồi của khách hàng tích cực hơn, nhanh hơn – và gánh chịu rất ít trở ngại, nếu có. Trong khi đó, trở ngại từ việc chống đối tham gia truyền thông mạng xã hội lại rõ ràng: bạn chờ càng lâu thì đối thủ cạnh tranh càng dẫn trước xa hơn.

Việc sớm nhảy lên các phương tiện truyền thông xã hội đem lại cho bạn lợi thế rất lớn, bởi vì mọi người sẽ sớm tham gia một khi họ khám phá tất cả tiềm năng của loại hình truyền thông này; chuyện phiếm nhiều hơn, nhiều ứng dụng tổng quát hơn, và giảm lời ong tiếng ve phải làm sáng tỏ. Bạn không phải gào lên và tốn nhiều tiền để mọi người nghe thấy. Sớm tham gia hoạt động này không chỉ có bao nhiêu đó lợi ích, và đương nhiên bạn có thể bắt kịp sau, nhưng chi phí đầu vào của bạn sẽ cao hơn rất nhiều, và bạn sẽ phải làm việc cực khổ hơn rất nhiều.

Ấn tượng mà bạn đang cố gắng thể hiện không thể mua theo cách có thể dùng với các phương tiện truyền thông truyền thống. Đây không chỉ là ném hình ảnh vào ai đó thật nhiều lần để khắc sâu thương hiệu của bạn vào tâm trí người đó. Đây là việc xây dựng những mối quan hệ, mà quan hệ thì cần thời gian. Bạn chờ mười hai tháng mới bắt tay vào đây thì đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ dùng mười hai tháng đó để giao thiệp và xây dựng danh tiếng và sự tín nhiệm với những khách hàng lẽ ra đã là khách hàng của bạn. Với kênh truyền thông này, không chỉ ba mươi hay sáu mươi giây của đoạn quảng cáo đặt đúng chỗ mới có giá trị – thời gian nào cũng có giá trị, hết như trong thế giới thực.

Trong suốt ba năm rưỡi đầu trung học, tôi quá bận bịu với việc kinh doanh thẻ bóng chày và công việc tại Wine Library, mà hồi đó gọi là Shopper's Discount Liquors, nên gần như không giao thiệp với các bạn chung lớp. Rồi, vào khoảng đợt nghỉ mùa xuân của năm cuối, tôi nhận ra rằng mình đã suýt bỏ lỡ, và chỉ còn một cơ hội cuối cùng để bù đắp. Thế là tôi lặn xả vào hoạt động xã hội. Tôi có tính cách dễ gần và có khiếu hài hước, và tôi trở nên được nhiều người biết đến hơn khá nhanh. Nhưng tôi có mối liên kết với bạn bè trung học bằng những bạn chung lớp đã đầu tư trọn bốn năm vào việc xây dựng các mối quan hệ với nhau hay không? Đương nhiên là không. Tình bạn chân thật, lâu dài cần đầu tư tình cảm, và tôi đã mất quá lâu mới quyết định đầu tư. Các mối quan hệ truyền thông xã hội vận hành y hệt các mối quan hệ cá nhân – bạn sẽ nhận được điều mà bạn đã bỏ ra. Bạn không thể mua, không thể ép buộc, hoặc biến chúng thành thứ mà chúng chưa sẵn sàng.

Bạn do dự không xuất hiện trên loại hình truyền thông này càng lâu thì sau này bạn càng phải ra sức để nó mang lại hiệu quả cho bạn. Đó là nguyên nhân mà rất nhiều thương hiệu, đặc biệt là những thương hiệu của nhân vật danh tiếng, đang phải lao đao. Nhiều tên tuổi lớn không tham gia Twitter và Facebook vì họ sợ nếu làm vậy, họ có thể làm hại đến thương hiệu của mình hơn là giúp nó. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ tung ra trang cá nhân trên mạng xã hội mà các con số của họ lại không ấn tượng? Nếu họ không thu hút được hàng đồng người theo dõi hoặc người hâm mộ như họ tưởng thì sao?<sup>1</sup> Mặc dù tôi luôn nhắc đi nhắc lại, số lượng người mà bạn giao thiệp không quan trọng bằng chất lượng của những mối giao thiệp đó, nhưng sự thật là hầu hết mọi người trên thế giới đều nhìn vào những con số này và dựa vào đó mà đánh giá bạn. Thông số thấp có thể làm hại đến thương hiệu. Nếu phương tiện truyền thông này hoạt động giống như truyền hình hoặc radio, thì một nhân vật nổi tiếng hoặc một

---

<sup>1</sup> Chỉ có những người thổi phồng giá trị và sự nổi danh của mình một cách giả tạo mới phải sợ thông số thấp.

thương hiệu đã có tên tuổi chỉ việc mua lượng người hâm mộ của người khác để làm bản thân trông tốt hơn, cũng giống như cách các công ty thu tóm các công ty nhỏ hơn hoặc các cơ sở dữ liệu. Nhưng đúng là vậy đấy; phương tiện truyền thông này không hoạt động giống như các phương tiện ngày hôm qua chút nào. Cho dù bạn có thể lấy cơ sở người hâm mộ của người nào khác để đẩy thông số của bạn lên, thì những con số đó cũng chỉ tồn tại vì mối quan hệ đã được xây dựng, một mối quan hệ hoàn toàn dựa trên sự tương tác chân thực được duy trì liên tục giữa thương hiệu và khách hàng. Rihanna không thể mua người hâm mộ của Kanye West; Blue Bell không thể mua người hâm mộ của Ben & Jerry. Amazon có thể mua Zappos, nhưng không thể mua người hâm mộ của Zappos. Amazon có thể làm điều mà nhiều công ty thu tóm làm – sát nhập công ty mới được thu tóm vào công ty mẹ, điều chỉnh các quy trình kinh doanh của Zappos cho phù hợp với quy trình của họ, tiếp quản các cửa hàng của Zappos, rút hết linh hồn đi và chẳng để lại thứ gì nguyên vẹn ngoại trừ cái logo. Chắc chắn Amazon sẽ có khách hàng, nhưng nó sẽ không có những mối quan hệ với khách hàng. Nếu Zappos không còn là Zappos mà họ từng biết và yêu mến, thì khách hàng sẽ rời bỏ, và rốt cuộc Amazon sẽ chẳng thu được gì từ vụ thu tóm. May mắn thay, Amazon hiểu được chìa khóa thành công của Zappos nên để nó yên và giữ nguyên vẹn hồn vía của nó, để có thể gặt hái được những lợi ích mà nó đã tìm mua.

Chỉ khi dần thân vào bạn mới có thể trở thành người đứng đầu lĩnh vực của mình. Vậy chuyện gì sẽ xảy ra nếu có một số người nhận thấy thông số của bạn hơi thấp? Tôi tin là chúng ta sắp bước vào kỷ nguyên mà có nhiều người nhận ra giá trị của phẩm chất hơn là số lượng, nhưng đến lúc ấy, ảnh hưởng của thông số thấp lên thương hiệu của bạn sẽ có cảm giác giống như vết ong đốt so với lỗ đạn máu tuôn xối xả nếu bạn chẳng làm gì cả. Hãy nhảy vào, và bắt đầu bơi giỏi hơn và nhanh hơn bất kỳ ai khác. Bạn hãy làm vậy bằng cách trở nên chân thành hơn và quan tâm hơn, bằng cách tạo ra nội dung hay hơn, bằng cách quen với mọi thay đổi và tiến bộ, và tham gia nhiều hơn. Bằng cách trở nên tốt hơn. Bạn phải hành động giống như anh chàng phải lòng cô gái vừa bị tình yêu của đời mình bỏ rơi. Bạn sẽ làm thế nào để khiến cô bỏ qua anh kia, và thấy bạn có giá hơn gã đó gấp mười lần? Bằng sự kiên trì, nhẫn nại, và cảm thông lớn lao đến không ngờ. Hãy làm cho đúng, bằng cảm xúc chân thành, và rồi sẽ có một ngày cô ấy nhìn bạn y như cô đã từng nhìn anh chàng kia.

Người ta muốn có quan hệ gắn bó với các thương hiệu của họ. Hiện nay thì vẫn có vẻ hơi kỳ lạ, nhưng rồi có ngày sẽ không còn kỳ lạ nữa. Thời điểm thích hợp để bắt đầu xây dựng những mối quan hệ đó là ngay bây giờ.

#### **4. Truyền thông xã hội chỉ là một trào lưu sẽ qua đi**

Một lý do khiến các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và tiếp thị chậm chấp nhận truyền thông xã hội đó là vì tất cả những cuộc thảo luận xoay quanh vấn đề thế giới kinh doanh luôn thay đổi và tốc độ là then chốt, các phương tiện truyền thông đã có quá trình lịch sử vẫn duy trì được sự ổn định đáng chú ý. Báo và tạp chí đã và đang cảm dỗ chúng ta bằng những dòng tiêu đề thu hút sự chú ý và những bức ảnh hấp dẫn hàng trăm năm qua. Mãi đến năm 1922<sup>39</sup> khi radio mang đến cho các công ty một phương tiện truyền thông mới để thử nghiệm, và rồi các doanh nghiệp đã phải chờ hơn hai thập kỷ thì truyền hình mới mang đến cho họ một cơ hội nữa vào cuối thập niên 40 và đầu thập niên 50. Sau đó, phải mất bốn mươi năm thì Internet mới xuất hiện.

Được nuông chiều bởi khả năng dự đoán và tính ổn định của các phương tiện truyền thông một chiều mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và tiếp thị quen dùng, nên chẳng có gì ngạc nhiên khi đa số họ lại ngờ vực khả năng trở thành phương tiện truyền thông quan trọng



tiếp theo của truyền thông xã hội. Nhưng giải NHL (giải bóng bầu dục nhà nghề của Mỹ) có câu: tốc độ mới quyết định. Mười năm trước, chẳng bao giờ phác họa nổi một cầu thủ cao 1,73m, nặng 80kg. Hiện nay, một cầu thủ da đen thật thấp, tháo vát, chạy nhanh như Noel Devine có thể vào được vòng đầu. Giải bóng bầu dục đã thay đổi nhiều như thế trong một thập kỷ, và nó đã thay đổi cuộc chơi hoàn toàn. Truyền thông xã hội đã thay đổi cuộc chơi còn nhanh hơn thế, biến mức độ giao tiếp mà mười năm trước đây là không tưởng trở thành tiêu chuẩn hiện nay. Sự phát triển và những thay đổi về công nghệ mà chúng ta đang trải nghiệm hôm nay ảnh hưởng lên công việc kinh doanh nhanh hơn và mạnh mẽ hơn trước. Bạn không thể mong đợi quá trình thâm nhập của bất kỳ sản phẩm nào theo cùng một khuôn mẫu mà Walkman đã làm ba mươi năm trước chẳng hạn.

Một số nhà hoạch định tiếp thị không bác bỏ ý tưởng về truyền thông xã hội nhiều bằng việc họ ngờ vực khả năng gắn kết của bất kỳ phương tiện truyền thông cụ thể nào. Suy cho cùng, MySpace đã được ưa chuộng vào năm 2006, và trong vòng ba năm Facebook đã vượt qua nó về lượng người dùng và tham gia. Tại sao Facebook lại không chịu chung số phận khi một phương tiện truyền thông hấp dẫn mới xuất hiện? Nếu nó không ngon lành bằng phương tiện truyền thông mới, nó sẽ chịu chung số phận với MySpace (mặc dù nên lưu ý là MySpace còn khuya mới sập tiệm, đã thu hút 65 triệu người dùng vào tháng 9 năm 2010, theo công ty nghiên cứu thị trường comScore).<sup>40</sup> Nhưng không thành vấn đề. Nếu có ngày người dùng từ bỏ Facebook vì yêu thích cái gì ngon lành hơn, thì họ sẽ không nhảy khỏi đoàn tàu, mà chỉ chuyển sang một chiếc xe mới. Hãy đi cùng họ. Những mối quan hệ mà bạn đã dày công xây dựng sẽ không bốc hơi chùng nào mà bạn còn theo dấu khách hàng của mình và tiếp tục quan tâm. Có nhiều tình bạn trọn đời đã bắt đầu khi một người ở NewYork gặp một người ở Florida trong lúc đi nghỉ ở Las Vegas. Trước khi có truyền thông xã hội, họ sẽ gọi điện thoại, gửi thư và bưu thiếp cho nhau. Hiện giờ họ là bạn bè của nhau. Chuyện đã xảy ra ở Vegas chẳng việc gì phải cứ ở nguyên tại Vegas trừ khi bạn lựa chọn để cho những mối quan hệ mà bạn bắt đầu tại đó chết ngóm.

## 5. Chúng ta cần kiểm soát thông điệp của mình

Tôi thích được thấy các công ty nhận ra sự ngốc nghếch của lập luận này vào lúc cuốn sách được xuất bản, nhưng tôi lại có cảm giác thú vị là vẫn sẽ có nhiều công ty không nhận ra. Nhiều công ty phản đối việc đăng bài lên tường Facebook, viết blog, hoặc lập tài khoản Twitter hay YouTube vì một vị khách hàng giận dữ có thể đăng những bình luận tiêu cực. Vậy thì sao? Chẳng lẽ bạn thích khách hàng ấy đăng những bình luận đó ở nơi nào khác mà bạn không có cách gì trả lời được hơn à? Hoặc ở nơi nào bạn thậm chí không thể tìm ra? Nếu bạn e ngại khách hàng của mình thì có lẽ bạn cần phải xem xét kỹ hơn bạn đang làm ăn như thế nào vậy.

Bạn không thể kiểm soát thông điệp; cơ hội ngàn năm có một đã vượt mất. Vâng, mọi việc có thể trở nên điên rồ trên mạng, và các công ty phải gánh chịu những lời truyền miệng tiêu cực mất kiểm soát. Nhưng ít có khả năng công ty bị sức nặng của một sai lầm nhấn chìm chỉ bởi vì sai lầm đó. Nếu họ đẹp tiệm, thì đó là do có sai lầm cơ bản với mô hình kinh doanh hoặc quản lý dẫn đến quá nhiều vấn đề lặp đi lặp lại. Đó không phải là giọt nước duy nhất khiến công ty ngã quy, mà đó chỉ là giọt nước cuối cùng làm tràn ly.

Có lẽ các công ty vừa và nhỏ sợ rằng họ sẽ không vượt qua được sai lầm nghiêm trọng theo kiểu một công ty sừng sỏ có thể làm được – như Tylenol, gần ba mươi năm về trước lãnh một thảm họa khi có người bỏ cyanua vào trong viên thuốc của họ và đặt những chai thuốc đã bị nhiễm độc trở lại các cửa hàng – nhưng họ chẳng cần lo lắng.

Nói chung, các vấn đề có thể được khắc phục nếu bạn nhận ra kịp lúc. Nếu bạn biến hồ trường hợp của mình một cách nhanh chóng và thành khẩn, bạn sẽ lấy lại được lòng tin của khách hàng, giống như Ann Taylor đã làm. Khi Ann Taylor LOFT giới thiệu quần túi hộp bằng lụa trên trang Facebook của họ vào mùa hè năm 2010, một lần sóng khách hàng trực tuyến đã phàn nàn là trừ người mẫu cao lêu đêu, gầy nhom ra thì chẳng ai mặc thấy đẹp hết. Để chứng minh khách hàng sai lầm,<sup>41</sup> các nhân viên LOFT với đủ mọi chiều cao và kích cỡ đã đăng ảnh chụp chính mình mặc quần này. Phản ứng thật đáng kinh ngạc: phụ nữ gửi cả đồng bình luận để cảm ơn LOFT vì đã lắng nghe, một số thậm chí còn thú nhận là có thể họ sẽ mặc quần này. Khách hàng sau đây không bị ảnh hưởng, nhưng lời bình luận của cô đã minh họa lý do mỗi quan tâm hàng đầu của một thương hiệu chính là nuôi dưỡng quan hệ khách hàng:

Tôi yêu LOFT và tôi rấttttt cảm kích bạn đã dành thời gian để “lắng nghe” những lời bình luận của chúng tôi và cho xem những chiếc quần này trên người những phụ nữ “thật thụ”. Tôi hy vọng bạn sẽ tiếp tục làm thế này trong tương lai. Tuy nhiên, tôi vẫn giữ vững ý kiến là những chiếc quần này XẤU HOÁC. Thậm chí trông chúng cũng chẳng giống loại quần lửng bó #2 nữa. Mặc dù tôi muốn nói cảm ơn và cho bạn biết tôi mua sắm tại Loft, nhưng mấy chiếc quần này THUA rói. ;)<sup>42</sup>

Người khách hàng ấy vẫn ghét chiếc quần, những giờ LOFT biết họ vẫn có người truyền bá cho họ ngoài kia.

Thuở mới bắt đầu làm việc cho bố tôi, mỗi khi có khách hàng gọi điện hoặc đến tiệm để than phiền, thì cuộc sống của ông sẽ hồng hết. Khách mà vào với gương mặt đỏ bừng, thì ông sẽ buồn bực, và chỉ muốn về nhà. Ông bị dẫn vật, một minh chứng tuyệt vời cho thấy bố tôi quan tâm đến khách hàng của mình đến mức nào (và tôi tôn trọng và yêu ông thật nhiều cũng vì lẽ đó). Tôi, thì ngược lại, thích mê khi có một trong số khách hàng không vui gọi đến, bởi vì giờ khi đã biết có vấn đề, thì tôi có thể cố gắng khắc phục. Tôi có thể dành cả đời còn lại để khắc phục sự cố cho khách hàng nếu tôi phải làm thế. Và làm vậy lúc nào cũng có hiệu quả, ngay cả khi đụng phải những gã mất dạy khó nhằn nhất mà tôi từng gặp. Đã hơn một lần tôi phải đến nhà ai đó, bày biện bữa tối và rót rượu – toàn bộ đều miễn phí. Trong trường hợp này, chi phí mà tôi đã bỏ ra để kéo người khách đó lại hiếm khi gần với giá trị của người khách đó hàng năm, thậm chí cả đời (nhân tiện, đó chính là lợi thế khổng lồ mà những công ty không phải đang ra sức đạt được số liệu hàng quý có được so với các công ty cổ phần). Nhưng tôi đang tạo dựng một văn hóa, và tôi đang thiết lập thương hiệu của mình. Tôi muốn nhân viên của mình thấm nhuần sự rung cảm và sứ mạng của tôi, và đặt nó lên trên tất cả mọi việc họ làm. Có thể tôi đã mất tám trăm đôla mới kéo được một khách hàng khó tính trở về mái nhà xưa. Nhưng mỗi lần làm như vậy, tôi lại thắng, bởi vì tôi đang gia cố ADN của nhân viên và cả công ty tôi, mà về lâu dài sẽ được đền đáp.

Tôi không bao giờ làm mình đẹp tiệm, nên tôi chỉ mất những thứ mà tôi biết mình có khả năng để mất. Tuyệt ở chỗ là giờ đây phục vụ khách hàng theo kiểu này sẽ rẻ hơn rất nhiều so với trước đây. Hồi trước tôi phải đến nhà người khác kèm theo rượu và thức ăn cho bữa tối, mà chỉ có thể giới hạn ở địa phương. Bây giờ tôi có thể tạo riêng một video miễn phí trên YouTube và gửi đến bất kỳ ai, bất kỳ nơi nào, kèm một chai rượu hoặc một hạn mức mua sắm 100 đôla. Hiện nay có thêm rất nhiều kênh chúng ta có thể sử dụng để chuyển tải thành ý của mình trực tiếp đến khách hàng, kèm theo một thông điệp cá nhân, tùy biến theo từng khách hàng vốn không thể làm được qua truyền hình hoặc ấn phẩm.

Bạn có thể sửa chữa mọi thứ trừ khi bạn đang làm điều gì đó hết sức sai lầm. Nếu bạn bỏ thuốc chuột vào trong dưa chua hoặc sử dụng lao động vị thành niên thì dù bạn có rẻ hay tiện lợi hơn so với đối thủ cạnh tranh của mình cỡ nào, cuối cùng bạn cũng sẽ thua. Nhưng nếu vấn đề của công ty sản xuất dưa chua chỉ là cái nắp mới khó vặn ra, hoặc mùi vị mới cải tiến của món dưa thì là khiến mọi người nhón nhón, thì bạn vẫn có thể làm được điều gì đó.

Tôi ngờ rằng ngay cả BP cũng có người cầu nguyện cho họ, và vụ bê bối của họ ở vịnh Mexico là một trong những thảm họa môi trường tồi tệ nhất do con người gây nên mà chúng ta từng thấy. Mọi người cũng từng nổi giận với Exxon một đạo hồi thập niên 80 – còn nhớ lúc chiếc *Valdez* mắc cạn và bị rò rỉ ngoài khơi Alaska không? Exxon đã bị một đòn, nhưng không khó tìm ra một trong số các trạm xăng của họ hầu như có mặt ở khắp nước Mỹ, mặc dù người ta luôn có thể chọn mua từ nhiều công ty dầu hỏa khác để đổ xăng cho xe hơi của mình. Tylenol vẫn đứng vững gần ba thập kỷ sau vụ kinh hoàng cyanua, và tất nhiên sẽ sống sót sau hai đợt thu hồi vào năm 2010. Người ta vẫn đi xem phim của Hugh Grant. Theo thời gian, nếu một công ty hoặc một thương hiệu xử lý thảm họa một cách đúng đắn, phần lớn người ta sẽ quên, và thậm chí sẽ tha thứ.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp luôn đánh giá thấp hai điều. Điều thứ nhất, họ đánh giá thấp sự sẵn lòng tha thứ của con người. Họ sợ lập các trang dành cho người hâm mộ (fan page) vì họ nghĩ bất kỳ lời bình luận tiêu cực nào cũng sẽ phô cho cả thế giới biết họ tồi tệ ra sao giống như tiết mục điều tra cá nhân của chương trình *60 Minutes*<sup>m</sup>. Trường hợp đó hiếm khi xảy ra, và nếu bạn thành thật với những người hâm mộ, những người theo dõi, với khách hàng của mình, và để họ thấy rõ những bước mà bạn đang tiến hành để làm đúng, thì chương trình *60 Minutes* sẽ chỉ có thể quan tâm đến nét nổi bật duy nhất là những kỹ năng truyền thông xã hội đầy am hiểu của bạn thôi.

Điều thứ hai, họ đánh giá thấp radar phát hiện sự vờ vịt của con người. Đó là lý do vì sao chẳng bao giờ hiệu quả khi một thương hiệu tung nỗ lực lừa cho mọi người ‘tweet’ lại, kiểu như “Hãy làm người hâm mộ của tôi đi và tôi sẽ quyên góp cho Haiti”, hoặc cố gắng làm cho cái gì được lan truyền. Bạn không thể làm cho điều gì đó được lan truyền. Tất cả những gì bạn có thể làm là đăng lên một nội dung hấp dẫn. Nếu nội dung đó hay thật, nó sẽ tự lan truyền. (Và tôi sẽ nói lại lần nữa: cứ quyên tiền cho Haiti rồi im mồm đi!)

Điều tốt nhất bạn có thể làm cho thương hiệu và công ty của mình là bảo đảm đưa ra sự thật cho bất kỳ ai muốn nghe. Bạn muốn bình luận tiêu cực xuất hiện trên trang dành cho người hâm mộ của bạn. Người đăng bình luận tiêu cực là khách hàng mà bạn có thể trò chuyện. Bạn nên sợ người khách nào có trải nghiệm tồi tệ, nhưng lại chẳng hé răng, và không bao giờ trở lại. Nghĩ về người đó sẽ khiến bạn thức trắng đêm. Bạn không biết làm thế nào mới kéo được người đó về, và có lẽ bạn thậm chí còn không nhận ra là mình đã mất một khách hàng. Người nói với bạn trên Twitter rằng, “Ta ghét mi kinh khủng!” là một khách hàng hiếm có. Nếu bạn có thể cho những khách hàng bất mãn điều họ muốn, thì họ sẽ quay lại với bạn nồng nhiệt hơn bao giờ hết. Luôn là vậy.

Cho mọi người điều họ muốn không có nghĩa là nhượng bộ mỗi khi có ai đó nêu ra yêu cầu vô lý hoặc đe dọa đưa lên Twitter điều gì đó không hay ho. Bạn phải lắng nghe khách hàng của mình, nhưng không bắt buộc phải làm theo những gì họ bảo. Thậm chí nếu bạn không thể thỏa mãn mọi ước muốn, bạn có thể làm rõ rằng bạn ước gì mình có thể. Bạn có thể biểu lộ sự hối tiếc khi có người không hài lòng với kết quả trao đổi của bạn. Bạn có thể

---

<sup>m</sup> *60 Minutes* là một chương trình tạp chí truyền hình ở Mỹ, bắt đầu từ năm 1968, do Don Hewitt sáng tạo. Ông đã làm cho chương trình này trở nên độc đáo bằng cách sử dụng phong cách phóng sự điều tra. Năm 2002, *60 Minutes* được xếp hạng thứ 6 trong danh sách 50 chương trình truyền hình hay nhất mọi thời đại của TV Guide. (Nxb)

thử đề nghị một phương án thay thế. (Để minh họa về cách một CEO nên nói chuyện với một khách hàng bất mãn, hãy đọc email từ John Pepper của Boloco ở trang 135). Nhiều khi người ta mắng té tát vì họ cảm thấy dường như đó là cách duy nhất để được chú ý – suy cho cùng, kêu ca miết thì sẽ được quan tâm thôi<sup>1</sup>. Hãy lắng nghe họ, gọi điện thoại, và giải thích tại sao bạn làm thế. Chỉ cần chơi đẹp, bạn sẽ giảm thiểu ảnh hưởng của sự bất mãn của họ đối với doanh nghiệp của bạn. Nếu bạn giữ được giọng điệu lịch sự và thông điệp của bạn rõ ràng và nhất quán thì việc cố tình làm eo làm sách trên mạng sẽ dễ dàng bị nhận diện. Không việc gì phải dính vào tranh luận, ngay cả khi bạn đúng. Chẳng đáng, và lại bạn sẽ không thắng được.

Vấn đề hay nhất mà bạn có thể gặp phải là mang đến dịch vụ tuyệt vời đến mức rớt cuộc bạn làm hư khách hàng của mình. Khách hàng của tôi mong mỏi rất nhiều nơi tôi, mà phải vậy thôi. Đôi khi họ đòi hỏi quá mức, và khi nào họ như vậy, tôi chỉ thẳng ra. Ví dụ, gần đây có một số khách hàng ở chỗ tôi bảo tôi rằng họ bực mình vì Wine Library giao hàng miễn phí trên trang phụ Cinderallawine.com của chúng tôi vậy tức là khách thập phương được đối xử tốt hơn. Nhưng tôi đã giải thích với họ, các bạn đến cửa hàng được. Còn khách hàng ở San Francisco (những người đôi khi mua còn nhiều hơn dân địa phương) không thể tham dự những buổi nếm rượu miễn phí, họ không thể tạt ngang bất kỳ lúc nào để xem có gì mới hoặc để trò chuyện với nhân viên của tôi, và họ không thể nếm miễn phí phô mai mầu và những món nhắm khác chúng tôi bày sẵn. Tôi tin chắc rằng mọi quyền lợi đều cân bằng và ai mua sắm chỗ tôi cũng được đối xử tuyệt vời. Sau khi nghe tôi giải thích quan điểm, một số khách hàng địa phương đã hiểu ra, và vấn đề đã được giải quyết. Không phải ai cũng hài lòng với câu trả lời của tôi, nhưng tôi chắc rằng ai cũng đánh giá cao việc tôi đã cố gắng trả lời hết sức chi tiết. Tôi đối xử với những người bất mãn theo cách mà họ đáng được nhận – như những khách hàng quan trọng!

Họ có thể nói xấu tôi hay cửa hàng của tôi trên khắp Facebook và Twitter nếu muốn. Nhưng họ không làm vậy, vì tôi giữ cho cuộc đối thoại lịch sự và chân thành. Mà nếu họ có nói xấu đi nữa, thì tôi cũng không lo gì lắm. Điều tuyệt vời của các phương tiện truyền thông xã hội là dù người khác lựa chọn nói gì về bạn, bạn vẫn có thể đăng sự thật lên đó, trên trang dành cho người hâm mộ của bạn, trên blog của bạn, và trong các tin nhắn trên Twitter. Mọi người có thể lần theo sự kiện và cuộc đối thoại vì chúng công khai. Mọi người có thể quan sát cuộc trao đổi và tự đánh giá. Miễn là bạn giữ vững lập trường trong thông điệp, và giữ sự chân thành, lịch sự, và xem xét hết khả năng có thể, bạn chẳng việc gì phải sợ ai thiếu thiện chí. Cư xử hay là luôn tôn trọng khách hàng. Có thể bạn không còn kiểm soát được thông điệp, nhưng bạn hoàn toàn có thể kiểm soát giọng điệu mà thông điệp đó được thể hiện.

---

<sup>1</sup> Sự quan tâm thái quá mà chúng ta dành cho những kẻ kêu ca góp phần cho rất nhiều bỏ sót ngay lúc này. Hồi mới bắt đầu với truyền thông xã hội thì tôi đã biết mình làm vậy là sai. Chúng ta cần phải bảo đảm là chúng ta tập trung vào những người ủng hộ thương hiệu của chúng ta, đặc biệt là những nhân vật nổi tiếng, và đừng để bị áp đảo bởi thiếu số rác rưởi mà đôi lúc chúng ta phải giải quyết.

Việc kiểm soát thông điệp của họ và hình ảnh của họ giải thích vì sao rất nhiều – quá nhiều – công ty vẫn không cho nhân viên của mình viết blog mở và ‘tweet’ về công việc. Tôi hiểu sự lo ngại của họ, nhưng nó chẳng có cơ sở gì cả. Thật ra, muốn bảo đảm mình có ra quyết định tuyển dụng sáng suốt hay không thì không cách nào tốt bằng cách này. Hãy cho phép nhân viên của bạn được trò chuyện thoải mái, để họ nói điều họ muốn, vì sau đó bạn sẽ hiểu rõ hơn về nhân viên của mình và về cảm nhận của họ đối với công ty. Nếu họ đăng bài khôn khéo, thận trọng, thì rất đáng giá. Nếu họ đăng bài khôn khéo, thận trọng, tiêu cực, thì cũng sẽ đáng giá nếu bạn có thể đủ cởi mở để trò chuyện với họ về nguyên nhân khiến họ cảm thấy như thế. Và nếu bạn khám phá ra là họ khiếm nhã, hoặc thô lỗ, hoặc đần thối, và bạn quan sát kỹ hơn để rồi nhận ra rằng công việc của họ không hiệu quả như lẽ ra phải thế, bạn sẽ không muốn họ làm việc cho bạn nữa.

## **6. Tôi không có thời gian theo dõi xem từng khách hàng nói gì, và tôi không thể/không muốn trả tiền để người khác làm điều đó.**

Bất kỳ ai có thái độ tùy tiện đối với bất kỳ khách hàng nào đều đang hướng đến tai họa. Khách hàng A và khách hàng B có quyền hạn, và điều họ nói rất quan trọng. Bạn không thể chỉ dành sự quan tâm và chăm sóc của mình cho các khách hàng ngon lành nhất, mang lại lợi nhuận nhiều nhất, đáng khao khát nhất nữa. Bạn có những công cụ có thể tùy ý sử dụng để nhân rộng sự quan tâm, thậm chí đến cả những ai soi mói bạn, và các khách hàng của bạn trông đợi bạn sử dụng những công cụ đó. Các khách hàng sộp của bạn và những người tình cờ dạo qua đều đang sống trong cùng một hệ sinh thái, nơi tin tức về cách bạn đối xử với một khách hàng có thể dễ dàng lan truyền đến hàng trăm khách hàng hiện tại khác và thậm chí đến cả những khách hàng tiềm năng. Đó là một chuyện lớn, cực lớn đó.

Nếu bạn là một doanh nghiệp cá thể và bạn muốn phát triển việc kinh doanh của mình, thì bạn sẽ phải dành thời gian để tự theo dõi các cuộc chuyện trò chỉ vì bạn không thể nào không làm như vậy. Việc tham gia vào câu chuyện cũng quan trọng ngang với việc có một trang web. Tự mình làm là lý tưởng nhất. Nếu bạn thiết lập phong thái và tiếng nói của thương hiệu bạn cho vừa ý bạn, bạn sẽ tạo ra nền tảng vững chắc để người khác có thể xây tiếp khi bạn giao nhiệm vụ, hoặc chia sẻ nó với người khác sau này. Bởi vì suy cho cùng, nếu bạn làm điều này đúng, bạn sẽ cần giúp đỡ. Đã có thời các công ty nghĩ rằng họ chỉ cần một người cho phòng IT, và khi công ty phát triển, cùng lúc tầm quan trọng của việc thông thạo IT tăng lên, thì phòng IT cũng phát triển. Bạn sẽ bắt đầu với một người cho bộ phận Truyền thông xã hội, và cuối cùng, khi bạn thấy sự tham gia của bạn thu được thành quả, bạn sẽ tuyển mười người. Nó sẽ trở thành phòng ban tuyệt vời nhất trong công ty bạn – một nhóm những người dành thời gian để ủng hộ cho cái họ yêu mến, quan tâm những người yêu thích hoặc thậm chí căm ghét thương hiệu. Tôi không thể nghĩ ra công việc nào tốt hơn. Nếu tôi không có gene kinh doanh, thì tôi sẽ háo hức nếu được trả lương để làm một người ủng hộ New York Jets<sup>o</sup> mỗi ngày.

Nếu bạn là một công ty vừa hoặc lớn, hoặc nếu bạn không thể tự mình xử lý hết tất cả phản hồi và cần ủy quyền, thì có lẽ bạn không cần phải tuyển thêm người mới. Giờ đã đến lúc xem xét kỹ cách bạn phân bổ các nguồn lực của mình. Rất có thể bạn đang lãng phí tiền ở đâu đó. Có thể bạn có một thủ kho lười biếng, hoặc có những nhà quản lý chuồn việc sớm để téch ra sân golf vào mỗi thứ sáu, hoặc có một giám đốc tiếp thị (CMO) vẫn còn kẹt ở thời 1998. Bạn có thể thuê một CMO giỏi hơn, tham vọng hơn với ít tiền hơn và dùng ngân sách còn dư để

---

<sup>o</sup> Đội bóng bầu dục chuyên nghiệp đại diện cho thành phố New York, Mỹ. (Nxb)

mở phòng Truyền thông xã hội mới của mình (hoàn toàn khác và tách biệt với phòng Dịch vụ khách hàng cũ của bạn)<sup>p</sup>. Hãy trở nên tinh gọn và hiệu quả. Hãy xem xét sa thải nhân viên nào không nỗ lực 100% cho công việc, và thay thế họ bằng những người sẽ quan tâm đến công ty của bạn nhiều như bạn. Nếu bạn thấy thời gian đang bị lãng phí, thì giờ đã đến lúc chuyển thời gian đó sang tương tác với khách hàng và mang lại điều gì có giá trị thật sự cho công ty. Hết thảy chỗ thời gian lãng phí dùng để cố gắng phối hợp lịch làm việc của mười người để họ có thể cùng ngồi họp thì sao? Hãy tìm cách loại bỏ việc bàn tới bàn lui triền miên, hoặc tốt hơn là, hãy loại bỏ họp hành. Họp hành quá nhiều chẳng qua là một cách để phân tán trách nhiệm ra quyết định và yên chí lớn nếu hỏng việc. Hãy khiến tất cả mọi người trong công ty của bạn, bao gồm cả bản thân bạn, tự làm chủ quyết định của mình, tạo điều kiện cho họ sử dụng nhận định của họ mà không cần phải lần nào cũng chạy đi xin phê duyệt, và bạn sẽ tiết kiệm được vô số thời gian mà giờ đây có thể dùng để theo dấu ông khách A bà khách B.

## **7. Không làm vậy chúng tôi vẫn ổn.**

Nếu tôi mà nghe câu này thì đó là một lập luận thua cuộc. Nếu bạn ở một độ tuổi nào đó, thì bạn sẽ biết từng có thời không có máy photo, hộp thư thoại, máy vi tính, và điện thoại di động mà bạn vẫn ổn. Bạn sẽ thay đổi cho phù hợp.

Dù sao đi nữa, nếu bạn không vào cuộc, không lắng nghe khách hàng của mình và hỏi xem họ nghĩ gì, thì làm sao bạn biết mình “ổn” chứ? Cũng nên nhớ rằng khách hàng không nói gì thường có thể là mối đe dọa nguy hiểm hơn người la hét ầm trời rất nhiều. Mọi thứ có thể ổn cho đến khi đột nhiên không ổn nữa. Nếu bạn dự đoán sức khỏe của công ty mình dựa vào những con số thì bạn đang đối phó với những thay đổi và những sự kiện đã xảy ra rồi. Nếu bạn dựa vào các phiếu góp ý hoặc những cuộc thăm dò ý kiến, thì bạn cũng chỉ nhận được hồi âm nhất thời. Nhưng nếu bạn gắn bó với khách hàng một cách nhanh chóng tức thời, mở cuộc trò chuyện để bạn có thể hỏi những câu hỏi theo dõi tiếp tục, bạn có thể nhận được giải thích và các chi tiết. Bạn có thể xử lý bất kỳ vấn đề nào trước khi nó phát triển thành chuyện khó giải quyết hơn. Truyền thông xã hội dập lửa rất tuyệt, nhưng cứ phải luôn dập lửa thì sẽ căng thẳng và vất vả; hãy ngăn không cho đốm lửa phát tán ngay từ đầu.

Bất kỳ công ty nào cứ tự mãn cho rằng mọi thứ vẫn “ổn” đều đáng bị dẹp tiệm – nghĩa đen của việc nói như vậy là những người lãnh đạo của công ty đã hết tận tâm. Một công ty có tính cạnh tranh phải luôn luôn ở thế tấn công. Luôn luôn. Luôn luôn. Luôn luôn.

## **8. Chúng tôi đã thử; nhưng không hiệu quả.**

Cái cơ này khiến tôi muốn vò đầu bứt tóc, khiến tôi hết sức bức bối. Nó biểu thị một sự thiếu kiên nhẫn hoàn toàn, vốn chẳng hợp lý tí nào trong bối cảnh kinh doanh. Nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp hăm hở thử sức với truyền thông xã hội. Họ đăng bình luận và ‘tweet’ như điên trong sáu tháng hoặc, tệ hơn nữa là trong sáu tuần, và họ không thấy kết quả gì. Lượng truy cập trang web tăng chẳng thấm vào đâu; doanh số không tăng vọt; nội dung không được lan truyền. Đối mặt với những kết quả đáng thất vọng đó, họ bèn tự an ủi là đã thử làm điều mới mẻ và rồi đóng sầm cửa lại. Nếu cấp tiến, họ quy thất bại cho việc sử dụng quá sớm một phương tiện truyền thông non nớt, nhưng đại đa số lại tin rằng phương tiện

---

<sup>p</sup> Nó pha trộn những kỹ năng của PR và tiếp thị, nhưng nên giữ thành một bộ phận riêng.

truyền thông này là cường điệu, và không đáng bỏ công như vậy. Họ giống người chưa từng trông thấy xe đạp nên cố nhấn bàn đạp bằng tay, để rồi quăng xe qua một bên, tuyên bố rằng nó là một phương tiện di chuyển phí phạm thời gian và không hiệu quả.

Truyền thông xã hội là một cuộc chơi dài hạn, đó là lý do tại sao đại đa số các công ty đã từng thử không đạt đến tiềm năng. Tuy nhiên, lỗi không phải do các nhà quản lý và các lãnh đạo công ty. Thật ra không phải lỗi của ai hết. Vấn đề là cái hệ thống mà phần lớn quyết định kinh doanh lấy làm chỗ dựa đã hỏng. Theo như nghiên cứu của trường Wharton mà chúng ta thảo luận ở chương một đã chỉ rõ, chừng nào các nhà quản lý và các nhà lãnh đạo được đền đáp vì tư duy dài hạn thay vì tư duy ngắn hạn – hoặc, ít ra là bổ sung cho tư duy ngắn hạn – thì mới khuyến khích người ta kiên nhẫn. Bạn không thể thu được lợi ích từ sự truyền miệng của truyền thông xã hội nếu không hết sức kiên nhẫn, cũng như thiếu quyết tâm và chiến thuật.

## **9. Vấn đề pháp lý quá học búa.**

Lĩnh vực kinh doanh của tôi, rượu các loại, được quản lý rất chặt, và tôi biết có biết bao thử thách sẽ đón chờ khi một công ty tìm cách dấn vào điều gì mới mẻ. Bạn tuyển dụng bộ phận pháp lý để bảo vệ bạn; công việc của bộ phận này là phải thận trọng và không được mạo hiểm... để đảm bảo an toàn hết mức cho công ty. Đó là lý do sự thay đổi phải bắt đầu từ trên xuống. Chỉ có CEO hoặc nhà lãnh đạo khác của công ty mới có thể ngồi xuống với bộ phận pháp lý và nói, “Công ty này sắp áp dụng truyền thông xã hội. Thay vì tập trung vào những quả tên lửa tầm nhiệt để tìm ra những lỗi chết người trong việc này, hãy tìm cách chấp nhận rủi ro ở mức chấp nhận được và làm cho việc này trở nên khả thi.” Nếu bạn làm trong ngành y tế, dược, hoặc tài chính, bạn sẽ không thể nào thoáng được như các ngành khác. Nhưng các nhà lãnh đạo phải có độ thoáng đó cho chính mình và thương hiệu của mình để vượt qua các giới hạn hết mức có thể. Tôi có lợi thế đã từng làm tư vấn trong những lĩnh vực này, nên tôi có thể nói rằng các giới hạn đó có được mở rộng đến đâu luôn tùy thuộc vào bộ gen của công ty. Mỗi phòng pháp lý đều có ADN riêng, mỗi CEO cũng thế, và cuối cùng thì công ty sẽ phản ánh bộ gen của nhà lãnh đạo công ty, chứ không phải của các luật sư. Hãy kích hoạt từ cấp cao nhất, và hãy đề triết lý tận tâm thấm nhập mọi cấp bậc trong công ty. Đương nhiên, việc cân nhắc các khía cạnh đạo đức và pháp lý có ý nghĩa quan trọng trong truyền thông xã hội (có lẽ còn quan trọng hơn bao giờ hết, nhờ vào sự minh bạch vốn có). Nhưng để mình bị ép phải đầu hàng trước khi bạn còn chưa bắt đầu, không nghiên cứu hết mọi khả năng, là không thể biện minh được, nhất là khi người tiêu dùng cảm thấy quá xa cách với những lĩnh vực này. Những doanh nghiệp đi đầu trong các lĩnh vực này sẽ gặt hái được thắng lợi đáng kể.

## **10. Quá lâu mới có kết quả.**

Đây là lý do khó tranh luận nhất. Mặc dù chúng ta đã thấy bằng chứng là có thể có những kết quả trước mắt, nhưng lợi ích của việc gắn kết với khách hàng thường mất một khoảng thời gian mới thấy kết quả cụ thể. Tôi không thể bảo các nhà quản lý thương hiệu hoặc các vị phó chủ tịch hoặc CMO có các chỉ tiêu cần phải đạt là họ nên hy sinh các chỉ số vì lợi ích trong dài hạn của công ty. Dù cho các nhà quản lý và lãnh đạo có tán thành về mặt triết lý rằng gắn kết với khách hàng là chuyện tốt đi chăng nữa, không có bằng chứng cho thấy đầu tư vào việc gắn kết đó chắc chắn được đền đáp bằng lợi nhuận gia tăng và doanh thu hàng

quý tốt hơn, phần đông sẽ không ủng hộ. Làm sao mà ủng hộ được, khi thù lao của họ ràng buộc trực tiếp với kết quả hàng quý? Những lợi ích về lâu dài của việc gắn kết với khách hàng hầu như luôn không đạt được trong thực tiễn ngắn hạn, ai cũng muốn giữ công ăn việc làm của mình.

Chắc không có chuyện nhiều người đọc cuốn sách này và bảo, “Bạn nói đúng. Chúng tôi sẽ bỏ hết các phương tiện truyền thông khác và sẽ tận tâm đến chết bỏ thì thôi.” Nhưng sự thật là truyền thông xã hội là một cuộc chạy marathon – bạn không thể chạm đích nếu không kiên trì và quyết tâm. Đó là nguyên nhân tại sao việc đa dạng hóa lại rất quan trọng. Tôi biết sẽ có chỗ cho phương tiện truyền thông truyền thống trong ngân sách tiếp thị được hoạch định kỹ lưỡng, nhưng trong tiếp thị hỗn hợp ngày nay, nó quá đắt đỏ. Để tôi nói lại lần nữa nhé: Trong môi trường tiêu thụ nội dung dày đặc này, tôi tin là đa số các phương tiện truyền thông truyền thống đều quá đắt đỏ. Nếu bạn có trông thấy bất kỳ panô quảng cáo nào cho cuốn sách này, thì hãy biết cho là tôi có được một giá rất... rất... rất hời. Hãy nhín ra 3 hoặc 5 hoặc 10% ngân sách mà bạn thường phân bổ cho các phương tiện truyền thông truyền thống và phân bổ cho truyền thông xã hội. Hãy kiếm thêm tiền bằng cách giảm khoản lãng phí thời gian và tiền bạc khổng lồ thường tốn cho việc rút kinh nghiệm để giải thích nguyên nhân tại sao các chiến dịch của bạn không hiệu quả như bạn hy vọng chỉ để rồi bạn lại nhân thêm tiền vào cũng các phương tiện truyền thông xưa cũ đó. Nếu làm đúng, bạn sẽ thấy truyền thông xã hội là một trong những phương tiện truyền thông hiệu quả nhất và ít tốn kém nhất mà bạn có thể sử dụng.

Một công ty nhỏ có thể thắng chỉ dựa vào mỗi truyền thông xã hội, nhưng một công ty lớn hơn nên xem truyền thông xã hội như lực lượng đặc nhiệm trong lực lượng vũ trang của mình. Nhỏ, có mục tiêu, và hết sức hiệu quả khi được triển khai, nó sẽ không thể một mình đem lại thắng lợi, nhưng không có nó, binh đoàn sẽ cực kỳ bất lợi.

Ví dụ bạn chi 750.000 đôla để mua quảng cáo trên phương tiện truyền thông, tập trung vào một nhóm khách hàng mục tiêu đã được xác định rõ, và giới hạn về mặt địa lý, và thấy doanh số của mình tăng 4%. Bạn tiếp tục chi 750.000 đôla nữa để quảng cáo lại, và lần này lại thấy tăng thêm 2%. Rồi bạn rút lui và dành sáu tháng cho một chiến dịch mới trước khi lại tung ra quảng cáo lần nữa, với cùng nhóm khách hàng mục tiêu, với cùng số tiền 750.000 đôla. Mỗi lần bạn muốn khách hàng nghe thông điệp của bạn, bạn lại phải tốn một khoản tiền kèch sù.

So với việc chi 750.000 đôla để tung ra một chiến dịch truyền thông xã hội có tính chiến lược, đúng mục tiêu và suy nghĩ thấu đáo – viết blog, đăng bình luận, ‘tweet’ nội dung hấp dẫn và mời tương tác ở mọi nơi mà bạn có thể. Bạn cảm ơn từng người nói tích cực về bạn. Bạn xử lý từng khiếu nại. Bạn trả lời từng câu hỏi và đính chính từng hiểu lầm. Bạn thấy doanh số tăng lên 2%. Bạn giữ cho mọi chuyện tiếp tục như thế. Bạn không bao giờ rút lui; bạn chỉ tinh chỉnh thông điệp của mình và làm cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Bạn cho họ điều họ muốn. Bạn không chi thêm bất kỳ khoản tiền nào ngoài phần tiền lương của những người phụ trách chiến dịch. Sáu tháng sau, lợi nhuận sẽ tiếp tục gia tăng khi sự trung thành của người tiêu dùng đã vững vàng. Bạn tăng trưởng được 13%. Ấy vậy mà, khoản tiền duy nhất mà bạn chi thêm là khoản lương tăng thêm cho nhân viên và tiền lương của những người bạn mới tuyển vào để củng cố sự hiện diện của bạn trên mạng.

Một mẫu quảng cáo hoặc một lần xuất hiện trong chương trình *Today Show* hoặc một buổi phỏng vấn trên đài NPR chỉ có tính tức thời. Bạn nổi lên như điều được một thời gian, nhưng rồi thì bạn sẽ phải vung tiền để duy trì sự chú ý. Nếu làm đúng, mặc dù ban đầu sẽ tốn nhiều thời gian hơn để xây dựng cơ sở dữ liệu email, người hâm mộ, và người theo dõi trên Twitter, truyền thông xã hội sẽ đem lại cho bạn cơ hội vô cùng tận để trò chuyện với người tiêu dùng khi bạn muốn, hoặc tốt hơn nữa là họ thường xuyên mời bạn trò chuyện.



## 11. Truyền thông xã hội chỉ hiệu quả với những thương hiệu mới khởi nghiệp, phong cách sống hoặc công nghệ.

Một công ty bê tông không có chung đặc trưng hoạt động giống với một công ty may mặc, tôi công nhận với bạn điều đó. Nhưng dù sao thì bạn cũng chỉ có thể bán cho nguồn khách hàng của mình. Nhiệm vụ của công ty bê tông không phải là khiến càng nhiều người mua bê tông càng tốt, mà là khiến càng nhiều người cần bê tông đi mua bê tông càng tốt. Và thử thách lớn nhất, thử thách có triển vọng phát triển nhất, là tiếp cận những người vốn chưa biết là họ cần bê tông. Do đó đừng giới hạn cuộc chuyện trò của bạn trong đề tài bê tông. Xây dựng, khuyến khích, tu sửa, bất động sản, đỗ xe, bất cứ nơi nào có sử dụng bê tông – đều là nơi bạn nên lắng nghe và trò chuyện.

Mọi người lầm tưởng rằng chỉ những công ty mới mọc lên, doanh nhân, hoặc các công ty công nghệ mới có thể khiến truyền thông xã hội hiệu quả cho họ (nhiều công ty làm quá tệ – một nghiên cứu cho thấy 43% thương hiệu công nghệ phát triển nhanh nhất tại Anh có trên Twitter không bao giờ trả lời ‘tweet’)<sup>9</sup>. Quy mô nhỏ là một lợi thế, bởi vì một cá nhân có thể thật sự định hình một thương hiệu theo phong cách và cá tính riêng của họ. Nhưng một công ty lớn có thể nhân rộng quan hệ từng cá nhân lên quy mô đại trà, bởi vì nó có những nguồn lực để huấn luyện đủ người tham gia vào mọi cuộc trò chuyện.

Đúng là có sản phẩm hấp dẫn hơn những sản phẩm khác, nhưng cũng đúng là nếu không có nhu cầu về sản phẩm của bạn, thì bạn đã không kinh doanh. Tôi không hề nghĩ đến chỉ nha khoa, nhưng có lẽ tôi sẽ nghĩ đến nếu bạn có thể khiến tôi bắt đầu quan tâm rằng miệng mình nhiều hơn. Và ngay cả nếu như tôi không cho bạn cơ hội để nói về vệ sinh răng miệng, thì vẫn còn cơ hội vì nha sĩ của tôi trò chuyện về nó trên mạng. Hãy liên kết với bà nha sĩ đó, và có thể chỉ nha khoa của bạn sẽ vào cái túi tôi xách về nhà vào lần kiểm tra răng miệng mỗi sáu tháng sắp tới đây (Nhân đây, trong chương mười hai bạn sẽ thấy một ví dụ người thật việc thật về cách bác sĩ Irena Vaksman, một nha sĩ ở San Francisco, sử dụng truyền thông xã hội để biến việc đi khám ở phòng mạch của cô trở thành điều mà có lẽ các bệnh nhân thật sự ngóng đợi.)

Nếu bạn không say mê điều công ty bạn đang làm đến mức mỗi ngày tìm ra đầu đề đàm luận hàng mấy tiếng liền, với càng nhiều người càng tốt, thì có lẽ bạn đang kinh doanh nhầm ngành. Hãy nói chung chung nếu buộc phải thế. Không phải ai cũng có thể trở thành cầu thủ đội Lakers, nhưng bất kỳ ai cũng có thể nói về bóng rổ. Hồi mới bắt đầu, tôi chưa được Robert Parker<sup>r</sup> biết đến, hoặc chưa được *Wine Spectator* nhắm nhe, nên tôi đã không nói về Gary Vaynerchuk hay về Wine Library – mà tôi nói về rượu Chardonnay. Truyền thông xã hội cho bạn cơ hội đưa doanh nghiệp của bạn đạt tới đa tiềm năng. Hãy chớp lấy nó.

---

<sup>9</sup> Nghiên cứu này được thực hiện ở Anh không phải là vấn đề. Nhiều thương hiệu Mỹ cũng đang phạm lỗi sử dụng tài khoản Twitter của họ chẳng hơn gì những tấm ván cách nhiệt kỹ thuật số. Hãy đọc bài “Tech Companies Miss the Point of Social Media,” Techeye.net, 5/8/2010. <http://www.techeye.net/internet/tech-companies-miss-the-point-of-social-media>.

<sup>r</sup> Nhà bình luận về rượu vang hàng đầu ở Mỹ. (Nxb)

## Cùng một câu trả lời.

Tôi nghĩ chúng ta đang bước vào kỷ nguyên vàng của kinh doanh. Phải mất nhiều thời gian người ta mới nhận ra giá trị của vốn tri thức, những tài sản vô hình không thể hiện trên bảng tính, không thể theo dõi, và không thể biểu thị bằng tiền. Giờ đây ai cũng hiểu rằng vốn tri thức là thành phần xương sống của mọi tổ chức, và xứng đáng được bảo toàn. Trong khi khả năng thiết lập quan hệ luôn được xem là tập hợp con của vốn tri thức, thì truyền thông xã hội đã phóng kỹ năng đó vào hạng mục tạo dựng của cải. Trong tương lai, các công ty thành công sẽ là các công ty có “vốn quan hệ” khổng lồ. Xã hội đang tạo nên một hệ sinh thái tương thưởng cho phong thái lịch thiệp, cảm xúc nhạy, thành thật, và chính trực. Trong vòng mười năm nữa, mỗi công ty sẽ có một Giám đốc Văn hóa (Chief Culture Officer) và, nếu đủ lớn, sẽ có một đội phụ trách việc nhân rộng những mối quan hệ được cá nhân hóa. Tất cả vấn đề đã thảo luận ở trên sẽ được giải quyết bằng cách này hay cách khác. Các phương pháp đo lường và những tiêu chuẩn hiện giờ có tính thực nghiệm hoặc gây nghi ngờ sẽ được củng cố vững chắc và được chấp nhận, hết như những thứ mà chúng ta đã và đang dùng rất nhiều năm qua để đo lường những phương tiện tiếp thị truyền thống.

Cuối cùng, dù công ty gặp phải trở ngại nào trong Nền Kinh tế Cảm ơn đi chăng nữa, giải pháp là như nhau. Các đối thủ cạnh tranh lớn hơn à? Mặc kệ họ. Họ rẻ hơn à? Mặc kệ họ. Họ nổi như cồn còn bạn thì không? Mặc kệ họ. Truyền thông xã hội cho bạn những công cụ để tiếp xúc với người tiêu dùng của bạn và tạo cảm xúc ở nơi mà có lẽ trước giờ không có. Không thành vấn đề nếu bạn không nhỏ nhắn hoặc không ngon lành hoặc không hấp dẫn – người ta có thể trở nên hào hứng với thứ điên rồ nhất. Thật đó, ý tôi là, ai có thể đoán được gã mặc áo khoác đi mưa lại xây iPhones thành bột trong máy xay sinh tố nào? (Nghiêm túc đó, nếu bạn chưa xem nó, hãy vào thử [willitblend.com](http://willitblend.com) đi. Đã lắm!)

Có một điều mà người phát biểu ở buổi nói chuyện về doanh nghiệp Internet của Phòng Thương mại vào năm 1997 đã đúng: cuối cùng, những doanh nghiệp nào thiết lập được mối quan hệ vững chắc với khách hàng sẽ là những doanh nghiệp vượt lên hàng đầu. Tiếc là có quá nhiều công ty đã phải vấp ngã trong lúc Nền Kinh tế Cảm ơn định hình, nhưng hiện giờ nó đã ở đây, sân chơi đang trở nên cực kỳ bình đẳng.

## **PHẦN II: Làm sao thắng**

## CHƯƠNG BỐN: Từ cấp cao nhất: Thấm nhuần văn hóa đúng

Tôi có thể chỉ ra ngày mà sự tồn tại của Nền Kinh tế Cảm ơn trở thành vấn đề được quản chúng biết đến. Đó là ngày thứ tư, 22 tháng 7 năm 2009. Là ngày có tin Amazon mua Zappos với giá 1, 2 tỉ đôla.

Jeff Bezos<sup>s</sup> là một tay cực kỳ thông minh, nhưng tôi nghe có nhiều chuyên viên đầu tư trong cuộc thì thầm rằng Zappos đã mặc cả giá quá tốt. Họ nói công ty bán lẻ trực tuyến đó không thể đáng giá nhiều tiền như thế. Nhưng Zappos không hề đất, và Bezos biết chính xác mình đang làm gì.

Theo tôi thì bất kỳ ai biết thành tích trước đây của Bezos nhưng vẫn chỉ trích vụ thu tóm này đều là loại người mà đối với họ số liệu nói lên tất cả. Tôi, thì ngược lại, không quan tâm điều số liệu nói, bởi vì tôi biết không thể đọc được toàn bộ câu chuyện của công ty từ những cột số liệu trong bảng quyết toán. Và tôi nghĩ Bezos cũng biết điều đó. Tôi nghĩ ông đã nhìn tới tương lai, và tương lai chính là Zappos. Dựa theo những nguồn tin không chính thức, đây chính là công ty có một số mặt hàng không thuộc nhóm giày dép bán chạy hơn Amazon dù Amazon bán rẻ hơn. Chỉ có hai điều khiến người tiêu dùng chịu trả nhiều hơn cho món gì đó trong khi họ có thể trả ít hơn. Một là sự tiện lợi, và điều còn lại là trải nghiệm khách hàng tuyệt vời. Nhiều công ty có thể chơi nước cờ tiện lợi, nhưng rất ít công ty, bao gồm cả Amazon, làm dịch vụ khách hàng được như Zappos. Nhờ chiếm được ưu thế trong cả hai hạng mục, họ đã trở thành công ty bán lẻ duy nhất có sức đe dọa đối với Amazon, và họ trở nên càng ngày càng quy mô hơn và phát triển hơn trong lúc các mối quan hệ khách hàng của họ sâu đậm hơn và lời truyền miệng về họ tiếp tục lan truyền. Không ai chăm sóc quá chu đáo như Zappos. Đây không phải là một vụ thu tóm dựa trên các con số; mà là một vụ thu tóm dựa trên văn hóa và xu thế. Đó là lý do Bezos là một người nhìn xa trông rộng. Tôi nghĩ ông nhận ra văn hóa đó là sân chơi sắp tới, hệt như ông đã thấy được thương mại điện tử là sân chơi sắp tới. Ông sẽ không chi gần cả tỉ đôla cho bất kỳ thứ gì trừ tương lai.

Ông không nói rõ điều này trong video tải lên YouTube mà ông đã làm để giải thích về vụ thu tóm. Ông đã nói, “Tôi bị thuyết phục hoàn toàn khi thấy một công ty ám ảnh vì khách hàng, và tất nhiên Zappos là một công ty như thế.” Ông cũng nói rõ rằng ông tin tưởng Amazon và Zappos sẽ tương thích bởi vì cả hai đều ám ảnh với dịch vụ khách hàng (mặc dù như Tony Hsieh<sup>t</sup> đề cập trong bức thư viết cho nhân viên Zappos để thông báo về vụ mua lại này, họ làm việc đó theo những cách khác nhau). Cụ thể lời ông đã nói là, “Khi được chọn lựa giữa ám ảnh vì đối thủ cạnh tranh, hoặc ám ảnh với khách hàng, chúng tôi [Amazon] luôn ám ảnh với khách hàng.”

Bezos không yêu cầu tôi góp ý, nhưng tôi cứ cho lời khuyên. Nếu ông hoặc bất kỳ người nào khác muốn chiếm ưu thế trong Nền Kinh tế Cảm ơn, thì còn một nỗi ám ảnh nữa không được nhắc đến trong video của ông cần phải được đề cập. Đúng là thành công trong Nền Kinh tế Cảm ơn xoay quanh sự quan tâm một cách ám ảnh dành cho khách hàng, nhưng một nền văn hóa tận tâm tuyệt vời sẽ bắt nguồn từ cấp cao nhất và đổ xuống y như một thác nước. Nếu bạn muốn văn hóa đó chảy ra ngoài công ty đến với khách hàng, và rồi được mang đi còn xa hơn nữa nhờ lời truyền miệng, thì bạn phải bảo đảm rằng những người truyền thông điệp của bạn sống và hít thở giống hệt cách bạn làm. Do đó, ở bất kỳ nhà lãnh đạo nào điều hành công ty trong Nền Kinh tế Cảm ơn nỗi ám ảnh áp đảo không phải là sự cạnh tranh, cũng không phải là dịch vụ khách hàng. Mà nên là người lao động của bạn.

---

<sup>s</sup> Nhà sáng lập kiêm CEO của Amazon.com, Inc. (Nxb)

<sup>t</sup> CEO người Mỹ gốc Đài Loan của Zappos. (Nxb)

## Quản lý mang tính cá nhân hóa

Zappos có môi trường làm việc lý thú. Có thức ăn miễn phí ở căn-tin, một thư viện, và rất nhiều nhân viên hạnh phúc. Tôi sẵn sàng cá là đa số các công ty được ca ngợi về dịch vụ khách hàng xuất sắc cũng rất dài nếu xét về mặt là nơi làm việc tuyệt vời. Rất khó bắt nhân viên cung cấp dịch vụ khách hàng xuất sắc khi họ không cực kỳ thỏa mãn với công việc của mình. Tuy nhiên, các đặc quyền của Zappos, và những đặc quyền có ở những công ty khác, ví dụ như ăn mặc thoải mái ngày thứ sáu, hoặc một chiếc ly lưu niệm vào lần kỷ niệm năm năm làm việc, không phải là những điều thật sự đem lại sự thỏa mãn cho nhân viên. Tôi nghĩ có thể nói một cách chắc chắn rằng Vaynermedia là một nơi làm việc tuyệt vời, nhưng hai mươi người chúng tôi phải nhồi nhét trong một không gian nhỏ xíu, và không có thức ăn vặt miễn phí hoặc thậm chí không nghỉ việc sớm vào những ngày thứ sáu trong mùa hè. Tôi bắt nhân viên mình làm việc cật lực. Tuy nhiên, tôi biết họ vui vẻ, bởi vì mặc dù phúc lợi khiến người lao động phải cân nhắc kỹ trước khi quyết định nghỉ việc, thì chỉ có hai điều khiến nhân viên thật sự, thật sự vui vẻ và khiến họ muốn ở lại.

Điều đầu tiên làm cho người lao động vui vẻ là được đối đãi như một người trưởng thành. Điều đó có nghĩa là trước khi có người chứng minh được là họ không đáng tin, thì họ nên có quyền quản lý công việc của mình theo cách họ cảm thấy phù hợp. Điều thứ hai là cảm nhận các nhu cầu cá nhân của họ đang được đáp ứng. Điều này rất hiếm có. Để đạt được sự thỏa mãn kiểu này ở người lao động đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải gắn kết với người lao động ở mức độ trực tiếp từng người như với khách hàng của mình. Đến bây giờ, không nhiều công ty sẵn sàng cho thách thức này. Nghe quá là nản, nhưng không phải vậy. Nó chỉ đơn thuần là vấn đề thiết lập nên một nền văn hóa tận tâm thật sự từ cấp cao nhất, và áp dụng các nguyên tắc của Nền Kinh tế Cảm ơn trong nội bộ lẫn bên ngoài.

Ví dụ, ở Vaynermedia, chúng tôi vừa lập ra một chính sách nghỉ mới: không có gì hết. Chính sách đó là, bạn muốn nghỉ ít nghỉ nhiều gì tùy bạn. Ban đầu nó khiến mọi người hơi bối rối. Nghỉ bao nhiêu sẽ bị cho là quá nhiều đây? Rồi nhân viên của tôi nhận ra là tôi nghiêm túc, và rằng họ sẽ không bị đánh giá dựa trên việc họ đã nghỉ bao nhiêu ngày. Một số nghỉ rất nhiều; một số không nghỉ ngày nào. Điều quan trọng là tất cả họ đều tự mình quyết định họ cần nghỉ bao lâu để khi làm việc sẽ đạt được hiệu quả cao nhất, nghĩa là giữ thái độ vui vẻ vì khách hàng, vì nhau, và vì thương hiệu. Tôi không biết làm sao để đòi hỏi điều đó ở họ. Một số người có con nhỏ, số khác thì không. Có người có gia đình ở gần; có người phải đi cả quãng đường dài để thăm hỏi người thân. Có người cần ít thời gian nghỉ lại sức hơn so với những người khác.

Tôi có một số nguyên tắc cơ bản. Tôi đam mê xây dựng nhóm làm việc, nên tôi thường không tuyển ai muốn làm việc tại nhà. Chúng tôi cần phải sẵn sàng khi các khách hàng của mình làm việc, nên các nhà quản lý dự án cần phải có mặt lúc 9 giờ và nhóm thực hiện nên có mặt lúc 10 giờ 30 sáng. Nhưng tôi để nhân viên của mình tự quản lý thời gian trong các giới hạn đó. Họ rời khỏi công ty lúc nào, hoặc họ nghỉ bao nhiêu ngày thì có khác biệt gì, khi chừng nào tôi, đồng nghiệp của họ, hoặc khách hàng của họ cần họ thì họ có mặt, lúc nào họ cũng làm việc với 110% công suất, và đạt được các mục tiêu của họ?

Tôi quan tâm nhân viên của mình nhiều hơn là quan tâm đến khách hàng, và tôi quan tâm đến khách hàng nhiều hơn là quan tâm đến việc mình hít thở. Tôi là một anh chàng có bản tính cởi mở, và lúc làm việc tôi giống như một con gà mái mẹ (hẳn nhiên là một con gà mái mẹ cực kỳ gan dạ), không ngừng kiểm tra nhân viên của mình, trò chuyện cùng họ, và, vào lúc có thể, bảo đảm rằng họ có quyền hạn và các nguồn lực để giải quyết bất kỳ vấn đề nào

mà họ gặp phải. Tôi ưu tiên tìm hiểu chuyện gì đang diễn ra xét về phương diện công việc, và thường tìm hiểu từng nhân viên của mình trên phương diện cá nhân. Việc đối thoại liên tục, điều giúp tôi xác nhận là các nhân viên của tôi cảm thấy họ đang được phép tự mình định hướng đến thành công, đã giúp tôi dễ dàng thấy ra những ai không làm tròn phận sự, hoặc ai là người không thích hợp với công việc. Tuy nhiên, nhờ có nền văn hóa tận tâm, tin cậy, cởi mở của công ty tạo điều kiện thuận lợi cho việc giao tiếp, nên tôi rất hiếm khi buộc phải cho ai đó ra đi.

Tiếc là, có lẽ các nhân viên của Wine Library được hưởng lợi từ kiểu quan tâm này hơn những người ở Vaynermedia. Tôi đã phải đi lại nhiều hơn kể từ khi lập ra Vaynermedia, và không thể thân thiết với từng cá nhân nhân viên, để thật sự hiểu họ là ai và họ cần điều gì. Tôi cố gắng hết sức – có lẽ hiện giờ tôi là một tuyển thủ bóng rổ. Nhưng ở Wine Library, tôi lại là một ông chủ nổi tiếng. Tôi muốn ở Vaynermedia mình cũng giống như vậy, và tôi đang dồn sức tập trung để được như thế càng sớm càng tốt.

Như bạn có thể thấy đó, ngay cả tôi, người điều hành các công ty tương đối nhỏ, cũng có thể thấy khó mà duy trì việc chăm sóc riêng từng nhân viên theo như yêu cầu của Nền Kinh tế Cảm ơn. Vậy làm sao có thể du nhập nó vào công ty lớn hơn? Một số công ty đang chứng minh rằng có thể làm được. Zappos đã xuất sắc tạo ra một nền văn hóa công ty lấy người lao động làm trung tâm, và có những công ty khác đã có một số bước đi khôn khéo và đã thử nghiệm thành công việc thả lỏng cho nhân viên của mình hành động, ví dụ như Best Buy, với trang Twitter Twelpforce của họ. Cuối cùng những công ty có vị thế tốt nhất để áp đảo sẽ cải biên nhiều ý tưởng của những công ty này, rồi thậm chí còn đưa những ý tưởng đó đi xa hơn. Tôi dự đoán rằng sẽ có một ngày, bên cạnh CEO, CFO, COO (giám đốc tác nghiệp), và CSO (giám đốc chiến lược), mỗi công ty sẽ có một người mang chức danh CCO – Giám đốc Văn hóa – công việc của người đó sẽ là theo dõi nhu cầu của từng nhân viên một ở công ty. Không phải theo dõi mọi nhân viên; đó vẫn là việc của bộ phận nhân sự. Mà là theo dõi những nhu cầu của họ, và thỏa mãn những nhu cầu đó với tất cả khả năng của CCO, không phải thông qua những lời động viên sáo rỗng và quà cáp hình thức mà thông qua việc xác lập mục tiêu cá nhân, định hướng chiến lược cho tương lai, và liên tục xác nhận xem nhân viên có thỏa mãn hay không. Tôi yêu công việc như thế. Nếu không phải tôi muốn mua đội New York Jets thì tôi đã không quấy rầy mọi công ty trong danh sách Fortune 500 nghe lời tôi lập chức danh CCO để tôi có thể cho họ thấy người giữ vai trò đó có thể tạo nên khác biệt lớn lao cho lợi nhuận ròng của họ như thế nào. Ai cũng biết biến động nhân sự rất tốn kém đối với một công ty; lương của một CCO có thể dễ dàng tự trang trải chỉ từ số tiền tiết kiệm được nhờ giảm tuyển dụng và đào tạo lại nguồn lực. Điều các công ty không nhận ra là họ sẽ kiếm thêm được bao nhiêu tiền nếu nhân viên vô cùng yêu mến họ, nên họ tự giác làm việc chăm chỉ hơn và lâu dài hơn. Có CCO giúp bảo đảm mỗi một người lao động đều có lý do để cảm nhận như thế về sếp của mình, các công ty sẽ thấy mình mạnh lên nhờ đội ngũ nhân viên tận tụy xoay quanh công việc thì ít, mà nhờ vào lực lượng hăng say cống hiến thì nhiều.

Nhưng đối với một công ty cỡ trung, để làm một CCO hiệu quả đòi hỏi phải biết rành rẽ một lượng người rất lớn, đúng không? Đúng vậy. Điều đó có thể làm được nếu mọi viên gạch văn hóa cho một công ty trong Nền Kinh tế Cảm ơn đã được xác lập.

## **Những viên gạch văn hóa**

Đặt những viên gạch đó vào đúng chỗ chỉ có thể xảy ra khi ban lãnh đạo công ty làm hết mình để cho chuyện đó xảy ra, tất nhiên rồi. Nếu nhà lãnh đạo đã sẵn sàng, thì đây là cách có thể thực hiện:

**1. BẮT ĐẦU VỚI BẢN THÂN.** Bởi vì văn hóa bắt nguồn từ cấp cao nhất của công ty, người ta hy vọng nhà điều hành cấp cao hiểu rõ bản thân họ, Tự ý thức cao làm cho văn hóa vững mạnh khả thi. Việc nhớ rằng bạn là ai và những phẩm chất nào đã khiến bạn thành công đến ngày nay, dù bạn là CEO, nhà điều hành, hoặc một quản lý cấp trung, là cực kỳ quan trọng khi bạn phát triển, duy trì, và truyền bá văn hóa công ty. Nó sẽ không xảy ra nếu bạn có đội ngũ của ai khác chứ không phải của riêng bạn. Nếu bạn là một công ty dè dặt và chần chừ, thì chớ trở nên tân thời và xuê xòa. Nếu bạn là công ty bảo thủ thì cứ là công ty bảo thủ; chỉ cần là một công ty bảo thủ đặt nhân viên của mình lên hàng đầu, và đặt khách hàng của mình lên trên tất cả mọi điều. Có một cách làm được điều đó mà không phải đặt bàn đánh bóng bàn hoặc cho phép mọi người mang dép xẹp đi làm. Tôi ghét những công ty mông má văn phòng của mình rồi chừa một khu hoặc một tầng để nhân viên có thể chơi Nintendo Wii và ăn Twizzlers miễn phí, như thể để tuyên bố, “Thấy chúng tôi có tâm hồn trẻ trung ghê không? Chúng tôi biết bọn trẻ muốn điều gì!” Các nhà lãnh đạo tự nhận thức sẽ không phí nhiều thời gian hoặc tiền bạc để cố gắng thành ra không phải là mình.

Hơn nữa, các nhà lãnh đạo phải quyết tâm với Nền Kinh tế Cảm ơn trước khi họ có thể kêu gọi những người khác làm vậy. Chỉ khi nó ăn sâu vào tầm nhìn và chiến lược tổng thể của bạn thì bạn mới có thể truyền bá nó trong công ty hoặc phòng ban của mình thành công. Nền Kinh tế Cảm ơn dựa trên sự chân thực, và sự chân thực phải bắt đầu từ bạn.

**2. QUYẾT TÂM HẾT SỨC.** Không trông mong có ai biến một phần đáng kể ngân sách tiếp thị của công ty thành những sáng kiến truyền thông xã hội nhằm tăng cường dịch vụ khách hàng trong một sớm một chiều, nhưng tinh thần quyết tâm có thể hình thành trong tức tắc. Tinh thần quyết tâm có thể còn quan trọng hơn cam kết về mặt tài chính, nhất là trong những bước chuẩn bị ban đầu của một công ty cho Nền Kinh tế Cảm ơn. Suy cho cùng, sẽ có ổ gà và những ngã rẽ sai lầm và bẻ bánh xe dọc đường. Nhưng nếu các nhà lãnh đạo của công ty kiên định trong quyết tâm tạo nên văn hóa siêu tận tâm, thì không trở lực nào trong số đã kể sẽ trì hoãn công ty được lâu. Cùng lúc bạn đưa gene văn hóa kiểm soát được thái độ của bạn vào công ty, bạn có thể phân tích kỹ chi tiêu của mình để theo một giải pháp thực tiễn mà tìm ra số tiền bạn cần để thực thi các sáng kiến truyền thông xã hội sáng tạo, chân thực. Hãy ngừng chi tiêu một cách mù quáng, tái kiểm tra nhân viên của bạn, bắt đầu chăm mặc cả hơn để được giá tốt nhất, và hãy thăm viếng lại các đại lý và nhà cung cấp mà bạn làm ăn với họ. Tiền ở đó; chẳng qua là bị chi nhầm chỗ mà thôi.

**3. ÁN ĐỊNH GIỌNG ĐIỆU.** Ngay khi nhà lãnh đạo quyết tâm xây dựng một nền văn hóa tận tâm, họ cần phải gửi đi một thông điệp mạnh mẽ, trực tiếp về ý định của mình. Nhân viên có thể cảm nhận được sự khác biệt ngay lập tức, và họ có thể lấy các nhà lãnh đạo của mình làm gương về kiểu quan tâm, lo lắng, và tương tác cá nhân hóa với từng khách hàng.

John Pepper, CEO của Boloco, một dây chuyền sản xuất bánh bột ngô ở Boston, đã làm điều này một cách tài tình. Trong nội bộ, ông và những người đồng sáng lập đã xác định rõ ràng rằng phúc lợi và tương lai của nhân viên Boloco là hết sức quan trọng, từ việc chăm sóc sức khỏe cho tất cả nhân viên toàn thời gian và đại đa số nhân viên làm theo giờ đến việc mở các lớp học tiếng Anh và tiếng Tây Ban Nha cho tất cả nhân viên nhằm nỗ lực cải thiện giao tiếp trong nội bộ và cho phép công nhân không nói được tiếng Anh được thăng chức lên các

vai trò có trách nhiệm cao hơn. Nhân viên của ông cũng có thể lấy ông làm gương. Sự dấn thân của ông vào truyền thông xã hội đem lại nhiều ví dụ về kiểu tương tác trực tiếp, tận tâm mà ông kỳ vọng các nhân viên của mình sẽ làm với khách hàng. Ví dụ, bằng cách tìm kiếm với từ “Boloco” trên Twitter, ông đã bắt gặp một người đang ngồi ngay bên ngoài một cửa hàng ở khu Boston Commons, phàn nàn rằng nhạc được mở quá lớn. Ông đã báo cho quản lý, người này lập tức vặn nhỏ lại rồi ra ngoài kiểm tra xem âm lượng đã được chỉnh ở mức khiến người khách hài lòng hay chưa.

Điều tiếp theo đây sẽ minh chứng cho ảnh hưởng của Nền Kinh tế Cảm ơn.

- Người khách hài lòng đã ‘tweet’ khen ngợi dịch vụ khách hàng của Boloco.
- Nhiều người theo dõi cô bắt đầu ‘tweet’ về điều vừa mới xảy ra.
- Rồi cô ta viết nguyên một bài blog về trải nghiệm của mình<sup>43</sup> – bạn có thể đọc trong bài, “Music, Burritos, and the Impact of a Tweet” (tạm dịch: Âm nhạc, bánh bột ngô Mexico, và tác động của một tin trên Twitter), trên blog của cô, *Rachel Levy: Social Media and Marketing*.
- Câu chuyện đã được thuật lại trong một cuốn sách.
- Hiện nay có thêm nhiều người đã nghe đến Boloco và bánh bột ngô tuyệt vời của công ty.

Bạn có quan tâm đến việc đổ tiền vào sự khen ngợi của truyền thông xã hội mà Boloco đã đạt được thông qua một cử chỉ chăm sóc khách hàng tuyệt vời không? (Tôi hy vọng là nhiều, bởi vì điều đó sẽ có nghĩa là có nhiều người đã mua cuốn sách này!)

Hơn thế nữa, Pepper còn ấn định giọng điệu bằng cách tránh qua một bên bức tường ngôn từ công việc mà hầu hết nhà lãnh đạo hay núp đằng sau. Bạn có thể thấy qua cách ông trả lời bình luận của khách hàng tận tình. Một ví dụ lý tưởng và đáng ca ngợi là bức thư ông viết cho một khách hàng thất vọng vì Boloco đã bỏ món bánh bột ngô mà anh ta yêu thích ra khỏi thực đơn.

--Nội dung nguyên văn--

Từ: John Pepper [mailto:pepper@boloco.com]

Gửi: Thứ ba, 24/1/2006 8:31 chiều

Đến: Ben

Đầu đề: Về: Boloco.com: phản hồi của khách hàng

Ben mến,

Trước hết, xin cảm ơn bức thư của bạn.<sup>44</sup> Chúng tôi luôn cảm kích được nghe ý kiến từ khách hàng... ngay cả nếu chúng tôi đã làm điều gì đó khiến khách hàng không vui, ý kiến từ khách hàng giúp chúng tôi rất nhiều.

Chúng tôi rất lo lắng về món Rau củ nướng và phản ứng sẽ thế nào. Lý do món này biến mất trước hết là do có quá ít người gọi, và thời gian chuẩn bị và lượng thức ăn thừa (bởi vì để quá lâu nên chúng tôi buộc phải đổ đi) đã hết còn biện minh được cho việc giữ nó trong thực đơn từ nhiều năm trước... nhưng bởi vì số khách hàng ít ỏi, và nói năng thẳng thắn, sống nhờ món này, nên chúng tôi vẫn giữ nó. Bạn hiện là người thứ 7 viết về mất



mát này kể từ khi chúng tôi bỏ món đó cách đây ba tháng (chưa tính cả đồng nhân viên của tôi cũng khá buồn bực).

Đứng trên quan điểm kinh doanh thuần túy, giữ món Rau củ nướng chẳng có ý nghĩa gì. Tuy nhiên, đứng trên quan điểm khách hàng thân thiết, thì bức thư của bạn (và những bức thư khác giống vậy) khiến tôi muốn đưa món này trở lại thực đơn ngay ngày mai! Thách thức mà chúng ta luôn gặp phải là cân bằng hai quan điểm... bạn sẽ sùng sốt với số lượng yêu cầu mà chúng tôi nhận được hàng tuần từ khách hàng của mình – hiển nhiên, chúng tôi không thể đáp ứng tất cả mọi người, nhưng chúng tôi lắng nghe tất cả mọi người, và cân nhắc điều họ nói một cách cẩn thận.

Tôi không biết mấy tháng nữa thì chuyện này sẽ thế nào. Tôi biết mình không thể hứa món này sẽ có trở lại trừ khi chúng tôi bắt đầu nghe phản hồi dồn dập rằng nhất định món này phải trở lại. Trong quá khứ chúng tôi từng bỏ đi nhiều món và đã không có chọn lựa nào khác ngoài việc đem chúng trở lại (món Gà chiên sốt cay là ví dụ tốt nhất về trường hợp tương tự như một cuộc bạo động sắp diễn ra)... cho đến nay, món này chưa phải là một trong những món đó.

Nếu bạn quả tình là một người ăn chay, tôi ghét phải đề nghị dùng thử món đậu hũ. Vợ tôi là người ăn chay, và đó là món cô ấy chọn một cách sùng đạo. Nó không phải là món đậu hũ tiêu chuẩn của bạn, nó đậm đà, thơm ngon, và mọi người thích nó!

Những người ăn chay khác sẽ chọn món bánh cuốn nhân thịt, mặc dù tôi đồng ý với bạn [món này] khác xa món Rau củ nướng.

Và cuối cùng, những người còn lại sẽ chọn bất kỳ món “thuần chay” nào chúng tôi bán, nghĩa là không có gà hoặc bít tết. Đa số món trong thực đơn của chúng tôi khởi đầu đều là món chay, và chỉ trở thành món mặn khi bạn thêm gà hoặc hoặc bít tết vào.

Tôi xin lỗi vì đã không có câu trả lời mà bạn mong muốn. Nhằm cố gắng bù đắp điều này, và để bạn có thể viếng thăm chúng tôi vài bận để biết đâu tìm ra món gì khác khiến bạn hứng thú, hãy gửi cho tôi 16 chữ số đằng sau tấm thẻ Boloco của bạn (bạn có thể lấy thẻ nếu chưa có, rồi gửi nó cho tôi) và tôi sẽ thêm mấy phiếu Burrito Buck lên đó để bạn sử dụng. Đó là điều tối thiểu mà chúng tôi có thể làm, và có lẽ bạn sẽ tìm thấy món gì ăn được. Nếu không có, chúng tôi hy vọng rằng trong tương lai chúng tôi sẽ làm được món gì đó đem bạn trở lại với nhà hàng của chúng tôi – chúng tôi chân thành biết ơn bạn đã ủng hộ và hy vọng chúng tôi sẽ sớm tìm ra cách để có lại sự ủng hộ đó.

Chào,

John

Lá thư này:

**THÂN TÌNH:** Không có chút ngôn từ công việc nào. Pepper nhắc đến vợ mình, đề ra những giải pháp thay thế khác, và có vẻ thật sự hối tiếc vì khách hàng không vui.

**THÀNH THẬT:** Ông không đưa ra bất kỳ hứa hẹn nào mà ông không thể giữ lời, và giải thích các lý do về mặt thực tiễn và tài chính tại sao phải đưa ra quyết định không được ưa thích này.

**SẴN LÒNG GIÚP ĐỠ:** Ông đề ra cách để khách hàng thử một số tùy chọn khác trong thực đơn, miễn phí.

Tôi đọc lá thư này, và đọc lá thư do Tony Hsieh viết để thông báo cho nhân viên Zappos biết về thương vụ Zappos/Amazon<sup>u</sup>, và tự hỏi tại sao có quá nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp thấy khó mà sống thật. Hãy tưởng tượng khách hàng sẽ cảm thấy thế nào nếu anh ta nhận được một lá thư giống như thế này từ một CEO, thay vì một lá thư tập hợp thuật ngữ cứng nhắc, trang trọng, và sáo rỗng. Pepper đang bước trên lối đi của Nền Kinh tế Cảm ơn, và từ thành công của Boloco và sự ủng hộ của khách hàng trung thành, rõ ràng nỗ lực ấn định giọng điệu của ông đang từ trên đổ xuống, chảy ra cửa chính, và đổ ra đường. Pepper đã đúng khi nói, “Tôi biết người ta đang nói là, ‘Tôi đến nhà hàng Boloco vì tôi biết họ quan tâm tôi.’”

**4. ĐẦU TƯ VÀO NHÂN VIÊN.** Nếu bạn là một chiến sĩ đấu tranh cho truyền thông xã hội ở công ty mình, nhưng chưa có ai lắng nghe bạn, hãy hăng hái lên đi; thời của bạn sắp đến rồi. Hãy nghĩ đến tất cả những nhân viên ở các đài truyền hình vào đầu thập niên 90 đã chú ý đến thành công của chương trình *The Real World* trên kênh MTV và đã đấu tranh để thuyết phục công ty của họ rằng có một cơ hội khổng lồ trong thể loại truyền hình thực tế. Họ đã phải đợi đến tận mùa hè năm 2000 mới được minh chứng là đúng nhờ thành công vang dội của chương trình *Big Brother* và *Survivor*. Ngược lại, tôi ngờ rằng bạn sẽ phải chờ tám năm mới thấy các doanh nghiệp hoàn toàn chấp nhận và đưa truyền thông xã hội vào các chiến lược tiếp thị của họ. Công ty mà bạn hiện đang công tác có thể còn lâu mới được như thế, nhưng tôi hy vọng nếu bạn là một người tư duy cấp tiến, tham vọng, thì bạn sẽ nhảy việc trước đó từ lâu và đem tài năng của bạn đến nơi nào được đánh giá cao.

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo công ty, và bạn tán thành về mặt lý thuyết các nguyên tắc của Nền Kinh tế Cảm ơn nhưng công ty của bạn vẫn chưa sẵn sàng để thực hiện các chiến lược truyền thông xã hội, thì hãy nhìn xung quanh. Ai mà cứ hỏi bạn xem chừng nào công ty sẽ có trang Facebook? Ai cứ gửi chuyển tiếp các bài blog và những mẫu tin về các công ty sử dụng truyền thông xã hội để tiếp cận khách hàng một cách thành công? Ngay cả nếu như bạn không hiểu xu thế truyền thông xã hội, những người đó hiểu. Và họ không chỉ đã biết về công ty của bạn, mà họ còn quan tâm đến mức nghĩ ra những cách để công ty bạn phát triển. Ngay cả nếu như nguyên cái phương tiện truyền thông xã hội này có kết thúc chẳng ra gì đi nữa (điều sẽ không xảy ra), thì bất kỳ ai sẵn sàng tự đặt mình vào rủi ro như thế đều là người có giá trị nhất trong công ty bạn. Đừng để những nhân viên như thế quá chán nản bởi bạn cứ từ chối lắng nghe những ý kiến mới đến mức họ phải quyết định ra đi. Quá nhiều nhà lãnh đạo thiếu đầu tư cho nhân viên của mình vì sợ mất trắng khi những nhân viên đó ra đi. Bất kỳ vụ đầu tư nào vào nhân viên của bạn cũng sẽ an toàn nếu họ tin rằng bạn thật sự quan tâm đến họ và tương lai của họ. Hãy tạo văn hóa thưởng thường cho những ai thể hiện rằng họ quan tâm. Hãy tìm kiếm nhân sự đầu vào là những người biểu lộ khuynh hướng chấp nhận rủi ro và chia sẻ những ý tưởng lớn. Hãy chứng tỏ rằng bạn trân trọng nhân viên của mình hơn tất cả những thứ khác bằng cách cho họ quyền tự do để hỏi điều họ muốn, để thử nghiệm, và để họ được là chính mình.

Nếu bạn nỗ lực làm vậy với nhân viên mà họ vẫn lựa chọn ra đi vì những vị trí cao hơn và tốt hơn ở những công ty khác thì cũng không sao. Bạn muốn nhân viên của mình là những người có tham vọng, và chắc chắn những người tham vọng sẽ luôn kiếm tìm những cơ hội mới. Ngay cả nếu họ có ra đi, thì những nỗ lực của bạn cũng sẽ không uổng phí, vì bạn đang phát triển danh tiếng của công ty mình là một nơi mà người trong lĩnh vực của bạn có thể thăng tiến sự nghiệp của họ. Đó là kiểu tiếng tăm thu hút những người tài hoa sáng chói nhất, vốn đúng là người mà bạn muốn làm việc chung. Ngoài ra, nếu bạn thật sự xây dựng được

---

<sup>u</sup> Bản sao của lá thư được đính kèm trong phần cuối cuốn sách.

một công ty trân trọng nhân viên, thì nhiều nhân viên sẽ tìm cách quay về, mang theo nhiều kinh nghiệm hơn, tay nghề cứng hơn, và quan điểm khoáng đạt hơn, bởi vì họ rất nhớ môi trường làm việc cũ của mình.

Khi người ta hạnh phúc, họ sẽ muốn làm người khác hạnh phúc. Do đó, nếu thành công trong Nền Kinh tế Cảm ơn tùy thuộc vào việc làm khách hàng hạnh phúc đến phát khóc, thì bạn phải làm y hệt như vậy cho nhân viên mình.

**5. TIN TƯỞNG NGƯỜI CỦA BẠN.** Tôi rất giỏi nhận diện người giống tôi, nên những nhân viên tôi tuyển có khuynh hướng là những người có gene rất tương đồng với tôi. Đó là một trong những nguyên nhân tôi biết mình có thể cho họ thật nhiều tự do – đa số họ được tạo ra giống như tôi, và họ chia sẻ, hoặc ít ra cũng nỗ lực hết mình để theo kịp, đạo đức nghề nghiệp cao ngất ngưỡng của tôi. Việc xây dựng văn hóa Kinh tế Cảm ơn sẽ dễ dàng hơn khi bạn bắt đầu tuyển những người chia sẻ cam kết quan tâm của bạn. Sẽ dễ nhận biết ai trong số nhân viên của bạn không thể thích nghi hoặc không hiểu được khái niệm này, và khi họ ra đi bạn sẽ thay họ bằng những người có gene giống bạn. Đội thi đấu cho giải bóng rổ nhà nghề NBA không tuyển những người không thể ném bóng vào rổ. Một nhà điều hành sẽ không tuyển một trợ lý hành chính vô tổ chức.

Khi bạn biết chắc mình đã tuyển đúng người thì sẽ dễ dàng trao cho nhân viên quyền tự do họ cần để cung cấp kiểu dịch vụ khách hàng được cá nhân hóa cộng hưởng trong Nền Kinh tế Cảm ơn. Hãy tạo văn hóa cởi mở. Hãy để nhân viên của bạn viết blog và ‘tweet’ thỏa thích – kiểu như trang Twelpforce Best Buy trên Twitter. Và hãy để họ là chính mình. Tính xác thực góp phần đáng kể vào việc làm cho các sáng kiến truyền thông xã hội hiệu quả. Hơn nữa, cho phép nhân viên của bạn dùng Twitter, YouTube, Quora, Facebook, và các bài blog để nói về thương hiệu của bạn và công việc của họ không chỉ cho họ một nơi để bày tỏ, mà còn cho bạn, hoặc cho CCO của bạn, một ô cửa sổ quan sát họ làm việc như thế nào. Hãy kết hợp những điều quan sát được đó với những điều mà bạn nhận xét về hiệu quả công việc của họ, và bạn sẽ nhanh chóng biết được ai là siêu sao và ai cần được đào tạo thêm. Ngoài ra, bạn sẽ biết họ cảm thấy thế nào về công việc, và đó không phải là chuyện nhỏ. Nhân viên trở nên bất mãn hoặc chán nản là có lý do – hãy dành thời gian tìm hiểu xem là lý do gì, và hãy làm việc với họ để giải quyết tình hình.

Đương nhiên, nhân viên phải chịu trách nhiệm cho hành động của mình. Nếu có người ‘tweet’ là, “Tôi ghét công việc này và sếp của tôi là người né tránh,” ừm, vâng, chuyện này không thể bỏ qua được. Nhưng không hẳn là người đó sẽ bị sa thải. Có thể có; mà cũng có thể không. Tất cả đều phụ thuộc vào cuộc nói chuyện xảy ra sau đó, nhưng không bắt đầu kiểu, “Anh nghĩ anh đang làm cái gì thế?” mà theo cách lý trí hơn, “Hãy cho tôi biết tại sao anh ‘tweet’ như vậy.”

Ngay cả nếu như bạn quyết định đó là một sự chống đối đáng bị sa thải, thì nhân viên của bạn nên biết là bạn hiểu tại sao anh ta làm điều đã làm. Một năm nọ, một ngày trước lễ Giáng sinh, tôi đã hỏi thăm tình hình của một trong những nhân viên hàng đầu của mình. Anh ta nhìn thẳng vào mắt tôi và nói, “Tôi ghét nơi này và tôi ghét anh.” Chà, tôi đâu có ngờ. Tôi có cảm kích khi bị nhân viên chửi rửa không? Không hề. Nhưng tôi hiểu rõ anh ta, nghĩa là tôi biết có thể trong cuộc sống của anh ta đã xảy ra những tình huống khiến bản tính nóng nảy của anh ta bộc phát. Chúng tôi đã trò chuyện, và đã cùng nhau tìm ra cách sắp xếp lại khối lượng công việc của anh ta để anh ta hết cảm thấy như thể bị dìm vào chân tường. Hồi đó anh ta còn là thủ kho, kiếm được chưa tới mười đôla một ngày; hiện nay anh ta là một trong những nhà điều hành cấp cao của Wine Library.

Sự kiện này đã xảy ra mấy năm về trước. Nếu nó xảy ra gần đây hơn, thì có thể thay vì gặp riêng để chửi vào mặt tôi, nhân viên này sẽ ‘tweet’ tâm trạng bức bối cho cả thế giới biết. Hoàn toàn không thể chấp nhận được. Nhưng tôi sẽ giải quyết tình huống bằng cách y chang. Tôi tin vào cơ hội thứ hai, và nếu tôi làm tới nơi tới chốn và hiểu được nhân viên của mình và điều gì xui khiến họ, thì tôi có thể làm việc với họ để bảo đảm điều tương tự sẽ không bao giờ lặp lại.

Quá nhiều công ty ngại công khai, nhưng nếu nội bộ bạn làm việc đúng đắn, và tuyển được đúng người, thì chẳng có gì phải sợ. Chúng ta là xã hội dân chủ, nhưng đại đa số doanh nghiệp đang áp dụng phương thức không dân chủ trong việc cho phép nhân viên lên tiếng trên mạng. Họ không muốn để thông điệp sai lầm phát ra, nhưng nếu họ tạo được văn hóa nội bộ đúng đắn, thì chắc chắn không có thông điệp sai lầm.

Nhưng vẫn sẽ có rủi ro, đúng không? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu có người nói điều mà họ không nên nói, điều có thể ảnh hưởng tiêu cực đến bạn hoặc đến thương hiệu của bạn? Nếu bạn hành động mau lẹ và có thành ý, thì gần như không có chuyện gì nhân viên nói ra làm tổn hại đến công ty mà bạn không thể cứu vãn. Đa phần bụi phóng xạ từ thảm họa kinh doanh có thể truy ra được trực tiếp từ một vụ hỗn loạn được xử lý một cách ngu xuẩn hơn là từ sai lầm, hiểu lầm, hoặc thậm chí là hành vi phạm tội. Đa số người tiêu dùng đủ thông minh để hiểu rằng một nhân viên đều cáng không đại diện cho nguyên cả công ty, và một lời xin lỗi thành khẩn từ lãnh đạo cao nhất, người biết chấp nhận thiệt hại và đưa ra bằng chứng rằng nó sẽ không lặp lại, là quá đủ.

Best Buy thường được ca ngợi về cách công ty giao quyền cho nhân viên qua việc cho phép nhân viên ‘tweet’, nhưng công ty vẫn còn việc phải làm. Một quản lý phát hiện đoạn video hoạt hình châm biếm EVO đầu với iPhone 4 được nhiều người ưa chuộng trên YouTube là do một nhân viên cửa hàng làm. Mặc dù đoạn video không đề cập đến Best Buy, nhưng những đoạn video khác ít nổi tiếng hơn do nhân viên đó làm thì có, và công ty cảm thấy đoạn video được nhiều người ưa chuộng đó đang chỉ trích iPhone. Hăm hở muốn chứng tỏ rằng họ trông đợi nhân viên phải tôn trọng mọi thương hiệu họ bán, Best Buy buộc nhân viên đó nghỉ việc. Anh ta từ chối, thế là họ đã đình chỉ công tác anh ta trong lúc tìm cách giải quyết tình hình. Trong thời gian đó, câu chuyện đã lộ ra ngoài, và bị cộng đồng blogger đưa tin, thế là bỗng nhiên Best Buy thấy mình trông thật ngốc nghếch và bào chữa cho bản thân. Cuối cùng họ không đuổi việc nhân viên đó, nhưng chẳng có gì ngạc nhiên khi anh ta nghỉ.

Hành động của Best Buy có đủ sức ảnh hưởng đến giá cổ phiếu hay bảng cân đối kế toán của họ không? Không hề. Nhưng họ đã bị truyền thông xã hội chê bai khiến họ để lại ấn tượng chẳng mấy tốt đẹp trong mắt những người tiêu dùng hàng công nghệ cao của mình, và điều đó chẳng bao giờ là chuyện hay ho cả. Bạn sẽ choáng váng bởi số lượng khách hàng và nhân viên thay đổi thái độ với thương hiệu Best Buy là hậu quả do xử lý tình huống kém cỏi.

**6. CHÂN THỰC.** Các nhà điều hành doanh nghiệp có thể học hỏi nhiều điều từ Jim Joyce, trọng tài đã cầm còi một trận đấu hoàn hảo cho Armando Galarraga – cầu thủ ném bóng của đội Detroit Tigers trong mùa giải năm 2010 sau lần mắc sai lầm khi cho là Jason Donald của đội Cleveland Indians ở đúng vị trí hậu vệ. Đó là một sai lầm, một sai lầm lớn tựa như cú đâm trời giáng xuống Galarraga. Thế nhưng bản thân Galarraga lại không thể nghĩ xấu cho Joyce khi anh thấy vị trọng tài quản trí đến cỡ nào vì đã cướp đi trận đấu lịch sử của người cầu thủ. “Tôi đã nói rất nhiều lần: Không ai hoàn hảo cả,” Galarraga nói.<sup>45</sup> “Ai cũng phạm sai lầm. Tôi dám chắc là ông ấy không muốn thổi tiếng còi hiệu đó. Bạn thấy Joyce tôi qua mà, ông ấy cảm thấy thực sự tội tệ. Jim thậm chí còn không thay đồ. Các trọng tài khác đi tắm rồi ăn. Ông ấy cứ ngồi ở ghế [và nói], ‘Tôi rất tiếc.’”

Đúng như dự đoán,<sup>46</sup> người hâm mộ đã phẫn nộ, không may là một số còn giận dữ thái quá đến mức đe dọa gia đình của Joyce, “nhưng khi lời truyền miệng lan ra rằng Joyce thừa nhận, hối lỗi và đau khổ, ông và Galarraga đã trở thành những ví dụ sáng chói về tinh thần thể thao và lòng vị tha.”

Ngay ngày hôm sau,<sup>47</sup> những người hâm mộ đội Detroit đã vỗ tay hoan hô ban trọng tài lúc họ ra sân cho trận đấu với đội Indians. Sự khiêm tốn và chân thực của Joyce, sự ăn năn thành khẩn của ông, và những lời nói từ tận đáy lòng của ông – “Tôi đã tước đoạt của anh ấy... và nếu có thể, tôi sẽ trả nó lại ngay tức khắc” – đã làm công chúng thay đổi quan điểm nhanh chóng. Vì lẽ đó, tất cả chúng ta đều ấn tượng mạnh với người cầu thủ trong câu chuyện này, Galarraga, đã bắt tay vị trọng tài khi trao băng sắp xếp đội hình, cư xử một cách hòa nhã trong một tình huống mà nhiều người sẽ để sự thất vọng lấn át.

Chỉ vài tuần sau vụ Joyce thổi sai, ông được bầu làm trọng tài bóng chày xuất sắc nhất trong cuộc bầu chọn một trăm cầu thủ xuất sắc nhất giải Major League trên tạp chí *Baseball Confidential* của ESPN.<sup>48</sup> Hơn hai mươi năm trong nghề, ông đã tạo dựng được một thương hiệu cá nhân vững chắc, rất được tôn trọng, và chân thực mà ngay cả một lỗi nghiêm trọng như ông đã phạm với Galarraga cũng không thể hủy hoại được sự nghiệp của ông. Di sản chiến thắng tất cả. Bất kỳ doanh nghiệp nào, dù đã kinh doanh hai mươi hai năm hay hai mươi hai ngày, nên noi theo gương vị trọng tài này.

Người ta có thể đánh hơi ra chuyện dối trá dù vụ tràn dầu ở tít tận vịnh Mexico. Với năng lực phát tán bài viết, hình ảnh, video, và những đoạn băng ghi âm khắp thế giới trong phút chốc của truyền thông xã hội, sự chân thực và những mối quan hệ lâu dài vốn là kết quả của những tương tác chân thành, hầu như lúc nào cũng sẽ là nhân tố quyết định một thương hiệu hoặc một công ty sống sót ra sao sau bước sẩy chân trong Nền Kinh tế Cảm ơn.

## **Giao quyền cho mọi người**

Tôi thích tưởng tượng cảnh các công ty vừa và lớn lập ra phòng mà tôi thích gọi là phòng Tán gẫu (thật ra tôi còn tên khác cho nó, nhưng tôi ráng để dành những từ hết sức màu mè cho mấy bài phát biểu của mình). Vì mục đích của cuốn sách này, tôi sẽ gọi nó là phòng Truyền thông xã hội, do một nhà quản lý cộng đồng trực tuyến phụ trách một nhóm nhỏ gồm những người tận tâm có trách nhiệm tương tác và liên kết với từng khách hàng mà họ có thể tìm được. Nhưng trong Nền Kinh tế Cảm ơn, các công ty lớn lại hành xử khá giống các công ty nhỏ. Ở các công ty nhỏ, các nhân viên thường đảm nhiệm nhiều vai trò và được kỳ vọng là sẽ sẵn sàng hỗ trợ bất cứ khi nào được cần đến. Như vậy, giống như nhân viên của một cửa hiệu gia đình nhỏ nhỏ, mỗi doanh nghiệp lớn cạnh tranh trong Nền Kinh tế Cảm ơn cũng sẽ giao quyền cho tất cả nhân viên để họ cung cấp một dịch vụ khách hàng ngoại hạng, chứ không giao hẳn nhiệm vụ đó cho phòng Truyền thông xã hội. Hiện nay dịch vụ khách hàng có thể trông giống cảnh sau đây của một nhân viên phân tích nghiệp vụ làm việc cho phòng chi trả của công ty Vitamin Water; vào một ngày thứ bảy ở công viên, anh ta ngồi xuống ghế ngay lúc có một anh chàng hợp một ngụm Vitamin Water vị thanh long và bảo bạn mình, “Tớ thích mùi này.” Nhân viên phân tích nọ liền chìa ngay danh thiếp và nói, “Tôi rất vui vì bạn thích nó. Hãy email cho tôi và tôi sẽ gửi bạn mã online để nhận một hộp miễn phí. Cảm ơn vì đã thích thức uống của chúng tôi!” Nếu nhân viên phân tích đó làm việc cho một công ty không có nguồn lực để tặng sản phẩm miễn phí, thì một câu đơn giản “Tôi làm cho Vitamin Water. Tôi rất vui vì bạn thích sản phẩm của chúng tôi. Cảm ơn vì đã dùng!” vẫn gây bất ngờ đối với khách hàng không ngờ vực. Vẫn rất hiếm có ai được một thương hiệu nhận biết trực tiếp nên một cử chỉ đơn giản, lịch sự như thế lại có ảnh hưởng hết sức lớn đối với hành vi

mua sắm của khách hàng. Khi nói đến sự chăm sóc khách hàng trong Nền Kinh tế Cảm ơn, thì chẳng có mấy khác biệt giữa hành vi trực tuyến và hành vi ngoại tuyến. Tất cả đều công khai. Bất cứ khi nào thương hiệu hoặc sản phẩm của bạn được đề cập hoặc được sử dụng đều là một cơ hội để nói “Cảm ơn” cũng như “Không có chi”, “Tôi xin lỗi”, “Thế nào?” “Bạn cảm thấy thế thật sao?” “Hãy kể tôi nghe chuyện gì đã xảy ra,” “Tôi có thể giải quyết vấn đề bằng cách nào?” hoặc “Cho phép tôi nhé.”

Giờ hẳn bạn đang nghĩ hãy đợi một phút. Có hai lý do hiển nhiên khiến một chiến lược như thế không bao giờ hiệu quả.

*1. Khách hàng cảm thấy được trân trọng và quan tâm thì tốt đấy, nhưng tặng sản phẩm miễn phí sẽ thu lợi bằng cách nào?*

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu mỗi nhân viên được giao ngân sách tiếp thị riêng, ví dụ 200 đôla, để chi dùng nhưng người nhân viên lại muốn phóng đại những giá trị của dịch vụ khách hàng? Bạn có thể theo dõi ai sử dụng ngân sách, sử dụng như thế nào, rồi điều chỉnh. Margot đang dùng ngân sách để chi cho những người trở thành khách hàng thường xuyên, tức là có một trong hai trường hợp: một là Margot thật sự biết cách khiến khách hàng tiềm năng cảm thấy cô ấy quan tâm đến họ, hai là cô ấy rất giỏi nhận diện những cá nhân thật sự cần đến sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Tuy nhiên, khoản tiền Dan chi lại dường như dùng để rủ rê bạn bè hoặc mang về những vụ mua sắm một lần rồi thôi. Giờ bạn biết mình nên tặng ngân sách cho Margot và giảm ngân sách của Dan. Hoặc, nếu bạn muốn Dan làm tốt hơn, hãy đưa ra một sáng kiến là đối với mỗi khách hàng thường xuyên, nhân viên nào phụ trách và đem về giao dịch sẽ được nhận phần trăm từ vụ mua sắm, hoặc một phần tiền thưởng nho nhỏ.

Nó sẽ hiệu quả.

*2. Ngay cả khi hiệu quả, nó vẫn có thể dẫn đến việc mọi người canh me các dịp giới thiệu sản phẩm chỉ để nhận dịch vụ và hàng hóa miễn phí. Hoặc, ngược lại, nó có thể gây nên phản ứng dữ dội về điều được xem là chiến thuật tiếp thị lừa đảo.*

Có thể. Có lẽ nếu các doanh nghiệp chấp nhận một chiến lược như thế thì tất cả chúng ta đều có cảm giác như thể chúng ta không tin được ý kiến của bất kỳ ai nữa, và mỗi lần có người lạ ngồi xuống kế bên thì chúng ta phải lo lắng không biết người đó có nghe trộm không. Tôi không nghĩ sẽ xảy ra chuyện đó, bởi vì tôi nghĩ chỉ có một số rất ít các công ty mới thật sự làm tới mức đó để chứng tỏ rằng họ đang lắng nghe khách hàng của mình. Nhưng nếu nó thật sự xảy ra, thì cũng sẽ tốn một thời gian dài thật dài. Và vào lúc công chúng bắt đầu cảm thấy bức mình, thì bạn, người luôn tìm kiếm những cơ hội mới để chứng tỏ cho khách hàng thấy là bạn quan tâm, sẽ thích nghi và đi tiếp. Chắc hẳn bạn đã hiểu chuyện gì đang xảy ra và tìm được một phương thức mới để giao tiếp với người tiêu dùng. Bạn sẽ làm y hệt với Facebook và Twitter. Khi những kênh truyền thông đó không còn hoạt động hiệu quả được như hiện tại, thì cũng không ảnh hưởng đến bạn vì bạn đã nhảy sang toa xe lửa truyền thông xã hội kế tiếp, hoặc một phương tiện nào khác chưa được phát minh. Kênh truyền thông bạn sử dụng quan trọng một cách lạ thường đối với sự thành công của truyền thông xã hội, nhưng chúng luôn xếp sau chủ ý và thông điệp của bạn.

Văn hóa thay đổi. Xã hội thay đổi. Chuyện yêu đương làm chiến dịch tranh cử tổng thống của Gary Hart thất bại vào năm 1988 nhưng lại không đủ để lôi Bill Clinton ra khỏi Nhà Trắng vào đầu thập niên 90, chỉ vài năm ngắn ngủi sau đó. Clinton đã phải thề là mình không hút thuốc, nhưng sự thừa nhận thẳng thừng của Barack Obama về việc sử dụng ma túy trong những năm đại học lại gần như chẳng thành vấn đề. Đương nhiên còn những nhân tố khác ảnh hưởng đến sự nghiệp chính trị của những người đàn ông này. Nhưng không thể phủ nhận rằng dựa trên phản ứng của công chúng, hoặc không có phản ứng, đối với những mẫu tin này thì xã hội và văn hóa của chúng ta đã trải qua sự biến đổi ở đâu đó. Điều xem ra cực đoan,

đáng sợ, không khả thi hoặc quá đáng ở năm này lại chẳng là gì ở năm tiếp theo. Có lẽ văn hóa doanh nghiệp tận tâm mà tôi thấy trước ở Nền Kinh tế Chăm ơn có vẻ cục đơan. Nếu có, thì cũng chỉ lúc này thôi. Những ai trong số các bạn nghĩ rằng tôi đang mơ mộng xa vời, hãy quay lại gặp tôi trong vài năm nữa và chúng ta sẽ nói chuyện. Tôi sẽ lịch sự. Tôi sẽ không nói “Tôi đã bảo bạn rồi.” À, mà có thể tôi sẽ nói.

## CHƯƠNG NĂM: Cặp đôi hoàn hảo: Truyền thông truyền thông gặp Truyền thông xã hội

Nếu bạn sống ở New York, có thể bạn đã thấy quảng cáo cuốn *Crush It!* trên panô đặt ngay kế bên Meadowlands, nơi đội New York Jets yêu cầu của tôi chơi bóng, và trên nóc một vài chiếc taxi chạy khắp thành phố. Có thể bạn sẽ tự hỏi tại sao tôi lại bận tâm, nhất là khi lúc trước tôi đã nhiều lần chỉ ra rằng quảng cáo trên panô chỉ đem lại cho tôi khoảng 10% kết quả thu được so với kết quả từ việc ‘tweet’<sup>v</sup>. Tôi sẽ cho bạn biết lý do. Mặc dù tỷ lệ theo dõi và hấp thu trong truyền thông truyền thông thấp hơn trước rất, rất nhiều, thì chúng vẫn mang nét đặc sắc và có thể đem lại một số kết quả. Đối với một số người, bạn chưa phải là một thương hiệu chính thống trừ khi bạn có mặt trên những phương tiện truyền thông đó. Do đó khi phát hiện bản thân đang ở vị thế có thể đổi thời gian tư vấn lấy không gian quảng cáo trên nóc taxi cho cuốn sách của mình, tôi đã không chút đắn đo. Panô quảng cáo đề là, “Hãy hỏi tôi trả bao nhiêu cho panô quảng cáo này,” và để địa chỉ email của tôi. Chỉ với một chiêu, tôi vừa quảng cáo cuốn sách của mình, vừa tạo cơ hội đối thoại, lại vừa đánh giá được sự quan tâm của mọi người đối với câu hỏi. Để tôi đưa đáp án cho bất kỳ ai muốn tìm hiểu: tôi chi một ngàn năm trăm đôla cho panô quảng cáo mà nhiều thương hiệu khác phải chi tới mười ngàn.

Tôi chẳng phải là một người đàm phán giỏi giang gì hơn một số người mua panô và quảng cáo cho các thương hiệu khác, nhưng tôi có hai lợi thế. Thứ nhất, tôi có quan hệ tốt với người đại diện đã bán không gian panô cho tôi. Tôi đã làm việc với anh ta trước đây. Anh ta là một tay tuyệt vời, khéo xoay sở, rất kiên định, và anh ta rất lưu tâm đến điều tôi nhắm đến và đóng góp nhiều ý kiến để giúp đỡ tôi. Thế nhưng, lúc này tôi đã hiểu trò chơi panô quảng cáo, nên tôi biết phải đòi hỏi gì, và tôi biết lúc nào nên tiến thoái. Bởi vì chúng tôi có quan hệ tốt như vậy, nên chúng tôi có thể cùng nhau làm việc để đưa đến một giao dịch hai bên đồng thuận. Thứ hai, tôi đã lo lắng như điên. So với tư duy của một nhân viên quản lý khách hàng ở một đại lý quảng cáo, người có khách hàng là một thương hiệu tầm cỡ chịu chi 5 triệu đôla, trong đó 300.000 đôla phân bổ cho panô, thì một chủ doanh nghiệp nhỏ lại cảm thấy từng đồng mình chi cho phương tiện truyền thông như là tiền túi của mình. Chủ doanh nghiệp nhỏ sẽ đấu tranh dữ dội hơn để được giá tốt nhất. Mức độ quan tâm của một người thể hiện rất nhiều trong cách người đó kinh doanh. Điều đó không có nghĩa là các nhân viên quản lý khách hàng và những người khác mà công ty tuyển dụng và giao cho quản lý các phương diện kinh doanh không quan tâm đến khách hàng của họ. Nhiều người quan tâm. Nhiều người rất quan tâm. Nhưng cần có một người đặc biệt để tạo được ý thức làm chủ và sự gắn bó với khách hàng. Nếu bạn tin rằng dưới trướng mình có người như vậy, thì hãy giữ chặt người đó.

Lý do thứ hai tại sao người như tôi, xây dựng thương hiệu của mình gần như hoàn toàn thông qua mạng xã hội và đã từng so sánh phương tiện truyền thông truyền thống với Pony Express<sup>w</sup>, lại dùng phương tiện truyền thông truyền thống để quảng cáo sách về xây dựng thương hiệu thông qua mạng xã hội, chính là: tôi muốn trò chuyện với càng nhiều người càng tốt. Tôi có thể tiếp cận cả đông người bằng cách chăm sóc họ trực tuyến, nhưng tôi nhận ra có một số người vẫn chưa có mặt trên mạng. Đó là những người quan trọng với tôi. Tôi muốn đến chỗ họ đến. Tôi sẽ quảng cáo trên mọi tạp chí, từ *Fortune* đến *People*, nếu tôi cảm thấy họ tính giá không gian quảng cáo đúng. Tôi đảm bảo 35.000 đôla không phải là mức giá đúng cho nguyên trang. Đó là con số được tính toán dựa trên tổng số phát hành, chứ không phải

<sup>v</sup> Đọc *Crush It!*, trang 60.

<sup>w</sup> Dịch vụ chuyển phát nhanh từ bờ đông sang bờ tây nước Mỹ, hoạt động được 18 tháng, từ tháng 4 năm 1860 đến tháng 10 năm 1861, trước khi điện tín trở thành phương tiện liên lạc chủ yếu. (Nxb)



dựa vào số người đọc tạp chí thật sự. Bạn không thể nào bảo tôi rằng ai mua tạp chí cũng sẽ xem trang có đăng quảng cáo của tôi. Tôi tin rằng giá cả nên phản ánh hiện thực, và tôi tin rằng mọi công ty mua quảng cáo cũng nên đòi hỏi mức giá công bằng hơn.

Tuy nhiên, trước khi đến ngày đó, đại đa số các công ty phải gọn nhẹ và hiệu quả; cách duy nhất để mất “nây bụng” là giảm béo. Nếu bạn chưa làm, thì bạn phải tìm cách phân bổ lại chút tiền trong ngân sách của mình sang truyền thông xã hội bởi vì bất kỳ công ty nào đến năm 2011 mà vẫn chưa có mặt trên Facebook hoặc Twitter thì đều quá sức điên rồ. Có thể có một số thương hiệu không cần tiếp thị trên truyền thông xã hội, nhưng chẳng hề có một công ty nào ngoài kia lại không thể hưởng lợi từ việc đưa thêm truyền thông xã hội vào chiến lược tiếp thị của mình. Hơn nữa, một thương hiệu chỉ chơi độc mỗi sân chơi truyền thông xã hội là đang tự làm hại mình do không nghiên cứu tiềm năng của truyền thông truyền thống. Khi được sử dụng hết tiềm năng, thì hai phương tiện truyền thông có thể bổ sung cho nhau theo những cách đáng ngạc nhiên.

## Mở rộng đối thoại

Nếu bạn đi hẹn hò, và có cảm xúc thật sự, bạn sẽ không để cuộc hẹn chấm dứt ở nhà hàng. Có thể bạn sẽ đề nghị đi uống rượu hay cà phê hoặc ăn kem để tiếp tục câu chuyện. Có thể bạn sẽ đi dạo, chui vào hiệu sách, hoặc dừng ở một cửa hiệu đĩa nhựa cổ. Nếu bạn có cuộc hẹn đẹp như mơ, bạn sẽ không muốn đem đó kết thúc, và bạn sẽ cố gắng tìm mọi cách để mình có thể để tiếp tục chuyện trò và mối quan hệ phát triển.

Kết hợp truyền thông truyền thống và truyền thông xã hội có thể cho phép bạn làm y như vậy trong lúc trò chuyện với mọi người về thương hiệu của bạn. Ví dụ, Denny’s đã có một cuộc hẹn trên truyền hình tuyệt vời với khách hàng trong mùa giải Super Bowl 2010. Công ty chiếu ba đoạn quảng cáo thông báo rằng vào thứ ba tuần tới, bạn có thể đến nhà hàng để được một phần ăn sáng Grand Slam miễn phí. Mẫu quảng cáo rất buồn cười và sáng tạo – mấy chú gà cuống cuống vì không biết phải để bao nhiêu trứng mới đủ cho sự kiện này – nhưng lại bỏ lỡ cơ hội thúc đẩy cả những người xem quảng cáo bằng laptop mở ngay trước mặt họ! Denny’s chỉ phải nói, “Hãy vào Facebook.com/Denny’s ngay bây giờ, đăng ký làm người hâm mộ [tùy chọn được thay thế bằng nút “Like”], và sẽ nhận được một coupon tặng thêm một ly nước cam lớn.” Đáng lý đã có hàng trăm ngàn – có khi hàng triệu – người lên trang web, nhin chút thời gian tham gia với thương hiệu Denny’s, rồi nhận coupon, và đáng lý Denny’s đã có dữ liệu mà họ có thể sử dụng và tái sử dụng trong nhiều năm. Thế là, Denny’s đã chi khoảng 10 triệu đôla để sản xuất ba đoạn quảng cáo và tặng nhiều món miễn phí. Họ đã cho khách hàng một trải nghiệm đẹp và chắc có lẽ cũng kiếm được một số khách hàng mới. Nhưng giá như Danny’s thiết lập quan hệ với khách hàng trên trang mạng xã hội thì họ đã mở rộng giá trị của 10 triệu đôla đó rồi. Bằng cách nhấp “Like” trang Facebook của một thương hiệu, khách hàng đã chứng tỏ rằng họ bằng lòng cung cấp thông tin về bản thân để thương hiệu giao thiệp trực tiếp với họ và đo ni đóng giày công tác tiếp thị theo một phương thức tùy biến mang tính cá nhân. Khi mối liên kết người tiêu dùng-thương hiệu xuất hiện trong phần cập nhật tin của người tiêu dùng, thì thông điệp sẽ còn lan xa hơn nữa thông qua hệ sinh thái truyền thông xã hội mà không cần thương hiệu nỗ lực gì thêm. Nếu Denny’s kéo dài mạch chuyện, thì có lẽ cuộc hẹn đã kết thúc bằng lời mời đi nhậu khuya thay vì một nụ hôn xã giao nơi ngưỡng cửa.

Ngược lại, Reebok đã mời khách hàng của mình đi uống với đoạn quảng cáo áo thun thể thao Speedwick trên truyền hình. Đoạn quảng cáo mô tả cảnh nhà vô địch Stanley Cup – Sidney Crosby và đồng đội Maxime Talbot của Pittsburgh Penguins đến thăm ngôi nhà hồi

thor ầu của Crosby ở Nova Scotia. Đoạn quảng cáo chiếu cảnh Crosby và Talbot đi xuống tầng hầm, ở đó họ trầm trồ chiếc máy sấy quần áo móp méo hứng chịu mọi trái banh Crosby đánh trật khỏi khung thành [đặt bên phải máy sấy – ND]. Hai ngôi sao đánh banh vào trong máy sấy qua ô cửa mở – người đầu tiên được chín điểm sẽ thắng. Talbot đang dẫn trước 3-1 thì màn hình đột nhiên tối đen và xuất hiện dòng chữ “Hãy xem ai thắng ở Facebook.com/reebokhockey”. Chỉ khi trở thành người hâm mộ thì người xem mới có thể biết ai đã thắng.

Đoạn quảng cáo phô trương thương hiệu theo cách có tính giải trí, và còn trực tiếp nữa, khi mời người hâm mộ môn khúc côn cầu thâm nhập đời tư của cầu thủ yêu thích. Rồi nó còn kéo họ vào sâu hơn nữa bằng cách cho họ lý do để theo dõi thương hiệu trên Facebook. Và họ đã theo dõi. Trong một thời gian ngắn, Reebok đã thấy số lượng người hâm mộ nhảy lên đến hàng chục ngàn. Về bản chất, số liệu chẳng có ý nghĩa gì – chính chất lượng của những người theo dõi và những người hâm mộ mới thật sự quan trọng, chứ không phải số lượng. Nhưng trong trường hợp này, Reebok được cả hai, và những con số đó tượng trưng cho việc hàng chục ngàn người đã trao Reebok quyền tiếp thị lại với họ. Nói cách khác, họ có tiềm năng lan truyền thông điệp của Reebok ra cho hàng triệu người thông qua cập nhật trạng thái, bình luận, và những hình thức liên kết khác. Ba năm trước, có lẽ tất cả những người hâm mộ Giải vô địch hockey Mỹ đã xem đoạn quảng cáo, và cuộc hẹn của họ với Reebok đã kết thúc trong sáu mươi giây. Tuy nhiên, vào năm 2011, Reebok có thể kéo dài cuộc hẹn lâu đến chừng nào họ còn duy trì sự tương tác hấp dẫn và đáng giá với người hâm mộ họ. Hiện giờ đó chính là chỉ tiêu ngân sách tiếp thị hiệu quả.

## Học chơi bóng bàn

Khi truyền thông truyền thống và truyền thông xã hội hòa hợp nhau, giống như với Reebok, thì sẽ giống như một trận bóng bàn giao hữu. Thay vì dứt điểm truyền thông truyền thống rồi chấm dứt trận đấu, Reebok lại đánh bóng qua truyền thông xã hội. *Ping*. Rồi họ cho truyền thông xã hội cơ hội đánh trả. *Pong*. Ai cũng có thể làm được như vậy. Hãy phát huy sáng tạo cho phép các phương tiện truyền thông tập hợp lại, hợp tác với nhau để kéo dài câu chuyện, tiếp tục mạch chuyện, và liên kết với khách hàng của bạn. Hãy đòi hỏi công ty quảng cáo của bạn nhiều hơn. Chỉ quảng logo Twitter hay Facebook dưới cuối mẫu quảng cáo, hay trung địa chỉ Facebook.com/thuonghieucuaban ở cuối đoạn quảng cáo trên truyền hình là chưa đủ. Làm vậy thì sự hào hứng và có ích chỉ tương đương việc nói “Chúng tôi có điện thoại!” hoặc “Có thể tìm thấy tại hầu hết cửa hàng!” là cùng.

Thay vào đó bạn có thể đăng hình ảnh hoặc đề tài có tính sáng tạo, kèm địa chỉ của bạn trên Facebook và Twitter, khơi gợi sự quan tâm của người tiêu dùng đến mức đi tới đó để xem bạn còn điều gì khác cần nói. Hãy kéo người xem vào, và giữ mạch chuyện kéo dài hết mức có thể.

Xếp truyền thông xã hội lên trên truyền thông truyền thống để kéo dài câu chuyện là nước cờ tiếp thị thực tế nhất, khả thi nhất, và có khả năng đo lường nhất mà bạn có thể làm ngày nay. Do đó hẳn nó là một chiến lược có thể thuyết phục được nhóm của bạn hoặc khách hàng của bạn tương đối dễ dàng.

## **CHƯƠNG SÁU: Old Spice đã chơi bóng bàn, rồi để rơi bóng như thế nào**

Trừ khi bạn đang sống nơi khi ho cò gáy, bằng không chắc bạn đã xem ít nhất một trong những đoạn quảng cáo của Old Spice do Isaiah Mustafa<sup>x</sup> đóng chính bắt đầu phát sóng ngay sau mùa giải Super Bowl 2010. Với chiến dịch này, Procter & Gamble, công ty mẹ của Old Spice, đã cho thế giới thấy một thương hiệu có thể chơi bóng bàn như thế nào.

Đầu tiên, nó bắt đầu với nội dung đáng chú ý, nhái lại mọi nét đặc trưng nam tính mà họ có thể nghĩ ra thông qua kịch bản tài tình và việc chọn diễn viên hợp vai. Ngay khi hết cảnh Mustafa để ngực trần lướt từ kịch bản lãng mạn như trong truyện cổ tích này sang kịch bản lãng mạn như trong truyện cổ tích khác, và cam đoan với phụ nữ rằng dù nửa kia của họ trông không giống anh, thì họ vẫn có thể có mùi hương như anh nếu họ ngừng sử dụng sữa tắm có mùi hương nữ tính, thì có hàng triệu người đã tua DVD để xem lại mẫu quảng cáo. Và xem nữa. Rồi họ bắt đầu nói về nó trên Facebook và Twitter và làm những video bắt chước trên YouTube.

Nhờ quảng cáo trên truyền hình, mà hàng triệu người – đặc biệt là phụ nữ – hiện đã có hứng thú với Isaiah Mustafa, và đánh đồng cơ bụng nam tính của anh với thương hiệu Old Spice. Thế là, năm tháng sau cộng với đoạn quảng cáo thứ hai trên truyền hình, khi các nhà tiếp thị P&G sử dụng chức năng “Promoted Trend” của Twitter để yêu cầu những người theo dõi Old Spice trên Twitter và Facebook, cũng như những người dùng trên Reddit và Digg, gửi câu hỏi cho Old Spice Man, người ta đã nhiệt tình hưởng ứng. Mọi người bình chọn những câu hỏi họ ưa thích, và người thắng cuộc nhận được câu trả lời trực tiếp từ chính Mustafa. Old Spice Man cũng chủ động giao thiệp với những nhân vật danh tiếng có tầm ảnh hưởng, bao gồm George Stephanopoulos, Alyssa Milano, Rose McGowan, và Kevin Rose<sup>y</sup>, những người chẳng phải tình cờ có được đông đảo người theo dõi trên Twitter. Internet phát cuồng lên khi người ta phát hiện họ có thể trò chuyện trực tiếp với người cưỡi ngựa ngược và chụp bắt bánh sinh nhật trong lúc đi tới lui trong nhà bếp. Trong vòng hai ngày, Mustafa đã quay khoảng hai trăm video tức khắc trả lời các câu hỏi của người hâm mộ.

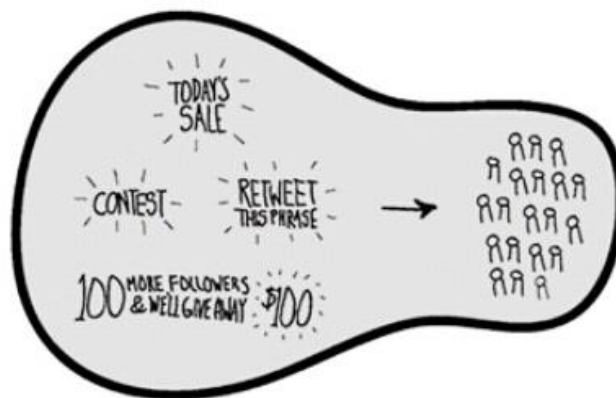
### **Chơi với trung tâm tình cảm, nhưng đừng chơi ở giữa**

Các công ty Mỹ và nhiều doanh nghiệp tư nhân thích sống ở giữa. Ở giữa an toàn. Ở giữa thường xác định được số lượng. Và bạn có thể tiếp cận với nhiều người ở giữa, như bạn có thể thấy trong hình minh họa này:

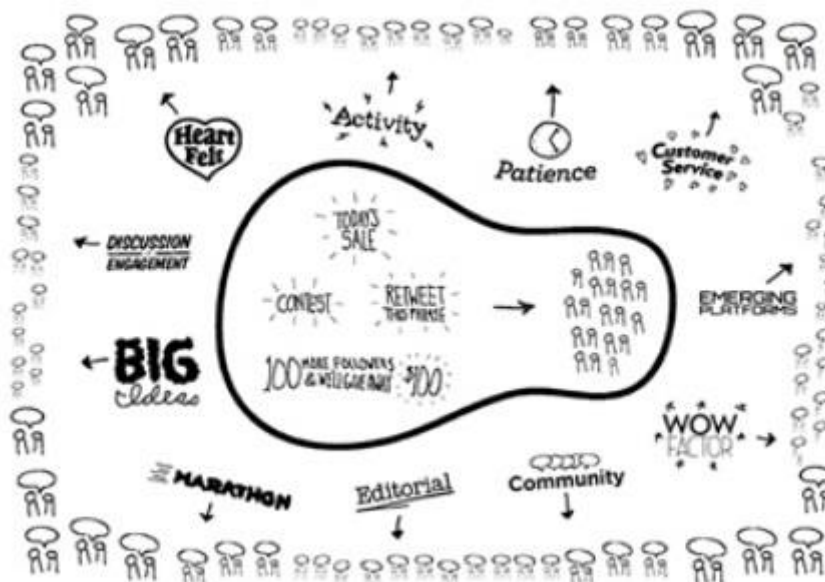
---

<sup>x</sup> Cựu ngôi sao bóng bầu dục Mỹ, hiện là diễn viên điện ảnh và truyền hình. (Nxb)

<sup>y</sup> Theo thứ tự lần lượt là: nhà báo truyền hình người Mỹ gốc Hy Lạp; nữ diễn viên nổi tiếng với loạt phim truyền hình *Charmed*; doanh nhân Internet, đồng sáng lập Revision3, Digg, Pownce. (Nxb)



Tuy nhiên, ít có thứ gì ở giữa mà đáng nhớ, và thứ đáng nhớ thì đều khó quên. Những câu chuyện và các ý tưởng làm chúng ta ngỡ ngàng, khiến chúng ta chú ý, và xuất hiện nơi chúng ta không ngờ tới – đều khó quên. Những câu chuyện khó quên là những câu chuyện được truyền tụng, tràn qua rào cản quanh khu vực chính giữa và tiếp cận được nhiều người hơn so với số người bạn từng tìm được trong không gian hữu hạn đó.



Bạn có thể sử dụng phương tiện truyền thông truyền thống như truyền hình, nhưng những thắng lợi trong tiếp thị đều nằm ở những gì đặc biệt, những điều khiến cho người ta từ chiếc iPad hay BlackBerry của họ phải ngẩng lên và bảo, “Đó là cái quái gì thế?” Nội dung có chất lượng là vua. Luôn luôn. Nhưng kể từ bây giờ, nội dung có chất lượng phải đi kèm với liên kết có chất lượng. Bạn nên sẵn sàng và nhẫn nại chờ để liên kết với người tiêu dùng trực tuyến khi họ bắt đầu lên Google, Twitter và Facebook để tìm hiểu thêm về nội dung tuyệt vời mà họ vừa trải nghiệm, bởi vì bây giờ văn hóa tiêu dùng của chúng ta vận hành như thế. Bất kỳ ai tiếp thị trong Nền Kinh tế Cảm ơn đều phải lưu ý xem văn hóa đang đi đến đâu, để mà đi đến đó.

Chiến dịch của Old Spice đâu có rẻ. Chi phí chế tác cao vì phải trả tiền video, diễn viên, phải có một nhóm theo dõi mọi đề cập về Old Spice khắp trên mạng, phải có bốn nhà biên kịch viết kịch bản cho kịp với các câu hỏi nhận được, và toàn bộ chuyện này bắt đầu với khoản tiền mua quảng cáo trên truyền hình nhiều triệu đôla. Và lại, công ty còn quyết định chi thêm tiền cho Promoted Tweet, một kênh quảng cáo mới toanh và hoàn toàn chưa được kiểm chứng của Twitter. Điều đó cho thấy có người trong công ty, hoặc ở Wieden và Kennedy, công ty quảng cáo mà Old Spice đang hợp tác, hiểu được một trong những nguyên lý trọng yếu của Nền Kinh tế Cảm ơn: đáng để giăng câu trong ao hồ siêu nhỏ; chúng ít đông đúc, ít ồn ào, và ít đất đỏ hơn so với các hồ to hơn mà tất cả những người khác đang câu cá. Trong Nền Kinh tế Cảm ơn, những ao hồ nhỏ này sẽ xuất hiện với tần suất càng ngày càng lớn. Và có khả năng là chúng khô cạn cũng nhanh nữa. Nhưng khi được sử dụng đúng đắn, những xu hướng cực nhỏ có thể cung cấp một kênh mới để các thương hiệu kể câu chuyện của mình cho một đối tượng mới. Lợi thế người dùng đầu tiên hiện đang quan trọng hơn bao giờ hết.

## Chiến dịch có hiệu quả không?

Tùy theo bạn hỏi ai. Ví dụ, doanh số của sữa tắm Old Spice,<sup>49</sup> vốn đang tăng trưởng, đã tăng rõ nét – khoảng 55% – qua ba tháng sau khi đoạn quảng cáo trên truyền hình được phát sóng lần đầu, rồi vọt lên 107% (số thống kê này tính gộp cả tôi, vì tôi đã mua chai Old Spice đầu tiên trong thời gian đó)<sup>z</sup> trong khoảng thời gian bắt đầu chiếu những đoạn video phản hồi, nhưng có một số người lại ngờ rằng sự tăng trưởng có được là do chiêu khuyến mãi mua hai tặng một chứ không phải do chiến dịch truyền thông mạng xã hội được tích hợp tốt.<sup>50</sup> Tuy nhiên, có hai điều chúng ta biết là sự thật:

1. Truyền thông xã hội khen ngợi dữ dội. Gần như mọi blogger thuộc lĩnh vực tiếp thị và công nghệ, và hầu hết các phương tiện báo đài trong nước, đều theo dõi câu chuyện. Giá trị và tầm ảnh hưởng của tin đưa trên phương tiện truyền thông đại chúng đó phải đáng giá hơn một đồng quảng cáo in nguyên trang trên tạp chí *Maxim* hay *Cosmo* nhiều.

2. Kênh YouTube của Old Spice có hơn 11 triệu lượt xem và hơn 160.000 người đăng ký theo dõi. Mười một triệu cũng ấn tượng đấy – không phải là con số tệ nhất mà tôi từng thấy. Và, hiện nay Procter & Gamble đã có dữ liệu của 160.000 người mà trước đây họ không có, và họ có thể sử dụng dữ liệu này để tiếp thị lại với những người tiêu dùng đó. Lần này họ sẽ tốn bao nhiêu đây? Zero.

Thương hiệu nhỏ hơn hoặc ngân sách eo hẹp hơn thì có thực hiện được chiến dịch của Old Spice không? Có thể và không thể. Nếu có năng lực, thì đương nhiên được. Tuy nhiên, chúng ta không thể đánh giá thấp tầm quan trọng của hàng triệu đôla mà công ty đã chi nhằm tạo cơ hội để công chúng hình thành sự gắn bó tình cảm với Old Spice Man. Nhưng dù Old Spice có thể chi gấp đôi khoản đã chi mà năng lực không mạnh như vậy, hoặc kịch bản không tài tình như vậy, thì hẳn nó đã bị lãng quên ngay khi được tung ra. Trong khi một thương hiệu chỉ chi 30.000 đôla và có ít người hâm mộ hơn lại không nhất thiết sẽ thất bại nếu nó đầu tư vào mối quan hệ với từng khách hàng. Việc thực thi đến nơi đến chốn rất có giá trị trong Nền Kinh tế Cảm ơn.

---

<sup>z</sup> Lúc tôi xem quảng cáo và nghe về chiến dịch, tôi ngưỡng mộ Old Spice vì đã xoay sở kết hợp được tất cả lại với nhau, nhưng tôi không nghĩ đến việc chạy ra mua một chai Old Spice. Thay vào đó, tôi vào tiệm thuốc để mua thứ khác, nhìn thấy Old Spice trên kệ, rồi nhớ lại mình thích mấy đoạn video, nên quyết định dùng thử sản phẩm.

Hồ Tony, bạn có chú ý không? Còn anh thì sao, Ronald McDonald?<sup>aa</sup> Tại sao những thương hiệu có tính hình tượng hơn lại không tận dụng cơ hội để trò chuyện với những người yêu mến mình? Điều đó có nghĩa là, vấn đề không nằm ở ngân sách, mà nằm ở sự sáng tạo và quan tâm. Bất kỳ thương hiệu nào, có tiếng hoặc không tên tuổi, đều có thể hưởng lợi từ việc đăng video cá nhân; nó không cần tốn chi phí chế tác như Old Spice. Bất kỳ thương hiệu nào cũng có thể viết được nội dung hấp dẫn, gây kinh ngạc. Các thương hiệu lớn không độc quyền trong việc làm ra nội dung truyền thông xã hội khó quên.

Tóm tắt lại cách Old Spice đã triển khai mối liên kết từng người một thành công rực rỡ như sau:

Tạo giá trị thương hiệu trên truyền hình nhờ nội dung hấp dẫn.

*Ping.*

Rồi mở rộng câu chuyện hấp dẫn sang Facebook và Twitter.

*Pong.*

Rồi sang Digg, Reddit, và một số ao hồ nhỏ hơn khác

*Ping.*

Người dùng của những nơi đó đi sang ao lớn YouTube để xem các clip

*Pong.*

Ở đó họ trải nghiệm mức độ quan tâm và liên kết sâu sát của một thương hiệu trước giờ hiếm khi gặp được

*Ping.*

Và rồi ‘tweet’ và bình luận như điên về nó

*Pong.*

Toàn bộ quá trình trên khiến chiến dịch thu hoạch phủ hết từ truyền hình, ấn phẩm, và radio, làm cho Old Spice, thương hiệu khử mùi của ông bạn, trở thành tin trong nước.

## Một sơ sỏ lớn

Chiến dịch của Old Spice được xem là thắng lợi vĩ đại trên truyền thông xã hội, là chiến dịch mà hàng trăm chuyên gia về truyền thông xã hội đã ca tụng, nhưng dưới đây là chỗ câu chuyện có một bước ngoặt khá kinh ngạc. Tôi chắc rằng Old Spice đã lên kế hoạch sử dụng thông tin của gần 120.000 người theo dõi trên Twitter<sup>bb</sup> để bắt đầu liên kết riêng, trực tiếp với từng người một. Từng người trong số đó lẽ ra phải nhận được email, cảm ơn những người theo dõi đã xem các đoạn video và cho họ lý do để duy trì đăng ký theo dõi đó. Tôi muốn có người chứng minh là tôi sai, nhưng tôi nghĩ chuyện đó đã không xảy ra. Vào tháng 9 năm 2010, gần hai tháng sau khi Old Spice phục kích trên Twitter, tài khoản Old Spice trên Twitter chỉ ‘tweet’ vồn vện hai mươi ba lần, và không có ‘tweet’ nào thảo luận hoặc giao tiếp với một con người thật sự hoặc người sử dụng nhãn hàng. *Ad Age* đã đăng bài có đoạn mở đầu là “Old Spice phai tàn vào lịch sử...”<sup>51</sup> Nếu tôi là thuyền trưởng con tàu đó, thì cá là đã

<sup>aa</sup> Hồ Tony: Nhân vật hoạt hình quảng cáo cho thương hiệu thực phẩm Kellogg; Chú hề Ronald McDonald: nhân vật quảng cáo cho chuỗi thức ăn nhanh McDonald. (Nxb)

<sup>bb</sup> Vào tháng 7 năm 2010, số người theo dõi trên Twitter của Old Spice đã tăng lên 5400% kể từ tháng 1 cùng năm.

có mười ngàn ‘tweet’ được đăng kể từ ngày 14 tháng 7, ngày cuối cùng chiếu video phản hồi của chiến dịch. Theo tôi, Old Spice giống như một người chạy nước rút bị kẹt trong tư duy tiếp thị truyền thống, chứ không phải là một vận động viên maratông sống trong Nền Kinh tế Cảm ơn.

Do đó đáp án cho câu hỏi liệu chiến dịch này có hiệu quả hay không tùy thuộc vào người mà bạn hỏi. Có lẽ 99% thị trường sẽ nói nó là một thắng lợi trong truyền thông xã hội – nó đã tạo ra lời truyền miệng, nó đã làm cho đồng đảo công chúng yêu thích<sup>cc</sup>, và cuối cùng còn làm tăng vọt doanh số. Tuy nhiên, 99% thị trường không nhận ra rằng chúng ta đang trong Nền Kinh tế Cảm ơn, và Old Spice đang sử dụng các tiêu chuẩn truyền thông đại chúng cũ để làm nên thành công. Và vâng, chiến dịch đã thắng – nó thắng y như cách quảng cáo truyền thống thắng. Nhưng lẽ ra nó còn thắng lớn hơn nữa nếu Old Spice thực hiện sáng kiến đến cùng.

Old Spice nghĩ rằng khi chiến dịch kết thúc thì họ cũng xong việc. Sai lầm to tướng. Chiến dịch truyền thông xã hội trong Nền Kinh tế Cảm ơn không bao giờ kết thúc! Nền Kinh tế Cảm ơn tưởng thưởng cho những vận động viên maratông, chứ không phải cho những người chạy nước rút. P&G chỉ cần rắc thêm chút phép màu bằng cách nhân cách hóa việc kinh doanh của họ và duy trì quan hệ lâu dài với khách hàng, nhưng họ đã bỏ cuộc. Làm như vậy, họ đã biến thứ có đầy đủ dấu hiệu của một chiến dịch truyền thông xã hội tuyệt vời trở thành một chiến thuật ăn xổi ở thì.

Doanh số và sự nhận biết thương hiệu của Old Spice đã tăng vọt đáng kể, nhưng có rất nhiều thương hiệu đã tiếp thị rất tốt, tăng trưởng được một thời gian, và rồi biến khỏi radar của người tiêu dùng. Thương hiệu đã có cơ hội tiếp tục mạch chuyện với tất cả những người đã liên kết với họ, nhưng họ đã bỏ phí nó. Họ đã bỏ rơi khách hàng của mình, giới hạn tầm ảnh hưởng mà chiến dịch có thể có được vào thương hiệu. Tôi chắc rằng có nhiều người đã phật ý khi họ không thể tiếp tục tương tác nữa. Tuy nhiên, điều tệ hơn chính là, có nhiều, rất nhiều người đã quên phớt thương hiệu, quên họ từng tương tác với nó vui vẻ biết bao. Old Spice sẽ phải tốn kém nhiều để kết nối lại với những người đó.

Tôi đã cực kỳ sốc. Một mặt, tôi sụp đổ chứng kiến bước ngoặt này và muốn gọi cho Old Spice và van nài họ hãy để tôi giúp họ khôi phục tình thế; ngược lại, họ cho tôi cơ hội tuyệt vời để chứng tỏ cho bạn thấy một thương hiệu có thể phá hoại một chiến dịch truyền thông mạng xã hội tuyệt vời như thế nào.

Tôi đã định mua một chai Old Spice nữa khi xài hết chai đầu tiên, nhưng sự việc làm tôi cắt cả hứng. Ý tôi là, sự im lặng của họ trên Twitter cho tôi biết là tôi đã hết giá trị lợi dụng với họ. Họ vui khi tôi, và hàng ngàn người khác, đã chi tiền cho họ, và giờ họ chỉ ngồi hưởng vinh quang, hưởng thụ doanh thu tăng vọt, và tiếp tục với chiến dịch mới.

Tôi hy vọng một trong những đối thủ cạnh tranh của Old Spice đang đọc cuốn sách này ngay bây giờ. Old Spice đã có cơ hội biến 120.000 người xa lạ thành người quen, và thậm chí thành bạn bè, nhưng đến thời điểm này P&G đã thể hiện khá rõ rằng sự quan tâm họ dành cho khách hàng chỉ là vỏ bề ngoài. Giờ là cơ hội để đối thủ cạnh tranh của họ cho mọi người thấy một thương hiệu thật sự quan tâm đến khách hàng hiện tại, và quan tâm đến những người mà nó muốn làm quen sẽ như thế nào.

\* \* \*

---

<sup>cc</sup> Đáng tiếc, chừng độ năm 2012 khi công chúng đã trở nên quen thuộc với việc liên hệ trực tiếp với các thương hiệu thì các chiến dịch truyền thông xã hội sẽ khó thu hút công chúng ưa thích hơn rất nhiều. Gần như toàn bộ nỗ lực thu hút sự chú ý của bạn đều phải tập trung vào việc đổi mới liên tục và tự vươn lên để tạo ảnh hưởng.

Hồi khai trương Wine Library TV, chưa ai cạnh tranh với tôi, và tôi đã tạo được sự theo đuổi khá trung thành nhờ không ngừng tương tác và chuyện trò. Sau đó, tôi quan sát thấy có một số đối thủ cạnh tranh tìm cách 'spam' còn không thì cũng móc ngoéo để nâng mắt khách hàng và người hâm mộ của tôi. Họ đã thất bại, bởi vì tôi đã chiếm được cảm tình của các khách hàng. Tuy nhiên, khi việc kinh doanh của tôi phát triển, và việc giữ nguyên mức độ tương tác trực tiếp mà người hâm mộ của tôi đã quen thuộc trở nên khó khăn hơn, thì tôi thấy trên Twitter bắt đầu hình thành những mối quan hệ giữa một vài khách hàng của tôi với các đối thủ cạnh tranh. Khi tôi không chăm chút quan hệ với những người đó bằng trước kia, thì một anh chàng mới có thể chen vào và cướp họ khỏi tay tôi. Nó chẳng khác gì cảnh một người phụ nữ đã có chồng trở về nhà sau buổi tối đi làm vài ly với một đồng nghiệp thì thấy chồng mình quá đắm đuối trò chơi video đến mức không thể nghỉ tay để hỏi thăm cô ấy. Đâu có gì lạ nếu cuối cùng cô ấy yêu một anh chàng khác? Bạn phải nỗ lực với từng mối quan hệ trong cuộc sống, dù riêng tư hay công việc.

\* \* \*

Có lẽ tôi nên cho Old Spice hưởng suy đoán vô tội; có thể họ sẽ phục thiện trong khoảng thời gian từ bây giờ cho đến lúc bạn đọc cuốn sách này. Tôi hy vọng là vậy. Tuy nhiên, ngay cả nếu có làm thế, họ cũng sẽ bỏ lỡ hàng đống giao dịch triển vọng dài hạn, và sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn để lấy lại đà trước đây.



## CHƯƠNG BẢY: Mục đích: Chất lượng độ với số lượng

Trong cuốn *Crush It!*, tôi đã nói rất nhiều về niềm tin của mình rằng làm theo bản năng, tập trung vào đam mê, và luôn sống với đam mê đó là bí quyết để tạo nên đời sống cá nhân và nghề nghiệp thỏa mãn và hạnh phúc. Từ dạo đó, tôi đã nhận ra có thứ khác cũng quan trọng không kém. Thật ra, có lẽ nó là yếu tố tạo nên sự khác biệt lớn nhất trong nền kinh tế mới mẻ này: **thành ý**. Tôi tin chắc rằng nếu bạn có chủ ý tốt, thì nó sẽ phô bày, và sẽ thu hút mọi người đến với bạn. Thành ý tạo nên sức hút. Có lẽ giờ bạn đang nghĩ đến nhiều ví dụ về những cá nhân có thể giả bộ có thành ý để lấy được thứ họ muốn. Nhưng tôi nghĩ Nền Kinh tế Cảm ơn, nền kinh tế đã mang lại cho chúng ta những phương tiện truyền thông như Facebook và Twitter vốn nhấn mạnh sự minh bạch và thân thiết, đã cho người tiêu dùng những công cụ tốt hơn để phát hiện và vạch trần những ẩn ý và chủ ý xấu xa của một công ty hoặc một thương hiệu, cũng như những công cụ để nhận diện, và tưởng thưởng cho thiện ý.

Nếu bạn từng cân nhắc việc tiến hành một chiến dịch truyền thông xã hội, hoặc thậm chí đã thử một vài sáng kiến, thì chủ ý của bạn lúc đó là gì? Mục đích của bạn có phải là khiến ai đó nhấp chuột hoặc nhấn nút “Like” không? Hay là để xây dựng sự nhận diện trực tuyến và nuôi dưỡng mối quan hệ giữa bản thân bạn với người tiêu dùng? Nếu đáp án của bạn là câu trước, thì bạn đã vấp phải nguyên nhân khiến đa số chiến dịch không phát huy được tiềm năng.

Có lẽ bạn sẽ hỏi “Muốn mọi người nhấp chuột thì có gì sai?”, “Sử dụng truyền thông xã hội để thu hút lưu lượng truy cập đến trang web hoặc cửa hàng của tôi thì có gì sai?” Không có. Nhưng nếu nguyên nhân duy nhất khiến bạn lên YouTube, Tumblr, Twitter, hoặc bất kỳ một trang cộng đồng trực tuyến sôi nổi nào khác, là vì bạn đang cố gắng thu hút nhiều người theo dõi và người hâm mộ hơn những gã khác để có thể tiếp thị thông điệp của mình với số người dùng đó, thì bạn đang chơi nhảm trò và sẽ phải thua cuộc. Nếu quan điểm của bạn về truyền thông xã hội phiến diện đến mức bạn chỉ quan tâm đến số lượng người hâm mộ hoặc ‘retweet’ hoặc lượt xem mà mình kiếm được, thì bạn đang hiểu sai vấn đề. Thành công trong truyền thông xã hội, và trong kinh doanh nói chung, trong Nền Kinh tế Cảm ơn phải luôn được đo lường cả về chất lượng lẫn số lượng. Bạn có thể bày ra những thủ đoạn vô nghĩa nhằm nâng cao các con số của mình, nhưng dù chúng có hiệu quả và số liệu trực tuyến của bạn trông có vẻ ấn tượng, thì bạn cũng chẳng thu được bất kỳ thứ gì có giá trị thật sự bởi vì bạn đã không đưa bất kỳ thứ gì có giá trị thật sự lên mạng. Những con số chỉ chứng tỏ rằng bạn đã tạo được mối liên hệ, chứ không phải những mối quan hệ. Chiến dịch truyền thông xã hội thành công là chiến dịch chơi sát trung tâm tình cảm; bạn đứng cách trung tâm đó càng xa, thì khách hàng của bạn cũng sẽ đứng cách càng xa. Do đó về lâu dài giá trị của họ sẽ giảm bớt so với trường hợp bạn liên kết với họ theo cách làm họ muốn lại gần. Những nguyên tắc cốt lõi này vốn được xem như nhân tố trong giá trị cả đời của một khách hàng chính là nền tảng của Nền Kinh tế Cảm ơn.

Truyền thông xã hội có hiệu quả nhất khi bạn khơi gợi tình cảm ở những người bạn đang nhắm đến. Nó sẽ thu hút họ. Khi đăng quảng cáo truyền thông, dù trên truyền hình, radio, ấn phẩm, panô quảng cáo, hoặc băng rôn, bạn sẽ chi nhiều tiền để có thể cầm lấy micro phát biểu ra rả. Làm như vậy là bạn sẵn sàng chen vào ý thức của người tiêu dùng. Một số người cố gắng sử dụng truyền thông xã hội y như vậy, bằng cách tung ra những lời rao hàng và các mảnh lời quảng cáo. Nỗ lực của họ có thể nhận được sự chú ý ngắn ngủi, nhưng thông điệp sẽ mờ nhạt và đương nhiên không có giá trị lâu dài; không đáng để nghĩ đến. Nếu bạn định tung ra một chiến dịch, thì phải là một chiến dịch khơi gợi tình cảm – tích cực hoặc tiêu cực – để mọi người cảm thấy cần phải chia sẻ. Hãy cho họ có chuyện gì đó để nói, giải phóng sức

manh của tiếp thị truyền miệng, và để họ kéo bạn vào trong ý thức của họ. Việc để người tiêu dùng tự quyết định xem họ có thật sự muốn làm quen với bạn không, đối lập với việc thuyết phục họ rằng họ nên làm quen, có thể khiến mối quan hệ xảy ra sau đó có khác biệt lớn. Giống như khi bố mẹ quyết định là họ đã chọn được cô gái lý tưởng cho con trai mình. Nếu họ làm cậu con phiền muốn chết, thì cậu chàng sẽ không mời cô gái đi chơi, mà cho dù có mời, thì cô gái tội nghiệp cũng không có hy vọng vì cậu chàng làm vậy chỉ để bố mẹ thôi làm phiền. Nhưng, nếu họ đãi tiệc, sắp xếp cho cô gái đến dự, và họ đúng về việc đây là một cặp đẹp đôi, thì có lẽ đôi trẻ sẽ tìm hiểu nhau. Rồi chúng có thể ra ngoài hẹn hò và hàn huyên không ngớt chuyện. Hãy sử dụng các chiến dịch truyền thông xã hội để tạo nên cơ hội gắn kết, chứ không phải ép buộc gắn kết.

## Mục tiêu ngày này qua tháng nọ

Bất kỳ chiến dịch truyền thông xã hội thành công nào cũng phải được nạp nhiên liệu bằng mục tiêu hỗ trợ cho sự gắn kết hàng ngày thương hiệu theo đuổi thông qua các trang mạng xã hội. Mục tiêu của bạn nên bao gồm hai phần: tưới được càng nhiều cây càng tốt, và dập tắt mọi đám cháy. Khi chăm chút cho các mối quan hệ trực tuyến, từng mối gắn kết nên được hồi đáp bằng tình cảm, xuất phát từ trái tim. Mà giờ bạn cũng nên tập tành cho thạo đi, bởi vì chẳng mấy chốc nó sẽ trở thành một phần hết sức quan trọng trong chiến lược tiếp thị hỗn hợp của bạn, và có lẽ là cách tiếp cận duy nhất thật sự hiệu quả. Điều đó không có nghĩa là bạn phải viết thư tình suốt suốt cho tất cả những ai ca ngợi thương hiệu của bạn. Tình cảm không cần phải nhiều lời; mà chỉ cần đáng tin.



Có một công ty đang đề tâm vào cuộc chơi của mình là Quirky, Inc., một trang web dành cho nhà đầu tư. Hồi mới tham gia stream Twitter, họ đã dùng nó để tiếp cận cộng đồng các nhà đầu tư và thu hút người mới đến trang web của họ, nhưng cách cung cấp thông tin một chiều (one-way feed) của họ trông như thể họ chỉ quan tâm đến việc thúc đẩy sản phẩm của mình. Như vậy làm sao đưa ai vào trung tâm tình cảm chứ?



Rồi Quirky bắt đầu đăng bài nhằm mục đích kéo mọi người vào, chứ không phải đẩy thông điệp của mình ra. Họ biến mọi hành vi tiếp cận hoặc đề cập mà họ thấy thành cuộc nói chuyện, gắn kết với những người muốn gắn kết với họ. Sự khác biệt thật đáng kinh ngạc.



Kể từ khi thay đổi phương thức tiếp cận, Quirky cho biết, “Chúng tôi có cả núi thư đi tin lại (thường rất buồn cười) trên Twitter về đủ mọi thứ từ phản hồi về sản phẩm cho đến những tập phim *Gia đình Simpson*<sup>dd</sup> được yêu thích. Bây giờ chúng tôi sẽ không để bất kỳ ‘tweet’ nào không được ‘tweet’ lại nữa!” Đối với Quirky, một công ty được xây dựng dựa trên những ý tưởng sản phẩm do cộng đồng đóng góp, thì việc làm gia tăng phản hồi về sản phẩm là một chức năng kinh doanh quan trọng. Hơn nữa, việc tăng thêm người đối thoại còn tối ưu hóa toàn bộ quá trình thu thập dữ liệu của họ. Khách hàng vẫn sẽ trò chuyện về công việc không có sự can thiệp của công ty, nhưng khi một doanh nghiệp tương tác với khách hàng của mình, thì những cuộc thảo luận ngoài lề diễn ra sau đó có thể tiết lộ dữ liệu có giá trị. Công ty nào cũng nên tìm hiểu xem mình có thể thu lợi từ kiểu gắn kết đó như thế nào.

Lúc kiểm soát tổn thất, hoặc dập lửa, bạn phải thả lỏng kiểm soát và chia sẻ micro, và lắng nghe, rồi hồi đáp một cách thích hợp, và rồi lại lắng nghe. Bạn phải lắng nghe ngay cả khi bạn thật sự không muốn nghe thêm nữa. Hãy nghĩ thế này – chưa từng có vấn đề nào được giải quyết khi có người bỏ ngang cuộc trò chuyện.

Điều khiến nhiều người nản lòng đối với truyền thông xã hội là nó đòi hỏi bạn phải vứt bỏ kịch bản. Các nguyên tắc gắn kết buộc bạn, hoặc người mà bạn ủy thác lên tiếng cho thương hiệu của bạn, phải ứng biến, và sẵn sàng đi tới cùng trời cuối đất theo dẫn dắt của người tiêu dùng. Đó là một nhiệm vụ đáng sợ đối với nhiều doanh nghiệp và thương hiệu, và tôi có thể

<sup>dd</sup> *The Simpsons* (*Gia đình Simpson*) là loạt chương trình truyền hình hài kịch tình huống hoạt hình nổi tiếng của Hoa Kỳ, một trong những chương trình được chiếu lâu nhất, bắt đầu từ ngày 17 tháng 12 năm 1989 trên hệ thống truyền hình Fox Network cho đến giờ. Đến nay chương trình đã có trên 400 tập. (Nxb)

hiều được nguyên nhân. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp bị ám ảnh bởi việc duy trì thông điệp, như họ phải thể, và kịch bản của họ được gia công cẩn thận nhằm bảo đảm thông điệp sẽ được lặp lại bất kể phát sinh tình huống gì. Đương nhiên, vấn đề là, họ không thể thấy trước chi tiết có thể có của mọi tương tác với khách hàng, một thực tiễn đang trở nên ngày càng phiền phức đối với họ khi truyền thông xã hội tăng cường tần suất người tiêu dùng muốn nói chuyện trực tiếp với các thương hiệu.

\* \* \*

Một số công ty muốn nói rằng họ có mặt trên truyền thông xã hội, nhưng họ quá sợ những vấn đề pháp lý có thể phát sinh với một bài đăng lạc quẻ, không được gạn lọc đến mức họ đòi hỏi bất kỳ “feed” trên Twitter hoặc cập nhật Facebook nào của công ty cũng phải được kiểm duyệt hiệu đính. Ở một số tổ chức, phê duyệt tính hợp pháp của một 'tweet' có thể mất mười hai đến ba mươi sáu tiếng. Bạn đùa tôi đây à? Đến lúc bài đăng đã được phê duyệt rồi cuộc đến được với khách hàng thì cuộc đàm thoại và mối quan hệ cũng đã trôi qua.

\* \* \*

Khách hàng là thiên biến vạn hóa, và việc áp đặt kịch bản lên những người đại diện thương hiệu mà họ đang trông cậy giống như trao cho người lính cứu hỏa đang cố gắng chữa cháy một tòa nhà mỗi một xô nước, thay vì ống nước gắn vào vòi nước máy. Thật ra, một kịch bản khuôn mẫu, thậm chí đồ thêm dầu vào lửa một khi khách hàng nhận ra rằng phản hồi họ nhận được chẳng ăn nhập gì với tình huống hiện tại. Nhân viên dịch vụ khách hàng nhiệt tình nhất thế giới cũng không thể thổi hồn cho một phản hồi được viết sẵn vào hai năm, hoặc thậm chí hai tháng trước.

Bạn phải học cách tin tưởng vào những người bạn tuyển để làm việc này (hay tốt hơn là hãy tuyển những người bạn có thể tin tưởng). Bạn phải để cho nhân viên của bạn được là chính mình. Đừng buộc họ phụng sự cho các luật sư hoặc các thành viên hội đồng quản trị hoặc phòng PR của bạn (hoặc tệ hơn nữa là tuyển phòng PR để làm công việc gắn kết giúp bạn). Bằng không, họ sẽ thất bại ngay lúc cuộc trò chuyện chệch khỏi kịch bản. Và khi điều đó xảy ra, bạn cũng mất luôn khách hàng.

\* \* \*

Tương tác truyền thông xã hội tồi tệ nhất mà tôi đã thấy được thực hiện bởi các công ty PR được thuê để quản lý hồ sơ, trang web, hoặc blog của một thương hiệu. Xin các công ty hãy ngừng thuê công ty PR quản lý mạng xã hội giùm. PR là nghề phải đẩy khách hàng; họ gửi thông cáo báo chí và hoạt động theo kiểu B2B. Họ quen trò chuyện với các nhà biên tập, biên kịch, và nhà sản xuất, chứ không phải với công chúng. Họ không biết chuyện gì đang diễn ra trong giao thông hào, nên lúng túng và dao động khi đụng trận. Nguyên nhân duy nhất khiến dân PR tuyên bố họ làm được là vì họ biết gió thổi chiều nào, và không thổi về phía họ. Họ sẽ nói bất cứ gì miễn sao không mất mối làm ăn với bạn. Các công ty quảng cáo làm tốt hơn các công ty PR, vì họ thuộc ngành nghề nghĩ đến điều người tiêu dùng cần, nhưng lý tưởng là hãy cố gắng tuyển người trong nội bộ làm công việc này. Hãy chọn những nhân viên biết rành công việc kinh doanh của bạn, và quan tâm công việc cũng nhiều như bạn, và có tư duy nhanh nhạy, sáng tạo, linh hoạt, và lòng trắc ẩn. Đó là những người bạn muốn họ giới thiệu thương hiệu của bạn ra với quần chúng. Nếu bạn cảm thấy doanh nghiệp

mình không có nhân tài này, hãy thuê một công ty phát bóng và huấn luyện nhân viên của bạn, rồi trao quyền kiểm soát cho nhóm của bạn.

\* \* \*

Bạn nghĩ anh chàng giữ kỷ lục tư vấn qua điện thoại lâu nhất ở Zappos – năm tiếng đồng hồ! – làm theo kịch bản à? Kịch bản có nghĩa là tổng thông điệp ra. Mục đích của bạn nên là khơi dậy tình cảm, nhưng không phải theo kiểu thủ đoạn. Chỉ nói, rồi lắng nghe. Nói. Lắng nghe. Bằng việc tạo ra kỳ vọng là bạn sẽ lắng nghe, bạn sẽ tạo thêm nhiều gắn kết giúp tăng cường khả năng lan truyền, truyền miệng, và ý thức gắn bó với thương hiệu của bạn. Có thể bạn không (chưa) định lượng được ảnh hưởng của sự kết nối này, nhưng tôi cam đoan với bạn là nó sẽ phát huy khi người tiêu dùng cho tay vào túi. Cảm nhận kết nối là lý do người ta xuất hiện ở những buổi ký tặng sách của tôi, và là nguyên nhân tôi cảm thấy gắn bó với người hâm mộ của mình mặc dù có thể tôi không bao giờ gặp mặt họ. Đó là lý do khiến một người không nghĩ gì đến snack mà lại thấy hai gói Skittles vào xe mua hàng của mình khi bắt gặp một gói Skittles và nhớ tới mấy bữa trước mình có trao đổi với thương hiệu này.

Chiến thuật thúc đẩy không hẳn xấu; chúng có thể hiệu quả nếu sử dụng chùng mực. Nhưng mục đích của chiến thuật thúc đẩy phải là nhằm tạo cơ hội thu hút, để tạo ra ràng buộc cảm xúc giữa người tiêu dùng với thương hiệu. Và đôi lúc, nếu bạn dùng đến trí tưởng tượng và có đủ sức thu hút, bạn có thể tạo nên một điều gì đó hết sức đặc sắc.

## CHƯƠNG TÁM: Gây chấn động và tạo sự kính sợ

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn thật sự đang làm tốt việc quan tâm đến mức đáng kinh ngạc? Bạn nắm rõ các nguyên tắc về sự tương tác, chẳng hạn. Bạn trả lời các nhận xét (comment), ‘tweet’ và các bài bình luận ở bất kỳ nơi nào bạn bắt gặp, và mời mọi người chia sẻ cảm tưởng với bạn. Bạn tìm kiếm cơ hội để tham gia đối đáp hoặc khơi chuyện xung quanh các chủ đề và những góc ngách nằm trong phạm vi chung của sản phẩm hay dịch vụ của bạn, cũng như những chủ đề chỉ liên quan chút đỉnh. Bạn giải quyết vấn đề cho mọi người và cảm ơn họ khi họ công nhận bạn đã làm đúng. Bạn còn cảm ơn họ khi họ cho bạn hay là bạn đã làm sai điều gì đó. Bạn đề xướng những thủ thuật thông minh, chín chắn, sáng tạo đem lại thu nhập ngắn hạn hấp dẫn, và cũng sẽ thu lợi trong dài hạn bởi vì mục tiêu của những thủ thuật đó là nhằm củng cố liên kết cảm xúc đã có nhờ hết thảy những nỗ lực khác của bạn. Bạn lúc nào cũng là chính mình, hành xử cẩn trọng, nói năng tận tình, và suy nghĩ một cách sáng tạo. Bạn còn có thể làm gì nữa nào?

Rất nhiều.

Nếu bạn yêu cầu các ngôi sao chia sẻ bí quyết thành công của họ, nhiều người thường trả lời rằng bí quyết là chú ý đến những điều nhỏ nhặt. Vận động viên thức dậy sớm mỗi sáng để tập luyện thêm một tiếng đồng hồ; quản lý nhà hàng cao cấp khiến các gia đình cảm thấy họ được tiếp đãi ân cần với giờ vàng cho khách đến sớm và thức ăn dành cho trẻ em với chất lượng dành cho người lớn được bày trong những chiếc đĩa hình éch ộp đẹp đẽ; chủ cửa hàng rửa xe hơi cung cấp Wi-Fi. Điểm nổi bật về những điều nhỏ nhặt chính là ảnh hưởng tích cực của chúng đối với biểu hiện của một người hoặc một khách hàng thường vượt xa công sức hoặc chi phí thực hiện chúng.

Trong Nền Kinh tế Cảm ơn, với những điều lớn lao cũng tương tự như thế. Hầu hết mọi người thường nghĩ những điều lớn lao là những sáng kiến mà chỉ những công ty lớn mới có thể triển khai, bởi vì họ cho rằng muốn thực hiện những sáng kiến đó cần có sự phối hợp và ngân sách cực lớn. Nhưng bởi vì, theo như chúng ta đã thảo luận, nghệ thuật thành công của Nền Kinh tế Cảm ơn đòi hỏi các doanh nghiệp phải xem xét lại sự phân bổ nguồn lực của họ, nên những điều lớn lao thật ra đều nằm trong tầm với của mọi công ty.

Vậy chuyện lớn lao là chuyện gì nhỉ? 50 Cent<sup>ee</sup> biết đấy. Pierce Ruane, một cậu nhóc mới lớn người Canada cực kỳ say mê máy tính với tên đăng ký tài khoản YouTube là Pruane2forever nhưng cũng còn có tên khác là Sexman, đã đăng lên YouTube một đoạn video gọi chàng ca sĩ nhạc rap kia là kẻ hám sự chú ý của giới truyền thông vì đã quảng cáo cho Vitamin Water và đồ chơi tình dục.<sup>52</sup> Khi Ruane nói thêm, “Anh ta sắp làm điều gì nữa đây – 50 Cent sẽ thay tã cho cậu nhỏ của bạn chẳng?”, cậu đã nhận được gần một triệu lượt xem. Thay vì phớt lờ thằng nhóc này, hoặc thậm chí phản công, 50 Cent đã đưa Ruane bay đến thành phố New York và đăng lên YouTube một đoạn video mới cảnh hai người họ bên nhau, với vẻ thân thiết, đứng ở ban công nhìn xuống Manhattan. Video này chẳng có gì hấp dẫn, nhưng chỉ sự tồn tại của nó thôi đã đặc biệt rồi. 50 Cent quá tài. Anh đã thấy sự truyền miệng đã lan truyền thông điệp của Sexman ra sao và quyết định kiểm soát nó bằng cách cho thấy có thể anh là một kẻ hám sự chú ý của giới truyền thông, nhưng cũng là một người mã thượng. Hơn nữa, Sexman sẽ khó lòng tiếp tục bắt mẫn 50 Cent, khi hiện giờ công chúng đã thấy cậu cười toe toét y như một cậu bé được quà Giáng sinh trong lúc ở kế bên siêu sao nhạc rap này.

---

<sup>ee</sup> 50 Cent (còn được biết đến với các tên gọi “Fiddy”, “Fitty” hoặc “Fifty”) là ca sĩ nhạc rap người Mỹ gốc Phi, sinh năm 1975 tại Queens, New York, tên thật của anh là Curtis James Jackson III. (Nxb)

50 Cent vừa bóp chết vấn đề ngay từ trong trứng nước, vừa khiến cậu thiếu niên người Canada và những người hâm mộ của mình vui vẻ, lại vừa được công chúng yêu thích. Công chúng thường quên rằng những nhân vật nổi tiếng cũng là con người. 50 Cent từng bị dính vào tin tức không hay vì hành vi xấu, nhưng anh đã nhân tính hóa bản thân mình nhờ nước đi này, và khiến nhiều người cảm thấy đỡ hơn khi nghĩ anh hay ho.

Nhưng tại sao lại chờ đến khi có vấn đề? Ví dụ, chuyện gì sẽ xảy ra nếu Hershey<sup>ff</sup> chọn ngẫu nhiên một vài người thường xuyên giao kết trên Facebook hay Twitter, và mời họ và gia đình một chuyến thăm quan trọn gói đến Công viên Hershey? Vé tham quan chẳng dính gì tới việc thi đua hoặc bất kỳ kêu gọi hành động nào – chúng chỉ là quà tặng. Có lẽ chuyện này xem ra chẳng có tỷ suất hoàn vốn đầu tư tốt đẹp gì – hàng ngàn đôla chi cho vé máy bay, những điểm tham quan trong công viên, thức ăn, và chi phí khách sạn, tất cả chỉ nhằm làm cho một lượng khách hàng rất nhỏ vui vẻ. Nhưng đó là một quan điểm hết sức thiển cận. Nhìn xa trông rộng là ở những cơ hội được truyền thông ca ngợi, chẳng hạn như khi tờ *Philadelphia Enquirer* nghe phong thanh về chuyện Hershey đã làm nhờ các bài blog và ‘tweet’ khách hàng viết khi họ chia sẻ sự hào hứng của mình. Đó là chưa tính đến cái mà tôi gọi là RCV – giá trị ngữ cảnh mối quan hệ – của sáng kiến. Một vài chi phí nhất thời có thể đổi lại sự trung thành suốt đời từ những người cảm động bởi sự hào phóng của công ty. Trước hết, Hershey đã mang lại cho khách hàng của mình một câu chuyện để bàn tán. Thứ hai, nhiều người trong số những khách hàng đó – hẳn nhiên là những người hâm mộ từ thuở ban đầu đã online thường xuyên đến mức Hershey thường hay tương tác với họ – sẽ ‘tweet’ và đăng hình ảnh và câu chuyện ngay lúc họ đang dạo trong công viên. Rồi, lúc về đến nhà, một người bạn bảo rằng, “Tôi mong đến ngày đưa tụi nhóc đi Disney quá,” thì những khách hàng đó sẽ có đủ lý do để nói, “Bạn có nghĩ đến Hershey không? Chúng tôi đã rất vui vẻ!” và kể lại câu chuyện của họ thêm lần nữa. Cuối cùng, vì những khách hàng đó sẽ có thêm con, hoặc cháu, nên hiển nhiên họ sẽ muốn đưa đám trẻ đó đến Công viên Hershey và hồi tưởng lại những kỷ ức tươi đẹp.

Một số nhà điều hành khó mà hiểu được ý tưởng chịu hư khách hàng như thế này, bởi vì phần lớn những nhà điều hành công ty về cơ bản đều là những người bán hàng, chứ không phải là những nhà tiếp thị; nếu họ không thể lập tức ký được hợp đồng, nhìn thấy bán được một món hàng hoặc tăng lợi nhuận, hoặc nếu họ không tin quy mô của sáng kiến đủ mạnh để đo lường được, thì họ sẽ không cảm thấy đáng giá. Nhưng chúng ta đâu có gây sốc và tạo ra sự kính sợ vì chúng ta là thần thánh. Trong khi điểm tuyệt nhất về tạo sốc và kính sợ là nó có thể khiến khách hàng cảm thấy hết sức tuyệt vời, chưa kể đến niềm vui chúng ta có được từ việc gieo rắc hạnh phúc, chúng ta thực hiện chiến thuật này vì làm vậy lúc nào cũng thắng. Nó có giá trị cực kỳ lớn và có thể tạo thêm nhiều giao dịch nhờ những cú nhấp chuột, những quan điểm, bình luận, ‘tweet’, và cập nhật trạng thái sau đó. Lợi thế của loại dữ liệu thu thập được này rất có giá trị với bất kỳ nhà lãnh đạo doanh nghiệp nào.

Số tiền chi cho chiến thuật gây sốc và tạo sự kính sợ có thể nhiều hơn chi phí của một mẫu quảng cáo trên Facebook hoặc thậm chí cao hơn mức lương của một giám đốc SEO<sup>gg</sup>. Đương nhiên, các công ty lớn, có ngân sách tiếp thị và quảng cáo lớn, có thể thực hiện chiến thuật gây sốc và kính sợ đáng kinh ngạc. Một nhà bán lẻ thiết bị điện tử trong nước có thể dùng ngân sách 4 triệu đôla mà họ thường chi cho chiến dịch quảng cáo ngoài trời, quảng cáo trên đài phát thanh và truyền hình để liên hệ với tất cả những ai trên Twitter sẽ bước sang tuổi hai mươi một vào ngày 21 tháng 4. Dòng ‘tweet’ có thể ghi là, “Giờ khi đã trưởng thành, bạn cần một chiếc điện thoại người lớn. Sinh nhật vui vẻ!” và kèm theo một phiếu giảm giá 50%

---

<sup>ff</sup> The Hershey Company, nhà sản xuất sôcôla lớn nhất Bắc Mỹ. (Nxb)

<sup>gg</sup> SEO: Search engine optimization: tối ưu hóa công cụ tìm kiếm. (Nxb)



cho chiếc iPhone 4. Nước đi đó không dễ dàng gì, nhưng nó lại có giá trị vượt xa 4 triệu đôla nhờ được truyền thông xã hội khen ngợi.

Điểm hay là bạn có thể nhân rộng chiến thuật gây sốc và tạo sự kính sợ, và vẫn tạo được phản ứng hóa học thần kỳ. Ví dụ, chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn lập một danh sách gồm hai mươi hay ba mươi khách hàng ủng hộ bạn nhiều nhất, và gửi cho mỗi người một thư cảm ơn viết tay kèm theo một đóa hồng, hoặc kèm món quà nho nhỏ nào đó? Đây sẽ là nước đi có chi phí thấp nhưng ấn tượng mạnh. Có lẽ hơi sang, nhưng nó hiệu quả đối với các doanh nghiệp nhỏ trên khắp cả nước hiện nay. Bạn có thể làm điều tương tự hồi năm 1999 để rồi nhận được phản hồi tuyệt vời từ các khách hàng dưới dạng sự trung thành được tăng cường, và thậm chí dưới dạng một vài lời truyền miệng. Nhưng sự khác biệt giữa ngày trước so với bây giờ là lời truyền miệng đi xa hơn nhiều thông qua bài blog, tweet, hình ảnh trên Flickr, và cập nhật trạng thái trên Facebook. Dứt khoát, hiệu quả của chiến thuật tạo sốc và kính sợ hiện đã đi xa hơn một cách đáng kể.

Truyền thông hiếm khi bỏ cả tuần để theo dõi và phân tích các đoạn quảng cáo trên truyền hình hoặc những chiến dịch tiếp thị lan truyền đáng kinh ngạc chỉ vì số tiền đã chi cho những việc đó. Truyền thông chú ý là vì có gì đó trong nội dung của chiến dịch tác động đến mọi người. Không phải tiền bạc, mà chính sự quan tâm và sáng tạo có liên quan khiến những nỗ lực này gây sốc và kính sợ. Hiện giờ, có cả một tiền đề trong lời truyền miệng được tạo ra khi một vị bác sĩ thú y gửi thiệp chia buồn viết tay đến thân chủ có thú cưng đã qua đời, kèm theo một tập thơ, phác thảo vẽ tay hình của thú cưng, và ghi chú đã quyên tặng một khoản tiền cho Hiệp hội Nhân đạo dưới tên thú cưng đó. Cũng tương tự với trường hợp ông chủ hay nhân viên chính của một cửa hàng dụng cụ gia đình làm riêng một video cho từng khách hàng đã mua một chai thuốc tẩy Goo Gone, để hỏi xem sản phẩm có hiệu quả không, và cung cấp thêm các mẹo tẩy vết bẩn. Và nếu một tiệm bánh gửi bánh sinh nhật đến mọi người trên trang Facebook dành cho người hâm mộ của họ nguyên một tuần thì họ có thể thu được hàng ngàn đôla nhờ được truyền thông xã hội khen ngợi. Chắc chắn là kiểu nỗ lực này cần nhiều sự phối hợp và nhiều giờ email qua lại với khách hàng để tập hợp địa chỉ nhà và thời gian thuận tiện để giao hàng. Ngoài ra còn có một khoản chi phí trả trước nặng ‘đô’ nữa. Nhưng bạn có hình dung được sự khen ngợi của truyền thông xã hội và cơ hội RCV đáng kinh ngạc không? Đây là những ví dụ về những món quà sâu sắc, nho nhỏ tạo nên trải nghiệm khách hàng tuyệt vời đáng để nói đến và viết bài, và có giá trị với thương hiệu nhiều hơn hẳn năm năm trước. Điều thú vị đáng để suy ngẫm là dù một số ý tưởng có vẻ lạ thường và thậm chí không thực tế, thì một ngày kia chúng sẽ trở nên bình thường tựa như giao hàng miễn phí đối với chúng ta ngày nay.

## **Không lúc nào bằng lúc này**

Nếu bạn mê chơi đùa hoặc hoạt động trên các trang mạng xã hội, có thể giờ bạn đang ngập trong những món quà ảo hiện đang mất dần ảnh hưởng. Nhưng còn nhớ lúc bạn bè của bạn trên Facebook bắt đầu gửi chúng vào ba năm trước không? Bạn thấy mình nhận được hộp quà ảo thất nơ xinh xinh đó và đã mỉm cười; điều đó có nghĩa là có người nghĩ đến bạn và dành thời gian gửi món gì đó để bạn vui. Các công ty nên thử tạo lại cảm xúc đó với khách hàng mỗi ngày, nhất là khi hiện nay chiết khấu và hứa hẹn giao hàng miễn phí là những cám dỗ thông thường đến nỗi hầu như chẳng ảnh hưởng gì đến quyết định mua sắm của người tiêu dùng nữa.

Tác động của quà tặng ảo bị sụt giảm, mà tôi nghĩ sẽ càng tồi tệ hơn trong năm năm tới, đặt ra một vấn đề: chuyện gì sẽ xảy ra khi người ta bắt đầu nhận được năm chục tin nhắn vào

ngày sinh nhật của mình từ mọi thương hiệu hay công ty mà họ từng gặp gỡ? Tôi không nghĩ điều đó sẽ xảy ra, vì tôi tin rằng các công ty thường xuyên tiến hành chiến thuật tạo sốc và kính sợ một cách nghiêm túc chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Nhưng cứ cho là tôi sai, và có nhiều công ty nhận ra rằng khoản lợi mà họ có thể thu được từ một hoạt động gây sốc và kính sợ còn nhiều hơn hẳn mười tám panô quảng cáo. Có lẽ sẽ có 2% trên tổng số các công ty nhắm đến nó trong năm năm tới. Một khi thấy được kết quả, có thể sẽ có một làn sóng các công ty khác theo đuổi, nhưng có thể sẽ mất khoảng mười năm thì hơn phân nửa các công ty ở Mỹ mới thật sự thực hiện chiến thuật gây sốc và tạo sự kính sợ. Nếu điều đó xảy ra, thì đó sẽ là lúc để các công ty đang gây sốc và tạo sự kính sợ với các khách hàng của mình điều chỉnh lại. Theo báo cáo thống kê của MailerMailer công bố vào tháng 7 năm 2010 thì vào năm 2009 người ta mở email ít hơn 20% so với năm 2007, với tỷ lệ mở mail tổng cộng khoảng 11%.<sup>53</sup> Đương nhiên, thực tế đó đã khiến các công ty thay đổi cách họ sử dụng email để tiếp cận khách hàng. Họ cũng đã thay đổi phương thức sử dụng quảng cáo “banner”,<sup>54</sup> vì người ta không nhấp chuột vào đó như họ đã từng làm khi “banner” quảng cáo xuất hiện lần đầu tiên trên màn hình máy tính của họ vào khoảng năm 1994. Hồi đó, “banner” quảng cáo có tỷ lệ nhấp chuột cao cỡ 78%;<sup>55</sup> ngày nay, tỷ lệ nhấp chuột vào “banner” quảng cáo ước tính khoảng 0,8%.<sup>56</sup> Các doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ và liên tục điều chỉnh cách thức sử dụng nó. Tại sao bạn lại không muốn làm như vậy với truyền thông xã hội?

Nhiều người thích bày tỏ quan điểm của mình bằng cách nhấp chuột vào các nút “Like/Dislike” trên trang Facebook của nhiều thương hiệu, nhưng sự nhiệt tình của họ không kéo dài mãi mãi. Tuy nhiên, chỉ vì một sáng kiến hiệu quả hôm nay không nhất thiết sẽ hiệu quả y như vậy trong tương lai không phải là lý do để bỏ qua cơ hội gắn kết với khách hàng mà nó mang đến hiện nay. Bất kỳ dữ liệu nào bạn thu thập được đều giúp vẽ nên bức tranh về những nhu cầu, mong muốn, và sở thích của khách hàng của bạn. Mặc dù có thể bạn cần phải chuyển hướng nỗ lực khi nó không còn hiệu quả như bây giờ, nỗ lực gắn kết với khách hàng ở mức độ cảm xúc vẫn nên duy trì hết như trước nay vẫn vậy – 110%.

## **PHẦN III: Nền Kinh tế Cảm ơn trong thực hành**

## CHƯƠNG CHÍN: Avaya: Đi đến nơi nào mọi người đến

Khi nghĩ đến “gợi cảm”, thì đại đa số người ta không ai liên tưởng đến các phần mềm hộp thư thoại, điện thoại bàn, và router. Hữu dụng, hiệu quả, và, lý tưởng, hoàn toàn không được thể giới bên ngoài quan tâm, các hệ thống truyền thông là thứ hỗ trợ cho các công ty để họ có thể tự tin hoạt động hết mức. Avaya, nổi tiếng về phát triển các ứng dụng, hệ thống, và dịch vụ truyền thông doanh nghiệp hiệu quả cao, thậm chí kiên cố, bán những sản phẩm cực kỳ thực tiễn, không hề gợi cảm. Tuy nhiên công ty đang chứng tỏ rằng một công ty B2B cũng có thể sử dụng truyền thông xã hội thành công hết như một công ty kinh doanh phong cách sống bánh bao hoặc một công ty bán lẻ.

### Vận hành của Nền Kinh tế cảm ơn

Mục tiêu chính của Avaya trên Twitter là trả lời các thắc mắc về kỹ thuật của người tiêu dùng và chặn đứng những lời than phiền. Từ việc tham gia một ngàn cuộc đối thoại lúc đầu – trả lời các câu hỏi, xử lý bình luận,... – mỗi tuần, hiện nay nhóm truyền thông xã hội của công ty này trả lời khoảng bốn ngàn câu hỏi. Họ còn phát triển ra sản phẩm có thể báo động cho bộ phận dịch vụ khách hàng biết khi có ‘tweet’ cần nhân cần được xử lý. Công ty ước tính rằng bằng cách thực hiện biện pháp này, họ sẽ tránh để mất khoảng năm chục khách hàng, với mức chi phí bán hàng để trám vào chỗ mất khách đó bình quân cỡ 10.000 đôla.

Một ngày nọ, có một ‘tweet’ đã đem lại cho Paul Dunay, giám đốc điều hành toàn cầu khâu Dịch vụ và Tiếp thị mạng xã hội của Avaya, một cơ hội chứng tỏ rằng theo sát đối thoại của người tiêu dùng trên các trang mạng xã hội có thể thu lợi rất lớn. Giống như mọi ‘tweet’ khác, dòng ‘tweet’ làm thay đổi cuộc chơi của Avaya ngắn và đơn giản: “shoretel hoặc avaya, cần gấp một hệ thống điện thoại mới.” Dunay trả lời gần như ngay lập tức, “Chúng tôi có các kỹ thuật viên được huấn luyện lành nghề có thể giúp bạn hiểu rõ nhu cầu của mình và giúp bạn đưa ra quyết định khách quan. Hãy gọi cho tôi.” Mười ba ngày sau, Avaya đã làm được vụ mua bán trị giá 250.000 đôla với chủ dòng ‘tweet’ đó, người mà sau đó đã tweet là, “... chúng tôi đã chọn AVAYA cho hệ thống điện thoại mới của mình. Hào hứng trước công nghệ và tiện ích...”<sup>hh</sup>

### Avaya đã làm đúng điều gì

**CÓ MẶT.** Vụ mua bán trị giá 250.000 đôla có lẽ đã không xảy ra nếu Avaya không có mặt trên Twitter. Bất kỳ chuyên viên mạng hoặc chuyên viên kinh doanh nào cũng sẽ bảo rằng nếu bạn muốn tạo những mối giao kết dẫn đến ký được hợp đồng, thì điều đầu tiên bạn phải làm là có mặt. Kết nối vẫn tiếp tục diễn ra sau giờ làm việc và lúc sắp đến bữa ăn sáng, nhưng chúng cũng càng lúc càng diễn ra trên mạng. Avaya đã có mặt lúc ít ai khác, nếu có, trong thị trường ngành

---

<sup>hh</sup> Để biết thêm chi tiết về những nỗ lực truyền thông xã hội và về câu chuyện này của Avaya, hãy đọc bài viết của Casey Hibbard, “It Pays to Listen” [http:// www.socialmediaexaminer.com/it-pays-to-listen-avayas-250k-twitter-sale/](http://www.socialmediaexaminer.com/it-pays-to-listen-avayas-250k-twitter-sale/)

của nó chịu nhìn đến, và nó đã làm người chiến thắng. Avaya đã nhận biết. Avaya đã quan tâm. Avaya đã kiếm được hợp đồng trong vòng mười ba ngày.

Quá nhiều công ty B2B vẫn đang tránh né truyền thông xã hội vì họ không tin khách hàng của mình là phần tử của cộng đồng cư dân mạng. Hơn 60% người Mỹ sử dụng truyền thông xã hội<sup>57</sup> (và sẽ còn nhiều hơn nữa vào lúc bạn đọc cuốn sách này); nhất định có một phần đáng kể trong số những người dùng đó sẽ ra những quyết định B2B. Đến bây giờ, rõ ràng là ai đủ tuổi sử dụng máy tính đều nên được xem là cư dân mạng.

**CÓ MẶT TRƯỚC.** Các công ty bước vào truyền thông xã hội thành công trước các đối thủ cạnh tranh không chỉ thu được thị phần và được công chúng ưa thích (ví dụ, Burger King ước tính thu về được hơn 400.000 đôla từ sự khen ngợi của truyền thông xã hội với số vốn đầu tư chưa đến 50.000 đôla cho BK Whopper Sacrifice, một chiến dịch kết bạn trên Facebook),<sup>58</sup> mà còn được lợi về mặt giá trị thương hiệu. Họ được công nhận là có tầm nhìn và cách tân, vì khôn ngoan và am hiểu công nghệ. Những phẩm chất này quá đủ để khiến cho ai đang tìm kiếm những cơ hội B2B tin rằng làm việc với một công ty có tư duy cấp tiến kiểu đó là một đề nghị hấp dẫn. Những nỗ lực của Avaya trong việc cung cấp dịch vụ khách hàng xuất sắc đã được trao giải J.D.Power hai năm liền cho Trải nghiệm Dịch vụ Khách hàng Xuất sắc, cũng như được đưa vào Nhà lưu danh những doanh nghiệp được Giải Ngôi sao của Hiệp hội ngành dịch vụ công nghệ. Cả hai vinh dự này đều rất quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh của Avaya.

**NHỚ RẰNG SAU MỖI GIAO DỊCH B2B, LÀ MỘT C.** C trong giao dịch B2B – thường là một trưởng phòng thu mua, một nhân viên thu mua, hoặc một người mua hàng – muốn những điều tương tự như bất kỳ người tiêu dùng nào khác khi ra quyết định mua sắm: sản phẩm và dịch vụ hảo hạng, và sự cam đoan rằng có người đang nghĩ cách đáp ứng tốt nhất những nhu cầu kinh doanh của họ. Trong lúc cân nhắc có nên thử một thương hiệu mới hay không, người mua thường trò chuyện với bạn bè và đồng nghiệp mà họ tin tưởng. Trước đây, có thể họ sẽ gọi điện thoại hoặc gửi email. Có thể họ sẽ hỏi vợ mấy câu trong lúc ăn chung bánh snack Cracker Jacks với người bạn vào giờ nghỉ giữa hiệp của một trận đấu bóng chày, hoặc hỗn hển hỏi trong lúc chạy trên máy đi bộ. Tuy nhiên, ngày nay, họ có thể nhận được phản hồi và lời khuyên nhanh hơn rất nhiều và từ nhiều nguồn hơn bằng cách đăng suy nghĩ của mình lên Facebook hay Twitter. Càng ngày càng có nhiều cá nhân đưa ra những quyết định B2B quan trọng, hoặc bất kỳ quyết định tiêu dùng nào, sử dụng những phương tiện truyền thông đó để nhận được lời khuyên và phản hồi họ cần. Ví dụ, bộ phận truyền thông xã hội chớp được cơ hội cung cấp hỗ trợ cơ bản cho một khách hàng đang chán nản. Khách hàng này quá ấn tượng với dịch vụ anh ta nhận được đến mức trở thành một người lớn tiếng ủng hộ. Để cảm ơn khách hàng này, Avaya quyết định gửi chút quà khuyến mãi cho anh ta. Khi họ liên lạc với anh để xin địa chỉ gửi thư, họ phát hiện ra anh ta là CIO (giám đốc thông tin) của một ngân hàng đầu tư tầm cỡ ở New York. Mọi tương tác đều quan trọng. Mọi mối quan hệ đều có giá trị.

## CHƯƠNG MƯỜI: AJ Bombers: Giao tiếp với cộng đồng

Nếu bạn vào trang web của AJ Bombers, bạn sẽ thấy một danh sách ‘tweet’ dài cuộn xuống ở bên phải trang web. Có nhiều lời bàn về burger. Burger Caesar dường như đặc biệt được yêu thích. Mọi người muốn biết làm sao họ có thể nhận được thẻ burger. Ngày trước, từng có cuộc tranh luận xem ai đã chuyển từ dao cạo sang máy cạo râu. Chuyện trò dường như không bao giờ dứt giữa các ‘fan’ của AJ Bombers, có lẽ vì AJ Bombers, một liên doanh burger của Joe và Angie Sorge ra đời vào tháng 3 năm 2009 ở Milwaukee, ưu tiên việc duy trì trò chuyện.

Ngay từ ngày đầu Joe, người đại diện của AJ Bombers, đã ra sức giữ mọi người chuyện trò. Hồi đầu, anh và vợ khai trương một nhà hàng được dư luận khen ngợi vì thức ăn và không khí tại một trong những địa điểm bị lời nguyền “thay đổi xoanh xoạch”, ở đó giấc mơ trở thành ngôi sao nấu nướng của các đầu bếp luôn tắt ngúm. Họ đã làm được điều đó nhờ giữ giá ở mức thấp – 4,50 đôla cho một chiếc burger phô mai tiêu chuẩn với rau diếp và cà chua, 7,50 đôla cho Bomber, y như vậy nhưng nhồi thêm nắm rơm nướng. Họ đã làm được điều đó nhờ hệ thống phân phối tuyệt vời – các nhân viên pha chế chất đậu phộng lên những chiếc máy bay đánh bom đầy màu sắc, rồi đẩy chúng lăn trên đường ray gắn trên trần nhà để chúng băng ngang qua nhà hàng rồi đâm vào một mục tiêu trên tường và đổ đậu phộng vào trong một cái thùng. Và họ đã làm được điều đó nhờ xác định được cách tốt nhất khiến khách hàng nhiệt tình quan tâm đến việc làm ăn của họ là để khách hàng giúp họ xây dựng nó.

Các khách hàng đóng góp hầu hết khía cạnh của thương hiệu nhà hàng. Họ xây dựng thực đơn, quyết định cơ cấu giá cả và giờ giấc hoạt động, đề xuất các chương trình khuyến mãi, và thậm chí còn tham gia các sự kiện từ thiện với tư cách khách mời. Làm sao Joe Sorge lại dám giao quyền kiểm soát thương hiệu như vậy cho khách hàng? Có hai lý do. Lý do thứ nhất là các mối quan hệ cá nhân hóa với từng khách hàng khiến cuộc sống thú vị hơn. Lý do thứ hai là trong Nền Kinh tế Cảm ơn, nó sẽ sinh lời. Lời to.

Tim hiểu khách hàng luôn là ưu tiên đối với Sorge. **Ý tưởng bạn phải tạo một bầu không khí hiểu khách ở một nhà hàng là một ý tưởng giản đơn, nhưng ở AJ Bombers, các khách hàng trực tuyến cũng được quan tâm y như bất kỳ ai ngồi tại bàn.**

\* \* \*

Dòng cuối cùng trong đoạn trên được in đậm vì nó rất quan trọng. Tôi tin tưởng rằng khác biệt lớn nhất đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nằm ở sự hiểu biết về cách họ nên đối đãi với các khách hàng họ gặp trực tiếp, và cách họ nên đối đãi với những người họ gặp thông qua máy tính, iPad, hay điện thoại. Đúng ra không nên có khác biệt nào cả. Khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng đều có những xúc cảm mạnh mẽ khi họ cân nhắc sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Họ sẽ tưởng tượng nó có thể làm gì cho họ, họ có thể làm được gì với nó, nó có thể khiến cuộc sống hay công việc của họ dễ thở hơn như thế nào, nó có thể tác động đến những mối quan hệ hoặc gia đình của họ ra sao. Những xúc cảm đó tồn tại bất kể người tiêu dùng đang tương tác với bạn trực diện, hoặc thông qua chat, tin nhắn, blog, Twitter, Facebook, hoặc trên diễn đàn.

Nhân đây, các công ty công nghệ thường đi sai hướng do quên trò chuyện với khách hàng trong “thế giới thực”. Các công ty như Groupon hay Microsoft có vẻ giống với

những thực thể hồn thoát xác, bất khả xâm phạm, nhưng họ có khách hàng ngoài đời thật và nên cố gắng thỉnh thoảng gặp gỡ họ. Họ cần phải tìm ra những phương pháp đưa khách hàng của mình lại với nhau, ví dụ, bằng cách tổ chức một bữa tiệc để đánh dấu một ngày kỷ niệm quan trọng, hoặc chủ trì một buổi họp mặt được phát hình ở hội trường thành phố để khách hàng có thể gặp nhau thảo luận những vấn đề mà họ muốn thấy chúng được giải quyết. Thậm chí họ có thể thỉnh thoảng cầm điện thoại lên và nói chuyện trực tiếp với một khách hàng, chỉ để chào hỏi và bảo đảm rằng mình đã làm hết khả năng để cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Những công ty nào biết liên kết một cách chân thật với khách hàng, trực tuyến và ngoại tuyến, thì những công ty đó sẽ nổi trội trong vòng hai mươi bốn đến ba mươi sáu tháng tới, tạo nên khoảng cách đáng kể giữa mình với đối thủ cạnh tranh.

\* \* \*

Ngay từ đầu, Sorge đã sử dụng truyền thông xã hội để tiếp cận và xây dựng quan hệ với những người yêu burger khắp Milwaukee, tìm hiểu họ thích gì và không thích gì, và hỏi khách xem làm thế nào để ông có thể phục vụ nhu cầu của họ tốt hơn. Ông rất quan tâm đến những bình luận trên Yelp<sup>ii</sup>, bày tỏ sự biết ơn đối với những bài ca ngợi, còn đối với từng bài chê bai, ông xin lỗi và mời người khách bực dọc đó trở lại nhà hàng để thử món khác miễn phí<sup>jj</sup>. Không ít lần lời đề nghị đó đã bị kéo thành nhiều lần cho đến khi người khách thật sự thỏa mãn với bữa ăn của họ. Trong một số trường hợp, những khách hàng bất mãn nào lợi dụng đề nghị của Sorge để lui tới miết cho đến khi nhà hàng “lên tiếng” đều chuyển thành khách hàng thường xuyên tức những người thường báo cho Sorge biết trước khi họ dự định đến.

Cách xử lý của Sorge đối với các bài bình luận tiêu cực phản ánh sự chuyển hướng ra khỏi tư duy kinh doanh điển hình. Theo quan điểm của ông, không cần phải che giấu lỗi lầm và sự hỗn loạn; chúng là cơ hội tuyệt vời để lấy thêm thông tin về cách để làm tốt hơn vào lần sau, và để liên hệ với mọi người. Khi lò nướng của nhà hàng bị hỏng vào một hôm thứ sáu và không sửa kịp cho giờ ăn trưa, ông đã lập một đường truyền Ustream.com tại chỗ ở cửa chính để mọi người có thể thấy đã xảy ra chuyện gì và chuyện gì đang được tiến hành để khắc phục. Ông đã mời đậu phộng và bia miễn phí. Đến tận bây giờ, ông gặp được những người bảo ông rằng chính việc xem đoạn video Ustream đã thôi thúc họ ghé AJ Bombers khi họ thèm bánh burger.

Kiểu truyền thông mở như thế đã có hiệu quả với gia đình Sorge. Trong sáu tháng đầu tiên AJ Bombers đi vào hoạt động, nhà hàng đã thu hồi vốn. Trong giới nhà hàng,<sup>59</sup> có 60% trên tổng số cơ sở mới thành lập đóng cửa nội trong năm đầu tiên, thì chẳng tệ chút nào. Nhưng làm sao vượt qua mức hoàn vốn?

## Đề mắt đến công nghệ mới

---

<sup>ii</sup> Nếu bạn đang kinh doanh nhà hàng mà không bị ám ảnh bởi chiến lược Yelp, xin hạn hãy bán doanh nghiệp của mình ngay bây giờ trong lúc nó vẫn còn chút giá trị.

<sup>jj</sup> Là một biểu hiện hoàn hảo, đơn giản cho phong cách xã giao của bạn, và hiếm khi không gây được ấn tượng.

Sorge luôn giao thiệp với người hâm mộ qua Twitter bằng cách gửi hàng trăm ‘tweet’ một ngày. Ông dốc sức đưa tất cả những người hâm mộ đó đến với nhau để chia sẻ trải nghiệm về AJ Bombers. Ông bắt đầu chủ trì những sự kiện như Holiday Tweetup thành công mỹ mãn, ngày hội nhà hàng liên kết với các doanh nghiệp địa phương khác đãi rượu và thức ăn miễn phí. Và rồi, giữa lúc đang tìm thêm cách để liên kết với khách hàng, ông chợt nhận ra điều gì đó ở những người theo dõi trên Twitter của ông. Nhiều người trong số họ bắt đầu sử dụng Foursquare, mạng xã hội chia sẻ vị trí cho phép mọi người kiểm điểm và “huy chương” bằng cách ‘check in’ tại những địa điểm ưa thích và chia sẻ hoạt động của mình với những người khác.

Thế là:

- Ông bắt đầu đưa ra những ưu đãi cho người dùng Foursquare ghé nhà hàng: miễn phí đậu phộng nếu bạn ‘check in’, và miễn phí burger cho bất kỳ ai ‘check in’ đủ số lần để trở thành “thị trường” địa bàn. Điều đó khiến mọi người ghé nhà hàng thường xuyên.

- Ông mở trang “mẹo vặt và những việc cần làm”, nơi bất kỳ khách hàng nào cũng có thể đăng tin về nên đặt món nào, làm sao để được giá hời nhất, và bất kỳ suy nghĩ chung chung nào mà họ muốn chia sẻ. Phần thưởng à? Một cái bánh quy miễn phí.

- Để có sự kiện có thể trở thành đầu tiên trong những sự kiện đặc biệt, ông còn tạo cơ hội cho người dùng Foursquare kiếm được Swarm Badge danh giá – được cấp khi có hơn năm mươi người “check in” cùng một địa điểm – bằng cách mời họ đến buổi gây quỹ vào một buổi chiều chủ nhật. Một đám nháy flash mob gồm 161 người dùng Foursquare<sup>60</sup> ào đến AJ Bombers, tạo nên bầu không khí tuyệt vời, tải lên các clip ghi hình, và hào hứng ‘tweet’ về sự kiện, và khiến doanh số ngày chủ nhật của nhà hàng tăng hơn gấp đôi.

Sorge trò chuyện với khách hàng và xây dựng nên một cộng đồng, và vào tháng 5 năm 2010, ông đã tận mắt chứng kiến nỗ lực đó được đền đáp ra sao trong Nền Kinh tế Cảm ơn. Sobelman, một cửa hàng bán burger nổi bật khác tại địa phương, đã tiếp cận Sorge và hỏi xem liệu họ có thể hợp tác với nhau để thuyết phục chương trình *Food Wars* của Travel Channel đến Milwaukee và để họ thi thố với nhau trong tiết mục Cuộc chiến burger được không. Không thành vấn đề. Sorge đã tập hợp lực lượng và họ đã đánh bom email, tài khoản Twitter, và Facebook của *Food Wars* cho đến khi Travel Channel đồng ý cử một đoàn đến quay tập phim. Có nghi ngờ gì về giá trị khổng lồ của nhà hàng bạn khi nó được chiếu trên một chương trình truyền hình quốc gia với toàn bộ khán giả đều là những người sành ăn không hả?

Chỉ bảy tháng sau khi nhận ra rằng quan tâm đến mức mời các khách quen trò chuyện, đóng góp, và phản hồi sẽ khuyến khích họ có ý thức làm chủ đối với công việc kinh doanh này, AJ Bombers đã nhân đôi – nhân đôi nhé! – doanh thu.

## **AJ Bombers đã làm đúng điều gì**

Họ nói cùng ngôn ngữ với khách hàng. Nếu Joe và Angie Sorge mở nhà hàng vào mười năm trước, thì họ vẫn sẽ thành công. Chắc chắn là họ có bản năng, tài xoay sở và tấm lòng. Nhưng sẽ phải tốn hàng mấy năm trời để xây dựng nên một cộng đồng hỗ trợ mà họ đang có hiện giờ, và sẽ tốn không biết bao nhiêu tiền cho công tác tiếp thị. Họ có thể đãi tiệc, chi cả đồng tiền cho thư mời và tem gửi, và họ sẽ có hai mươi người ghé đến và tiếp cận được một trăm, hoặc có thể hai trăm người nhờ lời truyền miệng đôi ra. Ngày nay, họ có thể được hơn một trăm người ghé đến



và tiếp cận được cả ngàn người không ở gần đó nhưng lại ước giá như họ ở đó. Câu chuyện về thành công của AJ Bombers cho chúng ta bài học rằng trong xã hội truyền khẩu của chúng ta, nếu bạn hiểu rành khách hàng, và có cùng tiếng nói với họ, thì bạn có thể tạo nên những cơ hội phát triển cực tốt.

Họ không ngại thử điều mới mẻ. AJ Bombers đã phớt lờ kiểu tiếp thị truyền thống như gửi thư trực tiếp và quảng cáo trên báo – đa số các doanh nghiệp địa phương đều dựa hết vào những phương tiện căn bản đó – để thiên vị một phương tiện truyền thông đến tháng 10 năm 2009 mới có mặt ở Milwaukee. Vào thời điểm xảy ra sự kiện đám đông cùng “check in”,<sup>61</sup> chỉ có ba trăm đến bốn trăm người dùng Foursquare sống trong khu vực; AJ Bombers đã xoay sở để đưa một phần tư số đó đến cửa nhà hàng nội trong một ngày và đã tăng thu nhập ngày hôm đó lên 110%. Bất kỳ CMO ở công ty nhân hàng tiêu dùng nào cũng thề sống thề chết là Foursquare thâm nhập thị trường chưa đủ sâu để có ảnh hưởng đến bất kỳ ai. Thế mà trong một môi trường nhỏ, đó là so Milwaukee với New York hay Los Angeles, nhỏ mà mạnh. Đã tới lúc bắt đầu xem những người tiếp nhận công nghệ sớm như một vi nhóm, thậm chí có thể xem họ là những người tiêu dùng đáng giá nhất của bạn, vì nếu bạn có thể làm họ đứng về phía bạn, họ sẽ làm rất nhiều việc cho bạn. Bạn bỏ tâm bỏ sức, thì họ sẽ tưởng thưởng cho bạn sự khen ngợi của truyền thông nhiều vô kể dưới dạng bình luận, trò chuyện, và sự hiển thị.

AJ Bombers thường đúng người. Điều họ làm tôi cảm thấy hứng thú nhất chính là cách họ tưởng thưởng khách hàng vì đã quan tâm. Họ đã có thể mua panô quảng cáo hoặc thực hiện chiến dịch quảng cáo trên radio hoặc mua thời lượng quảng cáo trên truyền hình để ra sức mở rộng nguồn khách hàng một cách mù quáng. Ai lấy được tiền nào? Đương nhiên là phương tiện quảng cáo – công ty quảng cáo panô, đài phát thanh, mạng lưới truyền hình. Còn theo cách làm ăn của AJ Bombers thì ai sẽ được tiền của họ nào? Khách hàng sẽ có cơ hội nhận được tiền. Đó là nước đi kinh điển trong Nền Kinh tế Cảm ơn. Khi AJ Bombers tổ chức tiệc và chiêu đãi burger và bia miễn phí, nghĩa là họ đang dùng số tiền lẽ ra trả cho phương tiện quảng cáo truyền thông để chi cho những vị khách của mình. Đó là một tư duy hoàn toàn mới về chỗ chi dùng ngân sách tiếp thị. Thật ra cũng dễ thôi. Ý tôi là, bạn thích chi tiền cho người nào hơn, cho người trung gian hay cho những người mà doanh nghiệp của bạn cần phải phục vụ? Nó sẽ khiến những người đó vui vẻ hơn bất kỳ quảng cáo nào trên radio, và nó sẽ khiến bạn tốn kém ít hơn nhiều. Hiện nay, những phương tiện truyền thông này chưa đủ chín muồi để điều khiển sự tăng giá giống như các phương tiện truyền thông làm được với người tiêu dùng. Nhưng vẫn còn cơ hội về mặt này. Thay vì lấy 40% với Clear Channel hay Lamar hay Viacom, thì trang mạng xã hội mới nổi – Gowalla, Foursquare, hoặc bất kỳ trang nào đại loại như vậy – sẽ kiếm về 5%, hoặc 10%. Những con số này dựa trên vị trí của chúng ta hiện nay, nhưng tôi chắc rằng lợi nhuận có thể còn hấp dẫn hơn nữa khi bạn tính đến ROI của nhóm người tận tụy mà bạn tuyển để chăm sóc khách hàng. Sắp đến ngày các công ty sẽ đẩy áp những người đam mê các thương hiệu của họ, những người quan tâm đến những người tương tác với thương hiệu, và những người sẵn sàng bỏ ra hàng giờ để kể chuyện.

Biết là công ty nào cũng có thể mời khách hàng của mình dự tiệc. Nhưng dù bạn có tổ chức buổi tiệc ra sao, gắn gũi với âm nhạc và thức ăn hay một video truyền trực tiếp lên Ustream, bạn cần chứng tỏ cho họ thấy đó là một trải nghiệm tuyệt vời đáng nhớ để họ phải thốt lên rằng, nè, chưa có ai tận tâm đến mức tiếp cận tôi theo cách này đâu. Bạn có quyền lựa chọn chi 3.000 đôla hay 5.000 đôla hay 10.000 đôla cho một chiến dịch quảng cáo kéo dài nguyên tuần mà có thể được khách hàng của bạn ghi nhận hoặc không, hoặc chi tiền cho một sự kiện (gộp chung hai mục đích vừa tương tác với khách hàng vừa làm cho họ vui vẻ) hoặc một chiến dịch không chỉ

mang lại thật nhiều niềm vui cho mọi người, mà ảnh hưởng của nó còn lan rộng khi người ta trò chuyện, chia sẻ và đăng hình ảnh. Khi xét tất cả khía cạnh đó, vụ đầu tư nào có vẻ mạo hiểm hơn nhỉ?

## Chi phí của sự miễn phí

Có lẽ bạn sẽ thắc mắc làm sao AJ Bombers kiếm được tiền khi Joe Sorge tặng quá nhiều món miễn phí. Sorge đã trả lời câu hỏi đó trong một cuộc phỏng vấn với Forrester Research, “Nhà hàng này nói riêng đã trở thành nhà hàng ‘của họ’,<sup>62</sup> họ LÀ công việc kinh doanh.” AJ Bombers liên tục tạo cơ hội cho khách hàng quan tâm tới nhà hàng, và người ta chi tiền vào những nơi họ quan tâm. Ví dụ, trang “meo vặt và những việc cần làm” đây ập thông tin do khách hàng cung cấp khiến cho doanh số của một trong những món được ưa thích nhất của nhà hàng, “Barrie Burger”, tăng lên 30%. Barrie Burger là món do một khách hàng tên Kate Barrie làm ra, với mặt bánh là sự pha trộn kỳ quái gồm thịt muối, phô mai, và bơ đậu phộng. Một bánh burger bơ đậu phộng. Chẳng có gì lạ khi có người ngại kêu món này. Nhưng khi khách hàng đích mắt đọc những bài ca ngợi từ chính miệng những người vừa mới tọng một cái vào miệng, thì những bình luận đó sẽ cho khách hàng thêm dũng khí để thử. Và thích. Và trở lại ăn thêm.

Chiêu đãi miễn phí là một chiến thuật nổi tiếng được sử dụng trong rất nhiều ngành nhằm thu hút khách hàng, nhưng Foursquare đã giúp AJ Bombers kéo dài vòng đời của chiến thuật đó ra vô hạn. Nếu bạn không phải là dạng người đam mê Foursquare, có lẽ bạn không hiểu được tại sao mọi người lại thêm muốn danh hiệu thị trường tại những cơ sở họ thường ghé, hoặc “check in” để kiếm huy hiệu đầu. Tuy nhiên, bạn hiểu thì cũng chẳng có gì quan trọng, đúng không? Thật ra thì có đấy. Và bởi vì ai cũng có thể giật chức thị trường, nên phải chăm lắm mới giữ được vị trí này. Điều đúng ra chỉ là một nước đi một lần rồi thôi đã biến thành một trò chơi thú vị, có khả năng sinh lợi, kéo dài, một trải nghiệm về lòng trung thành, và một dấu hiệu về việc được biết đến.

Nghe thì có vẻ điên rồ, nhưng chơi game trực tuyến cũng đang dần trở thành một nét nhận diện của rất nhiều người dùng trực tuyến. Chừng nào các bà mẹ chi tiền thật để mua bò ảo trên Farmville, thì bạn biết các trò chơi đã chạm đến điểm bùng phát rồi đó. Có hơn 200 triệu người chơi các trò chơi trực tuyến miễn phí trên Facebook. Hiện giờ siêu thị Target bán phiếu quà tặng cộng điểm của Facebook, và chuỗi siêu thị 7-Eleven đã hợp tác quảng cáo với Zynga, nhà sản xuất những trò chơi như Farmville và Mafia Wars. Chắc bạn lại không hiểu chơi những trò chơi này để làm gì, nhưng nhiều người tiêu dùng hiểu. Hãy đến chỗ họ đến.

Tôi có cho là nhà hàng nào cũng nên tặng thức ăn miễn phí mỗi khi họ trông thấy lời phàn nàn hoặc bình luận tiêu cực trên Yelp sao? Không. Có những người sẽ tìm cách ăn uống miễn phí quanh năm bằng cách giở trò với hiện tượng xã hội này. Đương nhiên, bạn phải định ra khuôn khổ cho chuyện đó. Có thể sẽ khó xác định ý đồ của một người đang than phiền – những lời phàn nàn có chính đáng không, hay có là người khiếu nại đang giở trò?

Tuy nhiên, điều bạn có thể làm là áp dụng các phương pháp đo lường hiệu quả với khách hàng phát biểu tiêu cực về bạn. Nếu một khách hàng đăng trên Yelp rằng anh ta đã có một trải nghiệm tồi tệ ở một nhà hàng, thì quản lý nhà hàng có thể phản hồi một cách thích hợp, “tag” (dán nhãn) anh ta bằng hệ thống theo dõi đặt chỗ trực tuyến như Open Table, hệ thống đó tra các

dữ liệu đặt chỗ trực tuyến và ra báo cáo sáu tháng sau để xem liệu khách hàng đó có trở lại không và anh ta đã chi bao nhiêu tiền.

## **Nhân rộng quy mô**

AJ Bombers chỉ có một cửa hàng, nhưng kiểu chiến thuật đền ơn khách hàng này không giới hạn ở những doanh nghiệp nhỏ địa phương. Starbucks đã nhân rộng kiểu đền ơn khách hàng này ra phạm vi cả nước, và McDonald's, Einstein Bagels, và KFC đều làm theo. Nền Kinh tế Cảm ơn có hiệu quả khi bạn xây dựng ý thức cộng đồng xung quanh thương hiệu của bạn, chứ không phải chỉ khi bạn muốn bán hàng.

## **CHƯƠNG MƯỜI MỘT: Chuỗi khách sạn Joie de Vivre: Quan tâm đến những điều lớn lao và nhỏ nhặt**

Cái tên của Joie de Vivre, công ty kinh doanh khách sạn tư nhân hạng sang lớn nhất California, đã nói lên tất cả. Lẽ ra chủ tịch đồng thời là nhà sáng lập công ty Chip Conley đã có thể đặt tên công ty theo tên mình (Chuỗi khách sạn Conley nghe có vẻ trịnh trọng quá), hoặc lẽ ra ông đã có thể đặt tên công ty theo tên đường Eddy, địa chỉ khách sạn đầu tiên của ông, gần quận Tenderloin tiêu điều ở San Francisco. Lẽ ra ông đã có thể đặt cho công ty một cái tên thể hiện góc gác California của mình. Thay vào đó, ông đã đặt cho công ty một cái tên tiếng nước ngoài, và khá khó phát âm. Thế nhưng cái tên lại chuẩn không cần chỉnh. Mang đến “niềm vui cuộc sống” cho khách hàng chính là điều công ty của Conley cố gắng làm mỗi ngày.

Bạn sẽ nghĩ điều đó là bình thường đối với bất kỳ ai trong ngành dịch vụ nhà hàng-khách sạn. Nhưng để hình dung ra những khách hàng nào đã ở thử khách sạn Joie de Vivre thì mỗi lần họ ở bất kỳ nơi nào khác sẽ thấy thiếu điều gì đó. Đây là một công ty đang nỗ lực hết mình để hoàn thiện nghệ thuật theo yêu cầu của khách hàng, điều gì đó mà người ta được trải nghiệm từ lúc họ bắt đầu tìm nơi để ngã lưng qua đêm.

### **Chiến thuật gây sốc và tạo sự kính sợ được cá nhân hóa**

Khi du khách đến, họ sẽ gặp ở quầy lễ tân một nhân viên đón tiếp có tiêu sử được đăng trên một tấm thiệp. Nó miêu tả đôi chút về người đang công tác vào ngày hôm đó, và nói cho du khách biết những điều họ nên tránh trong suốt thời gian ở trọ để họ không phải phí thời gian. Đó là cách tuyệt vời để bắt đầu câu chuyện và tạo không khí cho du khách nán lại với ngụ ý là, “Chúng tôi yêu nơi chúng tôi sống và muốn bạn cũng yêu mến nó.”

Kể từ lúc đó, mọi người tha hồ đoán xem khách sẽ gặp những điều bất ngờ thú vị gì. Khi khách đặt phòng, khách sạn sẽ cố gắng thu thập càng nhiều thông tin càng tốt, và công ty khuyến khích, thậm chí yêu cầu, nhân viên dùng thông tin đó để tranh thủ cơ hội tạo nên trải nghiệm đáng nhớ cho khách thông qua một sáng kiến với tên gọi là chương trình Biến giấc mơ thành hiện thực (DreamMaker). Nhiều người làm điều đó thông qua những cử chỉ ân cần nho nhỏ, ví dụ như đặt bánh khi họ biết có người sắp mừng sinh nhật, hoặc chào đón những cặp đôi đi hưởng tuần trăng mật với một bó hoa và một chai Champagne. Tuy nhiên, các nhân viên sẽ bình chọn DreamMaker xuất sắc nhất của tháng, và nhân viên nào tìm được cách mang đến trải nghiệm trên cả tuyệt vời sẽ đạt được danh hiệu đáng khao khát đó. Ví dụ, Jenifer Kemper, quản lý bộ phận đặt phòng tại khách sạn Durant ở Berkeley, chia sẻ câu chuyện tình yêu của một người mẹ đã truyền cảm hứng cho bà tạo nên gói quà miễn phí đặc biệt như thế nào:

Lần đầu tiên tôi gặp bà Z là vào giữa tháng 9. Bà Z yêu cầu được nói chuyện với quản lý vì bà đang thu xếp nán lại thêm mà chúng tôi lại hết sạch phòng. Bà Z bảo với tôi rằng bà đã ở các khách sạn thuộc khu khác nhưng Durant là nơi duy nhất khiến bà cảm thấy như đang ở nhà. Tôi nhận ra bà đang ứa nước mắt nên hỏi xem bà có sao không. Rồi bà Z nói

tôi biết tại sao bà phải ở đây lâu như thế và thường xuyên như thế. Đứa con trai 20 tuổi của bà đang hấp hối vì căn bệnh ung thư nhưng vẫn đang cố gắng tiếp tục học tại UC Berkeley. Bà Z lên đây để chăm sóc con mình trong suốt các đợt hóa trị. Tôi cũng có một đứa con trai nên rất thấu hiểu và tôi cũng khóc. Tôi đã nắm lấy tay bà và nói rằng tôi cam đoan sẽ khiến bà ở đây thật thoải mái.

Vài ngày trôi qua mà tôi vẫn nghĩ về bà Z và rồi quyết định bà là ứng viên DreamMaker lý tưởng nhất. Thế là tôi đi xuống đại lộ Telegraph ở Berkeley và tìm thấy cửa hàng bán trà và dược thảo hay hay này. Tôi tìm được một chiếc ca gốm hình chuồn chuồn có sẵn đồ lọc và ngăn chứa, và tôi đã mua cho bà một hộp trà cúc thanh mát có những bông hoa khô xinh xắn bên trong. Cuối cùng, tôi còn mua cho bà Z ba đóa hoa hướng dương để làm sáng căn phòng của bà. Tôi đã viết một tấm thiệp ghi rằng, “Tặng cho người mẹ tràn đầy tình thương con xứng đáng được thư giãn. Chúng tôi sẽ luôn nhớ đến và cầu nguyện cho gia đình bà.” Hôm sau bà Z đã xuống gặp tôi để cảm ơn, và cả hai chúng tôi lại khóc. Bà Z bảo bà đã kể với cả gia đình về cử chỉ đặc biệt này, cử chỉ đã khiến cả tôi và bà cùng xúc động. Bà Z đã tiếp tục ở tại khách sạn chúng tôi mãi đến khi con trai bà tốt nghiệp UC Berkeley.

Việc biến giấc mơ thành hiện thực cũng có thể hết sức vui nhộn. TJ Ransom, nhân viên chăm sóc khách hàng ở khách sạn Shorebreak tại Huntington Beach, đã trò chuyện với cô dâu có tiệc giả từ cuộc sống độc thân sắp tổ chức tại khách sạn. Là dân địa phương nên anh ta quen tất cả chủ quán rượu và nhà hàng trong khu vực. Khi nhóm “check in”, họ đã kinh ngạc khi được đưa đi làm một chuyến thăm dò đến năm trong số những quán rượu nổi tiếng nhất thị trấn, ở đó họ được ngồi ghế VIP, uống một chén miễn phí, và chơi trò dành cho tiệc độc thân. Vào lúc quay lại khách sạn, họ phát hiện ra phòng của họ đã được trang hoàng theo màu sắc tiệc cưới của cô dâu, với những chiếc đĩa đựng dâu phù sôcôla, và một đĩa phô mai.

## **Truyền miệng vận hành**

Bạn có tưởng tượng được bà Z và gia đình đã nói về sự chu đáo của Jennifer bao nhiêu lần không? Bạn nghĩ cô nàng độc thân cùng mấy người bạn đã gửi bao nhiêu ‘tweet’ hình ảnh và video thông qua Twitter, Facebook, hay Tumblr trong suốt cái đêm không thể tin được đó của mình, nhờ sự hào phóng của TJ? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu một trong những cô phù dâu có bạn làm cho ABC News, và một trong số bạn bè của cô là phóng viên đang tìm kiếm phân đoạn vui nhộn cho chương trình 20/20? Có bao nhiêu bài blog đã viết về những hành vi ân cần ngẫu nhiên, hay những nghi thức trước khi cưới đề cập đến các khách sạn? Những bài đã đăng đó được chia sẻ và truyền bá khắp các cộng đồng trực tuyến của những người này bao nhiêu lần? Tôi cá là những câu chuyện này đã gây được nhiều chú ý, và sẽ được nhớ đến khi có bất kỳ ai từng nghe chuyện có dịp tới California. Những điều mà nhân viên các khách sạn này đã làm để mang đến niềm vui cho khách hàng sẽ được luôn được trân trọng và bất cứ lúc nào cũng có ý nghĩa, nhưng ảnh hưởng của những hành động đó lại có tầm tiếp cận và hậu quả lớn hơn nhiều rất nhiều nhờ Nền Kinh tế Cảm ơn.

Joie de Vivre không chỉ thể hiện sự chăm sóc khách hàng trực diện và tiếp xúc trực tiếp hết sức tuyệt vời tại những khách sạn của mình mà còn mở rộng đến cả trên mạng. Joie de Vivre đã

phát triển Yvette, một dịch vụ bắt cặp trực tuyến đầu tiên trong ngành, nhằm giúp du khách chọn ra trong số những khách sạn đa dạng của họ nơi mang đến “sự nghỉ dưỡng cá tính” thỏa mãn nhất, theo cách gọi của Conley. Mỗi khách sạn trong tổng số ba mươi bốn khách sạn đều có tính cách riêng, và dựa vào đáp án năm câu hỏi đơn giản của bạn, Yvette có thể đề cử khách sạn hợp với bạn nhất. Một du khách tinh tế có thể được hướng dẫn đến khách sạn Galleria Park cực kỳ quyến rũ, trong khi người đam mê ẩm trà có lẽ sẽ thích ở tại White Swan Inn với phong cách nhà khách. Ai cũng có khách sạn dành cho mình. Ngoài danh sách khách sạn được đề cử, Yvette còn có bài giới thiệu, kèm hình ảnh, với một số người địa phương đã cung cấp lời khuyên về những việc nên làm và những nơi nên đến dành cho những du khách tìm kiếm trải nghiệm du lịch “bụi”. Tình cờ là Chip Conley cũng là một trong số đó. Đúng vậy – người sáng lập công ty này muốn dẫn bạn đi tham quan thị trấn đấy. Quá đã.

Ann Nadeau, giám đốc tiếp thị khối doanh nghiệp của Joie de Vivre, đã có câu trả lời dí dỏm khi được hỏi họ phân bổ bao nhiêu phần trăm ngân sách tiếp thị cho việc tạo nên tiếp thị truyền miệng: “Làm sao tôi tính cái **KHÔNG LỖ** thành phần trăm được? Ngân sách tiếp thị của chúng tôi eo hẹp đến nỗi chúng tôi phải dựa vào lời của ‘chuột’.”<sup>kk</sup> Giới thiệu những trải nghiệm tuyệt vời của khách hàng tại các khách sạn và trên trang web của họ là một cách để khiến mọi người trò chuyện, nhưng nỗ lực liên kết với các khách hàng cũng ấn tượng không kém ở hậu trường.

Trong văn phòng công ty có một đội truyền thông xã hội gồm bốn người phụ trách xây dựng thương hiệu. Cùng với quản lý điều hành của từng khách sạn, họ liên kết và phản hồi khách hàng trên Yelp, Twitter, Facebook, Foursquare, Yahoo Travel, và những kênh mạng xã hội khác. Ngoài ra, họ còn chịu trách nhiệm phối hợp với các Chiến sĩ Truyền thông xã hội tận tụy của từng khách sạn, gồm một hoặc hai người phụ trách đăng bài lên Twitter và Facebook mỗi ngày. Những chiến sĩ này còn tham gia “hội nghị thượng đỉnh truyền thông xã hội” toàn công ty, nơi họ có thể chia sẻ với nhau những phương pháp thực hành và ý tưởng xuất sắc để từng khách sạn tối đa hóa tiếp cận cá nhân hóa của mình.

Để giữ cho các nỗ lực truyền thông xã hội hoạt động hiệu quả, công ty dựa vào những cập nhật hằng ngày và một hệ thống ghi điểm từ Revinat, công ty giám sát và quản lý bình luận trực tuyến và các trang mạng xã hội dành cho khách sạn. Công ty cũng rất chú trọng bình luận và đánh giá của người tiêu dùng trên TripAdvisor. Nên chẳng có gì ngạc nhiên khi vào quý 1 năm 2010, hai phần ba tổng số khách sạn của Joie de Vivre đã lọt vào danh sách top 10 trong địa bàn của họ của TripAdvisor.

Công ty mở lớp truyền thông xã hội cho tất cả nhân viên có hứng thú thông qua chương trình phát triển nghề nghiệp nội bộ với tên gọi là Đại học JdV. Những bài thuyết trình về truyền thông xã hội thường được trình bày tại các cuộc họp các giám đốc điều hành.

Cũng giống như những công ty khác đã đầu tư mạnh và được lợi lớn từ truyền thông xã hội, Joie de Vivre đã sử dụng nó để giúp họ vượt qua cơn khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng đã tàn phá nặng nề ngành dịch vụ nhà hàng– khách sạn gần đây. Vào mùa hè năm 2009, Joie de Vivre bắt đầu đưa ra các chương trình giảm giá phòng khách sạn dành riêng cho những người theo dõi trên Twitter vào các ngày thứ ba, và cho những người hâm mộ Facebook vào các ngày thứ sáu. Mùa đầu tiên chương trình Twitter Tuesdays và Facebook Fridays được tung ra, công ty đã có hơn một ngàn phòng được đặt mà đáng lý sẽ phải bỏ không. Với một chút đầu tư, chương trình tiếp tục mang lại nguồn thu ổn định góp vào lợi nhuận cuối cùng.

---

<sup>kk</sup> Words of mouse: tức tiếp thị lan truyền qua truyền thông xã hội. (Nxb)

## **Joie de Vivre đã làm đúng điều gì**

**THÔNG DIỆP XUẤT PHÁT TỪ CẤP CAO NHẤT.** Ấn định phong thái và xây dựng nền tảng văn hóa cảm thông và xuất sắc là thiết yếu đối với sự thành công trong Nền Kinh tế Cảm ơn. Thông điệp rằng gắn kết cá nhân hóa và dịch vụ khách hàng là ưu tiên hàng đầu phải xuất phát từ cấp cao nhất của công ty. Chip Conley cho nhân viên cơ hội đào tạo phong phú, quyền tự do suy nghĩ một cách sáng tạo và xuất phát từ tấm lòng, và không ngừng thể hiện và củng cố quyết tâm mang lại trải nghiệm chuyên biệt, cá nhân hóa với càng nhiều khách càng tốt.

**MỤC ĐÍCH CÓ XUẤT PHÁT ĐIỂM ĐÚNG ĐẮN.** Dường như công ty phải làm việc rất căng để cân bằng giữa mục đích kinh doanh của mình – phát triển doanh nghiệp có lời – với ý định xuất phát từ trái tim – cung cấp cho du khách trải nghiệm độc đáo, vì khách hàng và đáng nhớ khi ở khách sạn. Ví dụ, tuy nhân viên có thể chọn bất kỳ người khách nào làm ứng viên cho chương trình Giác mơ thành hiện thực, nhưng công ty khuyến khích họ nhắm đến các khách hàng thân thiết hoặc những cá nhân có nhiều tiềm năng lan truyền.<sup>63</sup>

**TUYỂN DỤNG NGƯỜI CÓ GENE TƯƠNG HỢP VỀ VĂN HÓA.** Việc cung cấp những trải nghiệm đáng để truyền khẩu thể này một cách thường xuyên chỉ khả thi khi công ty có thể khơi dậy nguồn dự trữ phong phú về tính sáng tạo, lòng tận tâm và sự cảm thông. Đó là lý do bất kỳ nhà lãnh đạo hay quản lý nào quyết định phải vượt trội trong dịch vụ khách hàng đều phải chắc ăn rằng nhân viên có cùng gene với họ, và hết sức tin tưởng vào sứ mạng của công ty. Nếu không thì nên thay người khi có cơ hội. Hiệu suất của một công ty gồm những người quan tâm thật tình với một công ty gồm những người chỉ quan tâm vì họ được trả lương để làm điều đó khác biệt một trời một vực.

**SỬ DỤNG “THỦ THUẬT LÔI KÉO”.** Chiến lược quan tâm thường vượt hẳn chiến thuật, nhưng khi được sử dụng đúng mục đích, chiến thuật có thể giúp thương hiệu trở nên lớn mạnh. Joie de Vivre đã sử dụng chiến thuật một cách đặc thù và tài tình. Mục đích của hầu hết chiến thuật, cũng như các chiến dịch quảng cáo, là để tiêu khiển, thông tin, hoặc hù dọa người tiêu dùng đến mức người ta phải chú ý. Nhìn chung, chiến thuật của Joie de Vivre được thiết kế để nhắc nhở người tiêu dùng vì sao họ nên quan tâm đến thương hiệu và tăng cường những cảm nhận tích cực của họ dành cho thương hiệu. Những chiến thuật riêng lẻ định hướng đem lại lợi ích cho những người công khai biểu lộ sự yêu mến dành cho thương hiệu. Nhiều chiến thuật cũng được thiết kế để khiến cho mọi người ở mọi cấp bậc trong công ty đều suy nghĩ bằng trái tim lẫn khối óc. Làm việc cho công ty này là mỗi ngày phải đối diện với thách thức phần đầu trở thành một con người xuất sắc.

Tôi hiện là người hâm mộ nồng nhiệt của chuỗi khách sạn Joie de Vivre, nhưng vào giữa tháng 9 năm 2010, tôi nhận thấy họ đang “thúc” nhiều hơn mức tôi muốn một chút. Thật ra, liên tục ba ngày liền vào đầu tháng 9, họ chỉ ‘tweet’ có bốn lần, và ‘tweet’ ‘nào cũng thúc giục đặt phòng thay vì trò chuyện với khách hàng. Họ vốn rất giỏi trong việc kết giao tình cảm với khách hàng; tôi hy vọng trong tương lai chúng ta sẽ bớt thấy chiến thuật thúc hối và được xem nhiều ‘tweet’ thu hút khách hơn để họ có thể trải nghiệm Nền Kinh tế Cảm ơn theo cách của Joie de Vivre.

- 
-  **JDVHotels** Joie de Vivre Hotels  
Another great "Last Minute Labor Day Deal" from the Waterfront Hotel – rates from \$109 per night plus tax. Book at <http://bit.ly/jdByACS>  
2 Sep
- 
-  **JDVHotels** Joie de Vivre Hotels  
Hotel Vitale, San Francisco running a "Last Minute Labor Day Deal" rates starting @ \$189 for stays 09/02-09/06. Book @ <http://bit.ly/jdQFLVj>  
2 Sep
- 
-  **JDVHotels** Joie de Vivre Hotels  
Gaije House ([gaije.com](http://gaije.com)) in Sonoma – 20% off! Book by 9/7/10 for stays from 09/01/10 through 12/31/10. Book now at <http://bit.ly/jd0XsKt>  
1 Sep
- 
-  **JDVHotels** Joie de Vivre Hotels  
Twitter Tuesdays! Waterfront Hotel in Jack London Square – rates from \$109 through 12/31/10 @ <http://bit.ly/jdWYDS> until 3pm (PST) today.  
31 Aug
- 
-  **JDVHotels** Joie de Vivre Hotels  
Twitter Tuesday will happen this afternoon due to a minor technical glitch. No need to eat at your desk, patiently waiting for TT.  
31 Aug
- 
-  **JDVHotels** Joie de Vivre Hotels  
Twitter Tuesday during the lunch rush. Stay tuned! Water views, ferry boat rides, and a maritime theme.  
31 Aug
- 
-  **JDVHotels** Joie de Vivre Hotels  
Thanks @six16 for flagging "Chip Conley uses Maslow Pyramid as Employee Pyramid at Joie de Vivre hotels" <http://bit.ly/jdZXDy>  
30 Aug
- 
-  **JDVHotels** Joie de Vivre Hotels  
Green TV! @HotelCarltonSF is a LEED EB Gold certified green business. <http://www.youtube.com/watch?v=ASR0Fk0NE>  
<http://fb.me/jFnevqgu>  
30 Aug
- 

Joie de Vivre đã nhận ra rằng những điều lớn lao lẫn nhỏ nhặt là tối quan trọng trong việc xây dựng nhận diện thương hiệu. Đương nhiên, những thứ ở giữa cũng quan trọng đối với sự tồn vong của công ty, nhưng chính những sáng kiến trong tương tác giữa hai người ở hai thái cực – sự soi mói được đối đãi bằng hành động đại lượng – mới là thứ tạo nên tác động, và khiến người ta phải nói.



## **CHƯƠNG MƯỜI HAI: Irena Vaksman, DDS: Một phòng khám nhỏ bắt đầu học hỏi về truyền thông xã hội**

Có nhiều người xếp việc đi nha sĩ là một trong những trải nghiệm đáng sợ, khó chịu nhất mà họ có thể hình dung, nhưng tôi cá rằng chẳng có mấy người trong số họ là bệnh nhân của bác sĩ Irena Vaksman, một nha sĩ với gần mười năm kinh nghiệm vừa mới mở một phòng mạch tư ở San Francisco. Tôi chưa từng gặp bác sĩ Vaksman, và theo như tôi biết thì không có người nào tôi quen từng để bà nhổ răng hàm hết. Nhưng tôi biết bệnh nhân của bác sĩ Vaksman yêu bà, yêu nhân viên, và yêu phòng mạch giống như hiệu spa của bà, và yêu cả “kính xem phim” họ đeo để phân tán tư tưởng trong suốt quá trình, bởi vì người ta kể với tôi như vậy – trên Yelp và trên Facebook.

Có lẽ một số người vẫn hơi gai mắt khi thấy những người hành nghề y tự tiếp thị trên các trang mạng xã hội, nhưng bác sĩ Vaksman chỉ là người đi tiên phong đến nơi mà rồi đây các bác sĩ khác cũng sẽ nối gót. Có ít nhất hơn phân nửa số người trưởng thành thỉnh thoảng lấy thông tin từ những bài bình luận và phê bình trực tuyến để ra các quyết định chăm sóc sức khỏe, nên đương nhiên những người làm ngành chăm sóc sức khỏe cũng nên sẵn sàng trò chuyện với họ trực tuyến. Theo báo cáo năm 2009 của Pew Research Center,<sup>64</sup> có 61% người lớn tìm kiếm thông tin sức khỏe trên mạng. Trong đó có 59% làm ít nhất một trong những hành động sau:

- Đọc bình luận hay trải nghiệm của người khác về các vấn đề sức khỏe hoặc y tế trên trang tin trực tuyến, trang web hay blog
- Tra cứu bảng xếp hạng hay bình luận trực tuyến về bác sĩ hoặc những nhà cung cấp khác
- Tra cứu bảng xếp hạng hay bình luận trực tuyến về các bệnh viện hoặc những cơ sở y tế khác
- Đăng ký để nhận cập nhật về các vấn đề sức khỏe hoặc y tế
- Lắng nghe podcast về các vấn đề sức khỏe hoặc y tế

Bên cạnh thông tin về bác sĩ Vaksman trên Facebook, bạn cũng có thể tìm thấy bà trên Twitter, YouTube, và LinkedIn. Bà sử dụng hết các kênh này để chia sẻ thông tin, giáo dục công chúng, và luôn sẵn 97ang bất kỳ khi nào khách hàng có câu hỏi, bình luận, hay lo lắng.

### **Một mục đích có lý tưởng**

Theo Robert Vaksman, chồng của bác sĩ Vaksman, là luật sư đồng thời cũng là quản lý truyền thông xã hội của doanh nghiệp, thì vợ ông mở phòng khám với mục tiêu rất rõ ràng: mang lại trải nghiệm lý tưởng cho bệnh nhân. Trải nghiệm đó tất nhiên có liên quan đến việc cung cấp những tiêu chuẩn am hiểu, đương thời, và cập nhật công nghệ nhất về chăm sóc răng miệng. Nó cũng tùy thuộc vào khả năng xây dựng những mối quan hệ với từng cá nhân vững vàng của bác sĩ Vaksman, có thể chỉ bằng việc dành đủ thời gian để xây dựng quan hệ trong mỗi lần khám, bằng cách hiểu rõ bệnh nhân của mình, và bằng cách chứng tỏ rằng bà không chỉ quan tâm đến răng của họ mà còn quan tâm đến sức khỏe tổng quát của họ. Nhưng để cung cấp được dịch vụ chăm sóc nội trội đó, bác sĩ Vaksman phải có bệnh nhân mới trước đã.

## **Dùng truyền thông xã hội để tạo khác biệt**

Trên thực tế, truyền thông xã hội là phương tiện truyền thông thích hợp nhất cho việc thiết lập quan hệ gắn bó giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng, đồng thời là phương tiện truyền thông giúp bác sĩ Vaksman làm cho bản thân trở nên khác biệt với hàng ngàn nha sĩ có tiếng ở khu dân cư đông đúc San Francisco (cũng như trong tòa nhà y tế cao tầng nơi bà đặt phòng khám). Bên cạnh việc hiện diện trên Facebook, Twitter, YouTube và LinkedIn, bà còn trở thành nha sĩ đầu tiên trong thành phố đưa ra mô hình nhóm mua, và thử nghiệm này đã đưa hàng đoàn bệnh nhân mới đến với phòng khám năm tháng tuổi. Tiếc thay, phản ứng có phần tốt quá mức; Robert so sánh việc cố gắng xử lý bệnh nhân kéo đến dồn dập với việc uống nước từ vòi phun. Phòng khám ngập kín những cuộc gọi hẹn lịch khám, và một số bệnh nhân còn đang tâm trạng thất vọng lên mạng khi họ không nhận được dịch vụ khách hàng đặc biệt mà bác sĩ Vaksman định cung cấp. Theo Robert giải thích, “Số lượng đáng kể lập tức bộc lộ điểm yếu tại quầy tiếp tân, đây là điểm chí mạng trong quan hệ của chúng tôi với bệnh nhân, vì chúng tôi chỉ có một cơ hội để gây ấn tượng đầu tiên.” Tuy nhiên thay vì xem đây là trải nghiệm truyền thông xã hội tiêu cực như một số doanh nghiệp, bác sĩ Vaksman và Robert lại xem nó như một bất ngờ; nó cho họ một cách để nhanh chóng định vị chính xác chỗ nào cần phải điều chỉnh với nhân viên và quy trình xếp lịch hẹn của họ. Các doanh nghiệp nhỏ thường dễ phản ứng và thích nghi hơn các doanh nghiệp lớn, nhưng việc cải thiện thời gian đáp ứng và nhanh chóng thích nghi cũng trở nên ngày một thiết yếu đối với các doanh nghiệp và thương hiệu lớn.

## **Xử lý khủng hoảng, rồi biến đổi nó**

Cách doanh nghiệp hoặc thương hiệu xử lý khủng hoảng trên một diễn đàn công cộng quan trọng hơn cách nó xử lý lời khen ngợi.

Dường như bác sĩ Vaksman hiểu được điều tôi đã đề cập trong những chương đầu của cuốn sách này – có khách hàng sử dụng truyền thông xã hội phàn nàn thì tốt hơn là có khách hàng im lặng. Bạn có thể trò chuyện với một khách hàng chịu bỏ công phàn nàn. Bạn có thể xin lỗi nếu cho là đáng tin. Bạn có thể tự biện hộ hoặc xin thêm một cơ hội nữa nếu muốn. Ít ra bạn có thể cho mọi người biết là bạn không xem nhẹ sự bất mãn của bất kỳ ai. Truyền thông xã hội khiến người tiêu dùng có quyền lực ghê gớm trong Nền Kinh tế Cảm ơn nhưng cũng cho các thương hiệu cơ hội để cứu vãn quan hệ với khách hàng. Bạn có thể xem kết quả cuối cùng của sự gắn kết giữa bác sĩ Vaksman với những bệnh nhân bất mãn trên Yelp. Những người từng phàn nàn về trải nghiệm của họ đã hai lần đăng cập nhật tuyên bố rằng nhân viên của bác sĩ Vaksman đã làm việc để giải quyết vấn đề của họ. Số phận công ty của bác sĩ Vaksman phụ thuộc vào khả năng làm việc xuất sắc và chiếm được lòng tin từ mọi người của bà. Dựa vào những phê bình trực tuyến chủ yếu là long lanh, và bằng chứng rằng bà đang biến những khách hàng thất vọng thành những khách hàng vui vẻ một cách thành công, xem ra bà làm được cả hai việc.

Thường có hai dạng bài đánh giá của người tiêu dùng – những đánh giá mà người tiêu dùng viết khi họ có một trải nghiệm tuyệt vời và những đánh giá họ viết khi có một trải nghiệm tồi tệ. Bác sĩ nào không thật tự tin rằng mình sẽ mang đến sự chăm sóc tốt nhất thì sẽ không có gì để

làm trên Facebook hay Yelp, hoặc thậm chí là Citysearch hay Angie's List. Bất kỳ dịch vụ tối tệ hay xoàng xĩnh nào cũng bị buộc phải phơi trần trên những trang đó. Trong khi một số khách quen dù đồng tình với những bài phê bình rằng nhà hàng nào đó phục vụ thức ăn dở tệ nhưng vẫn quay trở lại vì nhà hàng rẻ và có vị trí thuận lợi nhất để bù khú sau khi tan sở, ít có bệnh nhân nào lại giao phó bản thân vào tay vị bác sĩ mà những chứng thực họ đọc được toàn là không tích cực bằng những chứng thực tích cực dành cho bác sĩ Vaksman. Truyền thông xã hội là môi trường lý tưởng cho những người hành nghề y đủ thông minh, và đủ tài giỏi, để để bầy lên được thứ mà phương tiện truyền thông này phải cung cấp.

## **Thế mạnh khi là nhà tiên phong trên thị trường**

Làm sao tôi biết về bác sĩ Vaksman vậy nhỉ? Chúng tôi sống ở hai bờ đất nước, và tôi chưa bao giờ cần đến nha sĩ (phì phui cái miệng) trong những chuyến đi đến bờ Tây. Doanh nghiệp non trẻ của bà được cả nước Mỹ biết đến là nhờ hai chân lý quan trọng của Nền Kinh tế Cảm ơn mà tôi thường nói đến: 1) được truyền thông khen ngợi là nhà tiên phong thị trường có giá trị vô giá, và 2) chất lượng của những người hâm mộ và người theo dấu bạn quan trọng hơn hẳn số lượng.

## **Chỉ cần một khách hàng thôi là đủ làm nên chuyện**

Nếu Irena Vaksman không xây dựng được bản thân bà trên tất cả những trang mạng truyền thông xã hội đó, có lẽ Loïc Le Meur đã không bao giờ nhắc đến bà trừ khi có người quen nhờ ông giới thiệu một nha sĩ. Nhưng Loïc Le Meur lại rất quan tâm đến truyền thông xã hội<sup>65</sup> – ông là một doanh nhân nổi tiếng quốc tế, là nhà phát triển ứng dụng phần mềm mạng xã hội Seismic, và được *BusinessWeek* xếp hạng là một trong số hai mươi lăm người có sức ảnh hưởng nhất đến Web năm 2008. Nên khi Le Meur phát hiện ra rằng nha sĩ mới của mình có mặt trên truyền thông xã hội, ông nghĩ đó là điều đáng để viết bài, và ông đã đăng một số suy nghĩ về chuyện đó lên blog của ông. Giống như hầu hết những bệnh nhân khác của bác sĩ Vaksman, ông đã khen ngợi và hài lòng với sự chăm sóc chu đáo đã nhận được và với việc sử dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại của phòng mạch. Tuy nhiên, ông đặt vấn đề rằng, liệu bác sĩ Vaksman có sử dụng các trang mạng xã hội của bà một cách đúng đắn không, và liệu bà có cần đến chúng không. Suy cho cùng, duy trì sự hiện diện trên nhiều trang Web là không dễ dàng gì, và Le Meur tự hỏi một nha sĩ có thể tìm ra bao nhiêu chuyện để nói. Một lần nữa, khi đối diện với sự phê bình, gia đình Vaksman đã tận dụng cơ hội để mở ra một cuộc đối thoại, và đã viết bài giải thích về chiến lược truyền thông xã hội và những kế hoạch dành cho tương lai của họ. Cuộc đối thoại dẫn tới kết quả bất ngờ là người đọc đã nhìn nhận bác sĩ Vaksman vừa là một chuyên gia y tế vừa là một doanh nhân. Bạn có thể xem toàn bộ trao đổi trên trang web của Loïc Le Meur.<sup>66</sup>

Trang TechCrunch đã tìm thấy câu chuyện từ đó,<sup>67</sup> và quyết định viết về bác sĩ Vaksman trong bài về cách các doanh nghiệp nhỏ sử dụng truyền thông xã hội. Ngoài ra, Robert Vaksman còn được mời tham gia Hội nghị tiền tệ xã hội của TechCrunch (TechCrunch Social Currency CrunchUp) vào cuối tháng đó. Có được màn xuất hiện trước công chúng này là nhờ gia đình Vaksman không ngại thử điều mới mẻ; họ không vạch ra bất kỳ giới hạn nào.

Nên lưu ý rằng việc bác sĩ Vaksman là người tiếp nhận truyền thông xã hội sớm không phải là nguyên nhân duy nhất khiến bà được chú ý nhiều như thế. Nếu phần lớn bình luận trên các trang web của bà không tích cực một cách đáng kinh ngạc thì sẽ chẳng ai bận tâm đến bà. Nhưng chúng lại như thế, ca ngợi đủ thứ từ sự nhã nhặn của nhân viên bà cho đến sự tỉ mỉ của bà khi làm sạch răng và làm các kiểm tra cho đến cung cách chăm sóc của bà. Những lời bình tốt đẹp đó giải thích lý do người dùng Facebook chiếm gần 19% lưu lượng truy cập trang web của bác sĩ Vaksman. Sự kết hợp giữa trải nghiệm khách hàng khó tin cộng với sức mạnh của tiếp thị truyền miệng xem ra đã dẫn đến một khởi đầu rất vững chắc cho doanh nghiệp non trẻ này.

## **Bò trước khi chạy cũng tốt**

Nhìn khắp các trang web của bác sĩ Vaksman, tôi liền đồng tình với Loïc Le Meur – bà có thể làm hơn thế nữa: mang đến nội dung gắn kết hơn, sáng tạo hơn rồi thêm vào những cuộc bàn luận về bàn chải, kem đánh răng, sâu răng, điều trị tủy, niềng răng, hôi miệng, ung thư răng miệng, làm trắng răng, và những chủ đề về răng miệng ắt hẳn đang được thảo luận đầu đó trong không gian truyền thông xã hội. Trong phần trả lời bài đăng của Le Meur, Robert Vaksman nói, “Chúng tôi hoàn toàn có ý định tạo thêm tiếng vang trên Facebook – và trên những chỗ khác nữa. Lẽ ra chúng tôi đã làm sớm hơn, nhưng chúng tôi muốn tập trung trước vào việc xây dựng sự hiện diện trực tuyến đẹp mắt, ấn tượng và trò chuyện thân thiện.” Tôi nghĩ đi trước khi chạy là một chiến lược tuyệt vời, nhưng tôi vẫn trông chờ xem chuyện gì sẽ xảy ra với doanh nghiệp gia đình Vaksman khi họ tăng tốc cho các chiến dịch truyền thông xã hội của họ.

## **Bác Sĩ Vaksman đang làm đúng điều gì**

Bà đã mở phòng mạch với mục đích tốt. Bác sĩ Vaksman bắt đầu công việc làm ăn với mục tiêu mang đến sự chăm sóc sâu sát, tỉ mỉ, và tiên tiến về mặt công nghệ nhất.

*Gây sốc và kính sợ.* Các bệnh nhân ca ngợi kính xem phim họ đeo. Họ ca ngợi bầu không khí dễ chịu, tựa như trong hiệu spa của phòng mạch. Họ ca ngợi khung cảnh ngoài cửa sổ từ tầng thứ hai mươi ba. Họ ca ngợi sự tư vấn kỹ lưỡng đến từng chiếc răng mà họ nhận được từ vị nha sĩ. Dường như có rất nhiều thứ để ca ngợi.

*Án định văn hóa.* Khi sự kiện bệnh nhân mới theo nhóm mua đến dồn dập bộc lộ ra một số nhân viên ở quầy tiếp tân không đạt được tiêu chuẩn dịch vụ cao cấp của bà, bà đã thay người.

## **Nếu tí hon, hãy chơi như người khổng lồ**

Bác sĩ Vaksman đang cho giới tiếp thị thấy điều hiệu quả với các bé bự như Best Buy cũng có thể thu lại cho vừa với những gã tí hon. Có thể người bạn đời của bạn không phải là đối tác làm ăn của bạn và không thể dành thời gian để quản lý truyền thông xã hội cho bạn để bạn có thể tập trung vào việc bạn làm tốt nhất. Không thành vấn đề – hãy tuyển người có thể làm được. Chẳng còn sớm sửa gì để doanh nghiệp nhỏ bắt đầu tuyển các quản lý truyền thông xã hội (hay

còn gọi là quản lý cộng đồng mạng như tôi vẫn thích). Hồi năm 1999 bố tôi đã cho rằng tôi điên khi tôi nản nỉ rằng chúng tôi cần phải tuyển một người phát triển Web; chiếu theo kinh nghiệm của ông thì một tiệm rượu địa phương chuẩn bị cho thương mại điện tử chẳng phải chuyện khôn ngoan gì. May là tôi đã không phải dùng đến lá bài cuối cùng của mình – van nài “Chúng-ta-tăng-từ-ba-lên-mười-chỉ-trong-một-năm, thế-sao-bỏ-lại-không- cho-con-cơ-hội-này?” – bởi vì tôi may mắn có được người cha tin tưởng tôi và để tôi tự do làm những gì tôi cho là đúng miễn là tôi có thể giải thích lý do. Tôi nghĩ hiện giờ nhiều doanh nghiệp nhỏ cũng đang có những cuộc đối thoại giống như thế. Nếu bạn không tự cáng đáng chức quản lý cộng đồng mạng, thì bạn sẽ phải tốn kém để có được một người. Nhưng rồi bạn cũng phải làm thế mà thôi, bởi vậy bạn cũng nên bắt đầu suy tính làm sao lên ngân sách cho việc này từ bây giờ đi. Nếu bạn có mười nhân viên trở lên, có lẽ bạn sẽ tiết kiệm được chút tiền nếu nghĩ ra ai nên dành thời gian cho truyền thông xã hội thì tốt hơn. Hãy nhìn từ những góc độ mới, và tìm phương pháp mới để tiếp cận các chiến lược tiếp thị của bạn. Đổi mới không thì chết.

Ngay cả nếu bạn chỉ là một phòng mạch nhỏ (hay một doanh nghiệp nhỏ thuộc bất kỳ loại nào) và không sống giữa môi trường ham thích công nghệ mới như San Francisco, thì bạn cũng nên xuất hiện trên truyền thông xã hội. Khách hàng trong khu vực của bạn có thể chậm lên mạng hơn những nơi khác trong nước, nhưng họ sẽ lên. Nếu mọi người ở San Francisco bàn về nhà sĩ của mình trên mạng, thì người ở Kentucky cũng sẽ sớm làm như vậy thôi. Thật ra thì họ đã làm rồi.

Bạn không bao giờ biết trước được, phải không nào? Bạn không bao giờ biết phương tiện truyền thông nào sẽ bùng nổ. Bạn không bao giờ biết khách hàng nào sẽ trở nên quan trọng nhất đối với doanh nghiệp của bạn. Cách duy nhất để chuẩn bị cho mọi tình huống có thể xảy ra là nắm bắt cơ hội, và bất luận thế nào, hãy đối xử với mọi khách hàng, trực tuyến và trực tiếp, như thể người đó là khách hàng quan trọng nhất thế giới.

## **CHƯƠNG MƯỜI BA: Hank Heyming: Một ví dụ ngắn gọn về văn hóa và mục đích được triển khai tốt**

Bạn nghĩ sao về việc luật sư viết ‘tweet’?

Thông minh.

Heyming là luật sư đã sử dụng các công cụ truyền thông xã hội để xây dựng phòng luật sư bên trong một công ty luật toàn cầu, phát triển thương hiệu riêng của mình, và giao thiệp với các khách hàng và cộng đồng mới khởi nghiệp. Có lẽ có nhiều luật sư tham gia blog, tweet, skype, trang web Quora hành nghề ở bờ kia, nhưng ở Richmond, Virginia, Heyming là ví dụ điển hình cho việc thực thi và hành động dựa trên văn hóa và mục đích đúng đắn có thể gặt hái được thành quả tuyệt vời như thế nào trong Nền Kinh tế Cảm ơn.

### **Tận dụng văn hóa**

Văn hóa đóng góp rất nhiều vào thành công của Heyming. Anh may mắn làm việc cho một công ty dường như hiểu được là chúng ta đang sống và làm việc trong một thế giới mà văn hóa về sự tin tưởng và tính minh bạch sẽ đẩy doanh nghiệp tiến tới trước. Trong từ ngữ của Heyming, Troutman Sanders, nơi anh làm việc, được “khai sáng”, thuật ngữ lạ tai khi nói về một công ty luật toàn cầu. Như chúng ta đã thảo luận, luật sư thường không thích rủi ro và bảo thủ khi nói đến chuyện chấp nhận bất kỳ cuộc cách mạng công nghệ nào làm tăng cường sự phơi trần một công ty hay thương hiệu với dư luận. Trong khi có thể lứa sinh viên luật mới tốt nghiệp thấy việc công khai cuộc sống, suy nghĩ, và quan điểm của họ ra cho mọi người soi mói trên Facebook và Twitter là hoàn toàn bình thường, thì nhìn chung các luật sư tuổi trung niên trở lên vẫn chưa tin tưởng các trang mạng xã hội, và theo lẽ thường thì những luật sư tuổi trung niên trở lên đang nắm quyền lãnh đạo nhiều công ty luật lớn.<sup>68</sup> Thậm chí nhiều người trong số đó lo lắng về việc để nhân viên của mình phát ngôn thoải mái trên mạng – ngay cả những luật sư am tường cũng có thể phạm sai lầm ngu ngốc trong phán xét như bất kỳ ai;<sup>69</sup> họ bị khiển trách, bị phạt, và thậm chí còn bị đuổi việc vì đăng thông tin về những vụ án hay phàn nàn về thân chủ và thăm phán trên mạng. Đối với một công ty luật tầm cỡ thì Troutman Sanders có văn hóa tin người một cách bất thường. Theo Heyming, công ty tích cực khuyến khích luật sư của mình theo đuổi những phương pháp sáng tạo và cách tân để xây dựng văn phòng hành nghề của họ. Tôi không biết là công ty có kết hợp những viên gạch nền văn hóa mà chúng ta đã thảo luận trong chương 4 hay không, nhưng nếu Heyming được tự do giống như có vẻ thế, thì hãng luật Troutman Sanders quả là biết cách tin tưởng nhân viên, điều mà nhiều công ty trong những lĩnh vực ít bảo thủ hơn cũng không có được. Tôi kính trọng họ vì điều đó.

### **Bắt đầu bằng thiện ý**

Heyming đã tạo dựng và lan truyền văn hóa riêng của anh. Đam mê của anh là hướng dẫn và tư vấn cho những người khởi nghiệp từ khi thai nghén ý định cho đến lúc trưởng thành kiếm ra

tiền. Khi chuyển từ miền nam California đến Virginia, anh đã nản chí vì cộng đồng doanh nghiệp quá nhỏ và tản mạn. Thoạt đầu anh than thở về điều đó; rồi anh quyết định tự nuôi một mạng lưới các doanh nghiệp địa phương và các chuyên viên đầu tư vững chắc để giúp anh dưỡng nên nguồn cơ sở khách hàng phát đạt. Thế là anh bắt đầu tư vấn miễn phí hoặc tính giá cực kỳ ưu đãi cho những người khởi nghiệp vào lúc rỗi rảnh. Bản thân là một doanh nhân, anh biết các công ty non trẻ yếu ớt ra sao khi đang cố tìm chỗ đứng. “Khi công ty đã vững chắc và đang đà phát triển cũng như có được chút vốn dần túi, đương nhiên họ có thể ném tiền thuê luật sư/kế toán/ nhà tư vấn. Nhưng, khi họ chỉ mới bắt đầu và còn đang nghiền ngẫm các bộ luật trong tầng hầm nhà bố mẹ, họ hầu như chẳng có tiền mua mì Ramen, đừng nói chi đến tư vấn. Đây là chỗ tôi nhìn thấy cơ hội để vừa xây dựng hệ cộng sinh và, chủ yếu là, giúp được bản thân... Tôi là một người rất tin vào việc “hành thiện”. Anh bổ sung, “Hiện nay, hệ cộng sinh này đang dựa vào truyền thông xã hội và kết nối. Những người sáng lập tôi đang cộng tác say mê Twitter và Skype, nên tôi cũng say mê Twitter và Skype. Tôi làm việc khi họ làm việc – ngay cả nếu nó có nghĩa là phải tham gia hội nghị truyền hình trên Skype vào lúc 11 giờ 30 tối để chúng tôi có thể nói chuyện với thành viên sống tại Hyderabad.”

### **Văn hóa + Mục đích = Sự truyền miệng**

Heyming khẳng định rằng anh cung cấp dịch vụ cho những người khởi nghiệp thiếu kinh nghiệm chưa được bao lâu thì sự đầu tư của anh đã nhanh chóng gặt hái kết quả khi các công ty huy động được vốn và anh có thể bắt đầu tính phí họ như những thân chủ bình thường. Phần thưởng mà anh nhận được từ việc anh làm có giá trị vượt xa bất kỳ rủi ro nào mà anh có khả năng đụng phải vì đã chi nguồn lực vào những công ty có thể chẳng bao giờ cất cánh. Thật ra, những thân chủ chi sộp, trong đó có nhiều người mới đầu chỉ là những người khởi nghiệp cò con, tạo nên 90% khối lượng công việc của anh mặc dù họ chỉ chiếm 30% tổng số thân chủ. Một số thân chủ là các quỹ đầu tư mạo hiểm, và họ cũng nhận ra rằng việc Heyming giúp phát triển cộng đồng doanh nhân có lợi cho họ. Ai cũng thắng cả: Troutman Sanders, công ty thả lỏng cho các luật sư của mình tự do hành nghề khi thấy phù hợp; Heyming, người kiếm được tiền bằng cách làm điều anh thích làm theo cách anh thích; những người khởi nghiệp chỉ cần một cơ hội thuận lợi; và những chuyên gia đầu tư tìm kiếm cơ hội đầu tư tiếp theo.

Đương nhiên, có những nhà khởi nghiệp chẳng đi đến đâu cả, nhưng chẳng lý do gì Heyming lại cho rằng không nên đầu tư thời gian vào những khách hàng không làm nên chuyện. Doanh nhân là những người có ý tưởng, và họ thường có nhiều ý tưởng; họ thường quay lại chỗ anh với doanh nghiệp mới. Hoặc chí ít, người có ý tưởng thích trò chuyện với những người có ý tưởng khác, nghĩa là sự truyền miệng từ những doanh nhân anh đang cố gắng giúp đỡ thường mang đến mối làm ăn mới cho anh.

Ngoài lời truyền miệng được lan truyền bởi các thân chủ hiện tại cũng như trước đây, trả phí hay không phải trả phí, Heyming còn phát triển công việc làm ăn nhờ ghi tweet và viết blog. Anh cho biết hầu như tuần nào cũng có những nhà sáng lập và nhà đầu tư được truyền cảm hứng hoặc thích thú bởi điều gì đó mà anh đã viết liên hệ với anh.

### **Luật sư làm được thì ai cũng có thể làm được**

Nhìn chung, những chi tiết về con đường dẫn đến thành công của Hevming trong Nền Kinh tế Cảm ơn không khác gì với những chủ doanh nghiệp hoặc những công ty khác mà chúng ta đã nhắc tới trong cuốn sách này. Heyming thành công vì anh không bài vạch giới hạn khi đối mặt với điều lạ lẫm hoặc chưa được chứng minh; anh chấp nhận nó về mặt cơ bản. Làm việc là phải luôn đem lại – hiệu quả, sự tiêu khiển, sự nhẹ nhõm, thời gian rảnh, sự thư thái, cơ hội, sự thoải mái – cho những người khác; anh quan tâm thân chủ sâu sắc và nhận ra rằng thành công của họ chính là thành công của anh. Tôi nghĩ khi Heyming miêu tả văn phòng hành nghề luật của anh bằng câu, “về cơ bản thì văn phòng của chúng tôi được xây dựng xung quanh những mối quan hệ” có thể anh đang nói về bất kỳ lĩnh vực hoặc bất kỳ ngành nào, bao gồm cả ngành của bạn.

### **Bức tranh toàn cảnh**

Không ai hoàn hảo cả, và tôi thấy mỗi một công ty tôi đã mô tả sơ lược đều có thể có nhiều cách điều chỉnh và cải thiện các sáng kiến truyền thông xã hội của họ. Để rồi một lần nữa tôi lại nhận ra rằng có rất nhiều việc tôi có thể làm để cải thiện những nỗ lực của bản thân. Duy trì các mối quan hệ và bẫy lên sức mạnh của mạng xã hội là công việc gian nan. Tuy nhiên điều khiến tôi ấn tượng về những nhân vật đang điều hành các công ty và thương hiệu được tóm lược trong cuốn sách này chính là sự hăng hái của họ. Họ làm việc như trâu, và nền kinh tế vẫn đang chao đảo, nhưng khi họ nói về công việc bạn sẽ cảm nhận rõ ràng là họ chỉ thấy những cánh cửa cơ hội đang mở ra hằng ngày. Cứ như thể truyền thông xã hội đã mang đến cho tất cả người dùng một phương tiện truyền thông bình đẳng để họ có thể xây dựng không chỉ sự nghiệp mà cả những giấc mơ.





## Kết luận

Không phải bạn tưởng tượng; quả là công việc tiếp thị đã trở nên khắc nghiệt hơn. Thị trường đang vụn vỡ, hồng tâm đang dịch chuyển, phạm vi chú ý đang teo tóp, và lượng thông tin mọi người đang cố gắng tiếp thu tiếp tục nhân lên<sup>ll</sup>. Phương tiện truyền thông chúng ta sử dụng, chúng ta tương tác trực tiếp và trực tuyến ở đâu và như thế nào đã thay đổi với tốc độ kinh hoàng, và đang tiếp tục thay đổi và mở rộng từng ngày. Cách duy nhất mà các thương hiệu và doanh nghiệp có thể làm để thích nghi và vượt qua những thử thách này là thực hiện một chiến dịch đến từng nhà ảo để giành lấy trái tim và khối óc của khách hàng. Điều đó sẽ khó khăn và mất nhiều thời gian hơn hẳn cách tấn công thị trường dồn dập bằng một thông điệp “trị bá bệnh”. Tuy nhiên những công ty đang sẵn sàng dấn thân vào chiến hào truyền thông xã hội với khách hàng của mình sẽ thấy rằng sự truyền miệng có thể khiến từng liên kết cá nhân có tác động nhân lên gấp trăm lần. Nếu các nhà tiếp thị một lòng tuân thủ các nguyên tắc của Nền Kinh tế Cảm ơn, phân bổ lại các nguồn lực tiếp thị hợp lý, và tìm được những cách không chỉ tận dụng tối đa truyền thông xã hội và phương tiện truyền thông truyền thống mà còn thực sự làm cho chúng tung hứng lẫn nhau, họ sẽ thấy tỷ lệ hoàn vốn đáng kinh ngạc trên bất kỳ khoản đầu tư nào.

Bất cứ ai chờ đợi toàn cảnh tiếp thị bình ổn lại rồi mới đưa truyền thông xã hội vào chiến lược kinh doanh của mình đều đang sống trong thế giới ảo tưởng. Chúng ta đang đi trên một chuyến tàu cực nhanh; những thay đổi mà chúng ta đã thấy chỉ đánh dấu bước đầu của những biến đổi vẫn còn chưa đến. Còn lâu mới ổn định được.

Vậy phải làm sao đây? Phải xoay sở thôi chứ sao. Tiếc là tiếp thị đã trở nên khắc nghiệt hơn vào lúc nhiều nhà tiếp thị đã trở nên ôn hòa hơn. Chúng ta đã quen với những cuộc chạy nước rút cự ly ngắn, chứ không phải chạy maratông, và chúng ta không thích hợp với trò chơi về sức bền. Quả là đúng với nhiều nhà tiếp thị cấp doanh nghiệp cũng như với nhiều doanh nhân. Tổ tiên của chúng ta mới phù hợp với trò đó. Dù trước đây họ tự kinh doanh hay bỏ ra ba mươi năm phục vụ cho một công ty hoặc nhà máy lớn, tổ tiên chúng ta đã quen làm việc bỏ hơi tai khi không có những đổi mới công nghệ mà giờ đây không thể tưởng tượng được thiếu chúng thì phải làm sao. Họ không bao giờ nghe nói đến chuyện cân bằng giữa công việc với cuộc sống, và họ biết nên trông chờ vào thù lao tức thời là hơn. Chúng ta khao khát cả hai, nhưng tôi nghĩ những thứ này sẽ là những thứ xa xỉ trong Nền Kinh tế Cảm ơn. Những ngôi sao trong thời đại kinh doanh này sẽ là những người mê mẩn với công việc (và hạnh phúc vì nó) và kiên nhẫn theo đuổi từng chiến thắng nhỏ một. Nền kinh tế mới này cung cấp những cơ hội khổng lồ để phát triển những thị trường to lớn, củng cố thương hiệu, hoặc xây dựng những doanh nghiệp bền vững, với điều kiện bạn phải làm việc với cường độ như Rocky Balboa<sup>mmm</sup> luyện tập cho trận đấu cuối cùng của mình ở vùng quê phủ đầy tuyết của Liên Xô thời Chiến tranh lạnh. Bạn chỉ gặp phiền phức nếu bạn thấy khó chấp nhận điều đó.

---

<sup>ll</sup> Chúng ta đang cố gắng tiếp thu bao nhiêu thông tin đây? Ở hội nghị Technomy năm 2010 tại Lake Tahoe, California, CEO của Google Eric Schmidt cho biết cứ hai ngày là người ta tạo d9ược lượng thông tin bằng cỡ họ đã tạo ra từ buổi đầu của thời đại văn minh đến năm 2003, khoảng năm exabyte dữ liệu.

<sup>mmm</sup> Robert “Rocky” Balboa là nhân vật trong loạt phim *Rocky* từ năm 1975 đến 2006, do Sylvester Stallone thủ diễn. (Nxb)

Nền Kinh tế Cảm ơn đã thay đổi triệt để những kỳ vọng của khách hàng của chúng ta, và các doanh nghiệp sẽ phải trở nên sáng tạo và đích thân đáp ứng chúng. Cũng như chúng ta, kỳ vọng của người tiêu dùng cũng sẽ thay đổi, và những sáng kiến tiếp thị mà chúng ta đưa ra hiện đang được xem là tuyệt vời rồi cũng sẽ bị cho là tầm thường. Khi đó, giải pháp là bắt đầu tư duy đi trước. Tất cả các doanh nghiệp phải đổi mới mới mong sống sót. Truyền thông xã hội cho chúng ta cơ hội xác định người ta muốn gì trước cả khi họ biết là họ muốn. Sử dụng truyền thông xã hội để trò chuyện với khách hàng cũng giống như tiếp cận với nhóm đối tượng khảo sát thành thật nhất từng ngồi quanh bàn họp mà không phải trả một đồng nào cho thông tin mà họ cung cấp. Chúng ta phải lắng nghe, tham gia vào cuộc bàn luận, đặt câu hỏi, và thu hút phản hồi. Chúng ta phải dân thân hơn, ân cần hơn, và quan tâm hơn trước giờ. Chúng ta phải trở nên tốt hơn.

Một phần của việc trở nên tốt hơn đòi hỏi phải bảo đảm rằng bạn đang đang dệt những dải ADN bền vững của Nền Kinh tế Cảm ơn, cùng với dải ADN của chính bạn, vào thương hiệu hoặc công ty của bạn. Rồi là việc tập trung tâm nhìn của bạn vào những khía cạnh của chiến lược tiếp thị mà có lẽ đến tận bây giờ vẫn được xem là những mối quan tâm thứ yếu.

Ví dụ, giá trị vòng đời của một khách hàng sẽ trở thành mối bận tâm lớn hơn. Internet đã cho khách hàng số lượng địa điểm đáng kinh ngạc để họ xài tiền, cũng như những công cụ mới mà họ có thể sử dụng để lan truyền thông điệp của bạn ra xa hơn và rộng hơn. Truyền thông xã hội cho phép bạn hiểu khách hàng của mình rõ đến mức có thể tập hợp được ý niệm đúng về giá trị dài hạn của họ đối với thương hiệu của bạn là gì. Phát triển một kết nối tình cảm mạnh mẽ là đủ để thuyết phục họ tăng cường chi tiêu cho bạn. Hơn nữa, khi các quyết định mua sắm hiện đang chịu ảnh hưởng trực tiếp từ những mối quan hệ của người tiêu dùng với những người họ giao thiệp trên các trang mạng xã hội, việc để ý xem người tiêu dùng của bạn quen những ai và thường xuyên trò chuyện với những ai sẽ trở nên ngày càng quan trọng. Mỗi mối tương tác giữa bạn với họ đều có tiềm năng được lan truyền khắp mạng lưới của họ. Khi các doanh nghiệp nhận ra rằng họ cần phải tập trung đầu tư vào khách hàng, chứ không phải vào các phương tiện truyền thông, thì họ sẽ thấy sự đầu tư đó đem lại kết quả không ngờ.

Sự ngợi khen của truyền thông xã hội cũng ngày càng tăng giá trị. Cũng giống như từng có thời hoàng kim của truyền thanh, thời hoàng kim của truyền hình, và thời hoàng kim của điện ảnh, các kênh truyền thông xã hội đã đưa chúng ta vào thời hoàng kim của sự ngợi khen. Người tiêu dùng đã chán bị chào hàng. Một bài viết thuộc chuyên mục ý kiến bạn đọc, một bài blog, hay một đánh giá tích cực của người tiêu dùng – dạng thông cáo báo chí không mất tiền thường là kết quả tự nhiên của một chiến dịch tiếp thị được thực hiện tốt, hấp dẫn cho phép các phương tiện truyền thông truyền thống và truyền thông xã hội phối hợp nhau – rồi đây sẽ đi đến việc biến sáng kiến tiếp thị mà bạn trả tiền lưu lại lâu hơn và chu du xa hơn trong ý thức của công chúng. Được sự ngợi khen của truyền thông xã hội sắp trở nên khó khăn hơn – hiện giờ những kế hoạch như chiến dịch của Facebook đang được mọi người biết đến, không phải lúc nào giới báo chí chính thống cũng mặn mà viết về chúng – nhưng chừng nào truyền thông xã hội còn tồn tại thì nó sẽ là thứ mạnh mẽ, rất mạnh mẽ. Đương nhiên, cách lý tưởng nhất luôn là chiếm lấy tình cảm của giới báo chí, nhất là khi công nghệ vẫn tiếp tục phát triển để cho ra đời các chiến dịch thông tin không gian thực (augmented reality) và di động vượt trội.

Các thương hiệu cũng nên làm mọi điều có thể để đạt được lợi thế tiên phong. Các nhà tiếp thị phải làm quen với mọi biến đổi văn hóa và để mắt đến những đoàn tàu đang đến. Các nhà tiếp thị thông minh không bao giờ nên quá yên vị trên ghế của mình. Những thương hiệu và doanh nghiệp thấy được tiềm năng của những phương tiện truyền thông nổi trội sẽ luôn có lợi thế hơn đối thủ cạnh tranh của họ. Những thương hiệu xuất hiện đầu tiên trên các phương tiện truyền

thông này – những phương tiện truyền thông do những người như cựu nhân viên của Facebook hay Google tung ra – và nắm lấy cơ hội đầu tiên xây dựng quan hệ với nhóm khách hàng thích nghi nhanh mà họ tìm thấy ở đó sẽ thấy tầm nhìn xa của mình được tưởng thưởng.

Trừ khi Phố Wall có sự chuyển biến huyền diệu và bắt đầu thưởng cho các công ty vì những chiến lược dài hạn thay vì hầu như chỉ toàn thưởng cho những kết quả ngắn hạn, bằng không nhiều công ty sẽ cảm thấy việc dồn tâm tư vào những cuộc chơi maratông khó-đo-lường chẳng hạn như giá trị vòng đời khách hàng, sự khen ngợi của truyền thông xã hội, và những thị trường đang nổi giống như một cuộc đấu tranh, thậm chí là một đề xuất mạo hiểm. Điều mỉa mai là khi được thực hiện đúng đắn, những cuộc chạy maratông này có thể gặt hái được lợi ích trong một khoảng thời gian tương đối ngắn.

Những công ty tăng trưởng trong năm 2011 và xa hơn nữa là những công ty sẽ tìm ra cách để cân bằng đòi hỏi ngắn hạn của Phố Wall hoặc của những nhà đầu tư với những nhu cầu dài hạn của Nền Kinh tế Cảm ơn. Các nhà lãnh đạo của những công ty đó sẽ bắt đầu bằng cách đan xen những dải ADN chắc của họ, bện cùng thiện ý, vào tầng cao nhất công ty, và để nó thấm thấu khắp mọi tầng nấc của doanh nghiệp. Họ sẽ chấp nhận rằng khách hàng có phần lớn quyền lực và sung sướng trao quyền lực cho khách hàng. Họ sẽ thuê người và lập ra những phòng ban mới chuyên vào việc xây dựng những mối quan hệ dài hạn với khách hàng và khách hàng tiềm năng. Họ sẽ ngừng việc chỉ dựa vào những kênh tiếp thị truyền thống, thông thường để truyền thông điệp, mà thay vào đó sẽ để nội dung của mình mặc sức được trao qua đổi lại (và đôi khi còn truyền vòng vòng, đan chéo và đâm ngang) trên bao nhiêu phương tiện mà họ có thể tiếp cận. Họ sẽ xem doanh nghiệp của mình như bản thân mở rộng, và quan tâm, quan tâm, quan tâm.

Những người thông minh hơn tôi đã tuyên bố rằng chúng ta đang trải qua cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba.<sup>m</sup> Nhưng bất kỳ ai chịu để ý đều sẽ nhận ra rằng tôi cũng đang nói y chang như vậy (theo kiểu của tôi), hơn nửa thập kỷ rồi. Nền Kinh tế Cảm ơn chính là lúc này, là đây, quan trọng, và tôi tin rằng quy mô của nó có thể lớn hơn mức bất kỳ ai trong số chúng ta có thể tìm hiểu. Và bây giờ hãy còn rất sớm.

Đây là thời điểm kinh doanh hào hứng vô cùng. Tôi biết mình hiểu đúng về Nền Kinh tế Cảm ơn – một khi bạn đã nếm rượu Champagne, bạn sẽ nhận ra nó ngay tức khắc lúc được nếm lại. Có lẽ cuộc biến đổi văn hóa toàn diện tốn thời gian lâu hơn tôi dự đoán một chút, nhưng vào mười năm nữa tính từ bây giờ, tôi sẽ đứng về bên lẽ phải của lịch sử. Tôi van bạn hãy ở đó với tôi. sẽ có ngày chúng ta phải bụi xương cốt của những công ty đã hóa thạch vì trước đây họ không nghĩ nó có thể “tăng quy mô”, hoặc vì trước đây họ không nghĩ đáng bỏ công, hoặc vì trước đây họ không thể thôi vạch ra giới hạn. Ngày bạn nhận ra Nền Kinh tế Cảm ơn tồn tại, và bạn bắt đầu có những bước đi cần thiết để hoạt động một cách đúng đắn trong nền kinh tế đó, cũng sẽ là ngày bạn bảo đảm cho doanh nghiệp hoặc thương hiệu của bạn có chỗ ở tương lai.

---

<sup>m</sup> Hãy đọc *How Companies Win* của Rick Kash và David Calhoun, Harper-Business, 2010, trang 40-41.



## **Phần IV: Ngừa bài**

## Đôi điều suy ngẫm thêm...

### Bắt đầu trò chuyện

Nếu bạn là một thương hiệu lớn như Coke hay SunChips, thương hiệu của bạn đang được nhắc đến và bạn cần phải xử lý chủ đề đó. Khi bạn đã khống chế được cuộc chuyện trò đó, bạn có thể tiếp tục nói rộng ra hơn về thức uống, thức ăn nhẹ, mùa hè, v.v... Nhưng nếu bạn là Sally's Orange Soda, không ai nói đến bạn, thì bạn cần phải làm ngược lại – hãy tạo cuộc trò chuyện về soda nói chung trước. Bạn cần phải nhảy vào mọi cuộc nói chuyện có liên quan mà bạn bắt gặp, giống như tôi từng làm khi nói chuyện với mọi người về Chardonnay và Shiraz vào những ngày đầu, rất lâu trước khi tôi trả lời thư gửi đến địa chỉ mail của tôi. Một khi những cuộc chuyện trò đó phát triển và kéo dài, bạn có thể bắt đầu nói riêng về Sally's Orange Soda.

### Sự khác biệt giữa sức mạnh của tiếp thị truyền miệng với quảng cáo

Vào giữa năm 2010, National Public Radio chính thức đổi tên thành NPR để phản ánh sự xuất hiện trên mạng và trên các thiết bị kỹ thuật số. Trong một bài viết cho *The Nieman Journalism Lab*<sup>70</sup> về cách NPR đo lường giá trị của những người theo dõi trên Twitter của họ và những người “like” trên Facebook, Justin Ellist viết rằng, “Có... cảm tưởng rằng NPR muốn giám sát những phương tiện truyền thông đang lên của nó khi cố gắng biến hình thành một công ty truyền thông kỹ thuật số. Facebook và Twitter gộp lại hiện đang chiếm 7–8% lưu lượng truy cập NPR.org, gấp đôi so với năm ngoái.” Càng ngày càng có nhiều người tìm đường đến với trang web NPR thông qua những liên kết họ thấy trên Twitter và Facebook vì bối cảnh xã hội bao quanh những liên kết đó, một bối cảnh được tạo ra khi người tiêu dùng chọn nhận cập nhật của NPR thông qua chức năng “newfeeds”, hoặc khi họ thấy nội dung do bạn bè đăng. Bạn sẽ chú ý hoặc diễn dịch bình luận về một câu chuyện trên NPR từ mẹ bạn hoặc từ một đồng sự mà bạn tôn trọng khác xa cách bạn sẽ làm nếu tìm thấy bài viết từ tìm kiếm trên Google. Bối cảnh và liên kết xã hội tạo nên sức nặng và tầm quan trọng cho nội dung. Sự khác biệt giữa cách người ta phản ứng với kết quả của công cụ tìm kiếm hoặc một “banner” quảng cáo so với cách họ phản ứng với các “feed” trên Twitter hay Facebook tương tự như sự khác biệt giữa cách người ta phản ứng với quảng cáo và cách họ phản ứng với sự truyền miệng. Một bên là sự gặp gỡ không mặt mũi, ngẫu nhiên dễ bị lãng quên; bên kia là sự trao đổi đầy ý nghĩa đáng để truyền đi và chia sẻ với những người khác.

### Sự lo ngại cản trở đổi mới như thế nào

Ngày càng hiếm có thương hiệu tiêu dùng lớn nào chịu tập trung đổi mới và tạo nên sản phẩm tuyệt vời. Vitamin Water không xuất phát từ Coke; Pom không đến từ Pepsi. Quá nhiều công ty lớn kẹt trong vũng lầy lo ngại và những mối quan tâm ngắn hạn của chính họ, những thứ ngăn cản họ chấp nhận rủi ro và theo đuổi tư duy lớn, sáng tạo. Họ bị bó buộc quá chặt bởi hội họp, quy trình và giá cổ phiếu, hoặc tệ hơn nữa là những thủ đoạn nhằm giữ ghế, trong khi những công ty nhỏ hơn, hiệu chiến hơn thường vẫn được điều hành bằng đam mê và có quyền tự do thử nghiệm.

## **Lịch trình hành động**

Có rất nhiều người có quyền lợi gắn liền với việc đảm bảo rằng các thương hiệu không sử dụng truyền thông xã hội. Bạn có thể chỉ ra nhiều khuyết điểm trong các phương pháp đo lường của truyền thông xã hội, nhưng bạn cũng có thể tìm được từng đó khuyết điểm trong truyền thông truyền thống. Tuy nhiên, thực tế là các thương hiệu rồi cũng sẽ theo dõi được hoạt động tiêu dùng trực tuyến – không có phương pháp đo lường nào chính xác hơn. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu các thương hiệu bắt đầu đòi hỏi tiêu chuẩn đo lường tương tự như truyền thông truyền thống? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ nhận ra rằng trên mạng họ có thể xài tiền hiệu quả hơn và có ích hơn là cho truyền hình? Có rất nhiều khoản tiền tiếp thị và quảng cáo – chưa kể đến những món quà tri ân như về xem bóng chày, các chương trình biểu diễn, những buổi ăn tối cao cấp, những chuyến đi đến Cancún, và những hộp rượu Dom P – đang bị đe dọa, và nhiều người sẽ gièm pha tác động của truyền thông xã hội càng lâu càng tốt để họ có thể tóm lấy. Hơn nữa, những món quà đó thường được trao đổi giữa những người muốn làm ăn chân thật với nhau. Điều này có nghĩa là ngay cả nếu có đại lý khác sẵn sàng tính giá rẻ hơn cho họ, thì họ vẫn sẽ xài tiền của mình tại đại lý đã đối xử ưu đãi với họ bao năm qua. Bảo rằng làm ăn là không có tình đúng là lỗ bịch. Tái bút, bạn có thể bắt đầu tạo những mối quan hệ này trên Twitter, Tumblr, và Facebook. Ai nói truyền thông xã hội không phải là B2B?

## **Thay đổi chiến lược**

Tôi luôn thấy sự tương quan giữa các mối quan hệ tiếp thị với các mối quan hệ giữa các cá nhân, nhưng gần đây tôi không thể thoát khỏi suy nghĩ rằng giữa cách thức chúng ta tiếp thị và quảng cáo với cách thức chúng ta tiến hành chiến tranh cũng có những điểm tương đồng. Các cuộc chiến tranh thế giới đánh nhau bằng hỏa lực – máy bay lớn rải bom từ trên không, chiến hạm, xe tăng. Thứ gì cũng to lớn và nhằm để lán át kẻ thù. Rồi người Mỹ đến Việt Nam và thất bại trong việc sử dụng chiến thuật tương tự khi phải đấu tay đôi. Gần đây hơn, tại Iraq và Afghanistan, quân đội Mỹ đi từ làng này sang làng khác, từ bộ tộc này sang bộ tộc khác, cố gắng ổn định tất cả các vùng nguy hiểm trong khi tranh thủ niềm tin, tình cảm và tư tưởng của công chúng. Tôi không phán xét cách nước Mỹ đã làm trong những cuộc chiến tranh này, và tôi cũng không tin rằng những quyết định chúng ta đưa ra trong thế giới tiếp thị có thể so với những quyết định mà các nhà lãnh đạo nước Mỹ phải đưa ra mỗi ngày hay so với những hy sinh của người lính Mỹ. Tuy nhiên, tôi quả có nghĩ rằng, cũng như chiến lược trên chiến trường đã phải thay đổi, thì chiến lược trong kinh doanh cũng thế. Đã có thời trong kinh doanh chúng ta phải đánh lớn, và do đó cần phải dựa vào phương tiện truyền thông lớn như truyền hình. Truyền hình là xe tăng; radio là các phi cơ chiến đấu. Giờ đây khi chúng ta tìm cách thâm nhập địa bàn, một trận chiến thực sự với một số công ty; tầm cỡ không thể giúp họ chiến thắng. Đánh bom rải thảm ở Afghanistan sẽ không đưa chúng ta đến đâu, thì chi 44 triệu đôla chỉ cho một chiến dịch quảng cáo trên truyền hình, một số panô quảng cáo, và các chương trình quảng cáo trên radio cũng vậy.

## **Bênh vực cho truyền thông xã hội suốt đời**

Tôi là một cậu nhóc có gương mặt trẻ con tại bàn hội nghị toàn là những chuyên gia về rượu và những bậc tiên chi cho rằng các video blog của tôi chỉ là trò đùa, thậm chí còn khiến cả ngành phát ngượng. Ngay cả khi rõ ràng các phương pháp của tôi mang lại những kết quả sinh lời cho



Wine Library, doanh nghiệp kinh doanh rượu của gia đình tôi, và tôi bắt đầu được giới truyền thông chú ý khi tôi chứng tỏ được phẩm chất doanh nhân của mình, tôi vẫn đưng phải sự hoài nghi và chiểu cố. Tôi đã quen với chuyện đó từ lâu, và tôi thật sự thích tranh luận. Tôi không sợ phải biện hộ và tranh luận về giá trị của sự thay đổi đang nổi lên trong lĩnh vực Web, bởi vì “đã bảo mà” có lẽ là một trong những mùi vị ngon nhất trên thế giới. Hiện giờ, nếu tôi sai, thì tôi đáng phải nghe câu “đã bảo mà”, nhưng tôi sẽ không hối hận vì lời mình đã nói. Có quá nhiều người sợ chia sẻ tầm nhìn và suy nghĩ của họ công khai và ngay cả trong phòng họp của ban giám đốc. Có tầm nhìn rõ ràng là rất quan trọng cho thương hiệu cá nhân của bạn. Đừng bao giờ ngại nói ra điều bạn nghĩ. Tuy nhiên, cũng đừng quên lắng nghe nhé.

### **Vạch giới hạn vô hình**

Tôi nghĩ thật đáng buồn khi có người bảo rằng họ muốn có sự nghiệp thành công nhưng lại từ chối thử điều mới mẻ bởi vì số liệu không có vẻ hứa hẹn. Tôi hiểu người ta khao khát sự an toàn, nhưng tôi không hiểu được sự hoàn toàn thiếu tính ham hiểu biết đôi khi tôi thấy. Mỗi lần bạn vạch ra giới hạn là bạn đang tự cướp đi một trải nghiệm học hỏi có thể hữu ích cho bạn trong dài hạn. Các lần ranh chỉ giam hãm bạn mà thôi.

### **ROI của cảm xúc**

ROI của một người dùng truyền thông xã hội gắn chặt với cảm giác của người dùng đó về cộng đồng và mối liên hệ cảm xúc mà người đó có với một sản phẩm. Bạn có thể chào bán cho tôi một chiếc áo thun của đội Jets với giá 80 đôla và một chiếc áo thun Cowboys với giá một đôla, và tôi vẫn sẽ không bao giờ mua chiếc áo Cowboys. Sự gắn bó tình cảm của tôi với đội Jets mạnh như vậy đó. Một cô gái mới lớn thích Vitamin Water đến mức theo dấu thương hiệu này trên Facebook sẽ không thỏa mãn với thẻ quà tặng từ Snapple nếu Vitamin Water đối xử với cô bé tốt hơn mỗi khi cô bé giao thiệp trực tuyến với họ. Có thể cô bé đánh giá cao và biết ơn vì món quà, nhưng cô bé sẽ chỉ xài cho thương hiệu có ý nghĩa đối với cô ngay khi có tiền riêng. Trái tim có lý lẽ riêng của nó. Snapple có thể được mua lúc đầu, nhưng Vitamin Water có mối quan hệ, mà sẽ chuyển thành doanh thu lớn hơn xa trong dài hạn. Những người chịu để ý (và có quá nhiều nhà tiếp thị không chịu để ý) sẽ chứng kiến sự nhân tính hóa việc kinh doanh; nó sẽ có ảnh hưởng lớn chưa từng thấy lên hoạt động thương mại.

### **Tỷ suất người xem Nielsen hoạt động ra sao**

Hãy xem lại cách hệ thống tính tỷ suất người xem vận hành. Một chương trình máy tính sẽ tuyển chọn nhóm cơ cấu dân số tiêu biểu cho cả nước<sup>71</sup> bằng cách chọn lựa các hộ gia đình có tivi một cách ngẫu nhiên rồi yêu cầu cư dân theo dõi thói quen xem truyền hình của mình. Chỉ khoảng 50% số hộ gia đình đồng ý tham gia, nên các công ty đánh giá tỷ suất (rating) phải cố thay các hộ không hợp tác bằng các hộ tương thích với cơ cấu nhân khẩu đã chọn. Vào năm 2009, có khoảng 114.900.000 hộ gia đình có tivi.<sup>72</sup> Trong số những hộ gia đình đó, chỉ có khoảng 25.000 hộ được theo dõi.<sup>73</sup> Điều đó có nghĩa là 99,9% hộ gia đình tại Mỹ đã bị bỏ mặc

hoàn toàn.<sup>00</sup> Đây không hẳn là tin tức đối với cộng đồng tiếp thị, quảng cáo, và mua khoảng không quảng cáo của các công ty truyền thông.

Mẫu điều tra mở rộng hơn trong suốt những tháng cộng dồn tỷ suất người xem gồm tháng 11, tháng 2, tháng 5, và tháng 7,<sup>74</sup> khi Nielsen yêu cầu khoảng hai triệu người nộp nhật ký. Nhật ký giấy. Gửi bằng thư. Không cần là một nhà tâm lý học cũng nghĩ được cả đồng lý do có thể những nhật ký này không phản ánh chính xác thói quen xem truyền hình của một người. Thêm vào đó, chỉ khoảng 50% số nhật ký có thể dùng được, bởi vì có rất nhiều cuốn chẳng bao giờ quay về công ty hoặc được điền không đúng cách. Tìm kiếm nhanh trên Internet sẽ gặp nhiều bài viết do những người tham gia chương trình của Nielsen tiết lộ, dù ngưng ngưng, rằng họ đã nghĩ đến việc làm dối trá báo cáo của mình và thay đổi những thói quen xem truyền hình của mình (và một vài người trong số họ đã làm thật).<sup>75</sup> Đó mới chỉ là những thú nhận xuất phát từ những người tham gia chịu chia sẻ trải nghiệm; vậy ngoài kia có thể còn bao nhiêu người khác nữa?

Nielsen thừa nhận quy trình của mình có nhược điểm. Vào năm 2009, công ty phát hành một báo cáo tuyên bố tỷ lệ không chính xác của tỷ suất người xem của công ty cao nhất là 8%.<sup>76</sup> Nguyên nhân ư? Những người tham gia không sử dụng công cụ People Meters của họ đúng cách. Cuối cùng, dù có sửa chữa và điều chỉnh thế nào đi nữa, Nielsen vẫn phải dựa vào sự chính xác và sự thành thật của những cá nhân thuộc 25.000 hộ mà họ theo dõi. Phải có người nhấn nút tự nhận mình là người xem; phải có người nhớ đề cập rằng cô dành mười phút trong chương trình kéo dài nửa tiếng để tán chuyện với hàng xóm ghé chơi.

Hơn nữa, như tất cả chúng ta đều biết, các thói quen xem truyền hình đã thay đổi một cách mạnh mẽ trong vài năm qua. Nielsen đã phát hành bản báo cáo năm 2010 tuyên bố rằng có 59% tổng số người xem truyền hình và lướt mạng cùng một lúc, hơn 35% so với năm 2009.<sup>77</sup> Hơn 35% trong mười hai tháng! Nielsen cam đoan với chúng tôi rằng công ty có đặt những hệ thống để giải thích sự tăng vọt trong các kênh truyền hình cáp và kỹ thuật số, DVR, và việc mọi người xem truyền hình bằng iPhone và chơi đủ loại đa phương tiện trong khi vẫn mở tivi. Tôi rất muốn biết công nghệ kiểu gì có thể theo dõi nhiều phương tiện truyền thông như thế, nhưng thông tin đó bị Nielsen giữ độc quyền và bảo mật, và tôi có thể hiểu được lý do. Tuy nhiên, nếu đây là cách theo dõi truyền thông xã hội và tôi tìm cách bán nó cho một phòng đầy những nhà điều hành cấp cao vào năm 2011, thì bạn nghĩ liệu họ có thể chỉ ra một số lỗ hổng lớn trong hệ thống này hay không?

Quan trọng là phải nhớ rằng The Nielsen Company không phải lúc nào cũng một mình một chợ. Vào thập niên 40 và 50, Nielsen đã cạnh tranh với năm công ty đo lường tỷ suất người xem khác: Videodex, Inc., Trendex, Inc., American Research Bureau, C. E. Hooper, Inc., và The Pulse, Inc. Claude E. Hooper<sup>78</sup> là nhà nghiên cứu thị trường trong thời đại hoàng kim của radio và xuất hiện trên truyền hình nhiều đến mức các nhà sản xuất phim truyền hình thường hỏi nhau, “Hooper của cậu sao rồi?” cho đến khi Nielsen mua lại vào năm 1950.<sup>79</sup> Nhưng Hooper đã bán, còn các anh chàng khác thì biến mất, và các nhà quảng cáo, các công ty quảng cáo, và các công ty mua khoảng không quảng cáo của các công ty truyền thông đã đặt niềm tin của họ vào Nielsen.

## **Điều khiến người ta cảm động**

---

<sup>00</sup> Tôi ngưỡng mộ thuật toán dung để tính toán làm thế nào những mẫu nhỏ này có thể đại diện cho những nhóm dân số lớn, nhưng mà, bạn không thể không đặt nghi vấn về nó, đúng không nào?

Mọi người cười nhạo tôi vì tôi quá mê đội New York Jets. Điều đó có ngớ ngẩn hơn việc đứng xếp hàng chín tiếng đồng hồ để nhận bản in đầu tiên của tập mới nhất trong loạt truyện *Twilight* không? Hoặc dành sáu tiếng đồng hồ cho trò chơi video mới, Sneakers Smart Phone? Giờ là lúc các thương hiệu có thể chạm đến được, nên chẳng có lý do gì để nghĩ rằng với chút sáng tạo, các thương hiệu lại không thể tạo được cảm xúc giống như một đội thể thao hay một sự kiện văn hóa đại chúng. Thương hiệu nào gây xúc động và tạo được nhiều cảm xúc nhất sẽ thắng.

Cambell's biết điều này là thật. Trong công cuộc đổi mới chiến lược tiếp thị toàn diện,<sup>80</sup> họ đầu tư mạnh tay vào những công cụ sinh trắc học – ví dụ, đo độ ẩm của da, nhịp tim, nhịp thở, và điệu bộ – để giúp đo lường tiềm thức, phản ứng tình cảm của người tiêu dùng đối với các sản phẩm của họ. Nghiên cứu này đem lại những thay đổi lớn cho hình thức của những hộp súp cô đặc của họ, mà họ hy vọng sẽ khơi gợi cảm xúc từ người mua nhiều hơn.

### **Trò chơi công ty súp đồ**

CEO của BP ra đi với khoản tiền thưởng nhiều triệu đôla. Ông chịu trách nhiệm trong suốt thời gian xảy ra thảm họa môi trường Tồi tệ nhất, và đã ra đi với túi ních đầy tiền. Khi nhà lãnh đạo của kịch bản tình – huống – xấu – nhất trông chẳng có gì thảm thương, thì không lý do gì người đó lại bận tâm đến số phận của công ty mình. Nếu hợp đồng của vị CEO đó ghi rằng giá cổ phiếu cần phải ở một mức nhất định nào đó không thì ông ta sẽ mất tất cả, có lẽ ông đã xử lý tình huống tràn dầu khác hẳn. Khi có kịch bản tình – huống – xấu – nhất hời thì bạn không bao giờ sợ hãi hay bút rút như lẽ ra phải thế. Chấm hết!

### **Tay chơi doanh nghiệp Mỹ**

Các công ty Mỹ được thưởng vì những màn tán tỉnh và những cuộc tình một đêm, và đó là mức độ tôn trọng mà đại đa số doanh nghiệp dành cho khách hàng của mình. Đừng ghét người chơi; hãy ghét trò chơi.

### **Panô quảng cáo**

Chẳng có cái cơ may chết tiệt nào mà các công ty bảo bạn rằng có bao nhiêu người xem các panô quảng cáo thì đúng là có bấy nhiêu người xem thật. Mọi người bị các thiết bị cầm tay làm xao lãng đến mức gần như không nhìn đường sá, chứ đừng nói ngó đến các panô quảng cáo. Về điểm này Oprah<sup>PP</sup> nói đúng – xe hơi nên là khu vực không điện thoại. Tôi sợ đi chung đường với các tài xế khác lắm!

### **Tôi thích truyền hình**

Chỉ để làm rõ thật rõ: tôi là một người hâm mộ phương tiện truyền thông truyền thống; tôi chỉ có vấn đề với công tác sáng tạo và giá cả. Tôi thấy người ta đang xuất bản trên ấn phẩm,

---

<sup>PP</sup> Oprah Gail Winfrey là người dẫn chương trình đối thoại trên truyền hình và là nhà xuất bản tạp chí, từng đoạt giải Emmy dành cho người Mỹ gốc Phi. Winfrey là phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên có tên trong danh sách các tỉ phú và được xem là một trong những nhân vật có nhiều ảnh hưởng nhất trên thế giới. (Nxb)

radio, và truyền hình những thứ khiến tôi ngờ rằng họ không tận dụng hết khả năng sáng tạo. Và, do những thay đổi ồ ạt trong lực lượng khán giả xem truyền hình, tôi không nghĩ rằng mình phải trả tiền cho phương tiện truyền thông đại chúng này như thể giờ vẫn còn là năm 1994 và radio, truyền hình, và âm nhạc là những phương tiện duy nhất thu hút sự chú ý của con người.

### **Khảo sát và phiếu thăm dò khách hàng**

Khi bạn yêu cầu người tiêu dùng điền phiếu khảo sát hoặc phiếu nhận xét, thì bạn đã tác động đến câu trả lời mà bạn sẽ nhận được. Người ta lọc ra đáp án ngay khi được hỏi ý kiến. Có lẽ họ sợ có người bị đui việc. Có lẽ họ muốn ra vẻ thông minh. Có lẽ họ không muốn làm tổn thương người đặt câu hỏi. Có lẽ họ xấu tính. Nhưng trên truyền thông xã hội, những cuộc trò chuyện, phản ứng, và ý kiến của mọi người lại không bị gạn lọc. Đó là mỏ vàng thông tin cho thương hiệu nào đủ dũng cảm tìm kiếm.

### **“Đa số thương hiệu vẫn không có mặt trên Twitter”**

Trong lúc tôi đang viết cuốn sách này, *Ad Age* đã xuất bản một bài viết với nhan đề “Most Brands Still Irrelevant on Twitter: Marketers Are Certainly Tweeting, but Users Are Barely Listening”<sup>81</sup> (tạm dịch: “Đa số thương hiệu vẫn không có mặt trên Twitter: Những người làm tiếp thị chắc chắn có chơi Twitter, nhưng người dùng chỉ có nghe mà thôi”). Có lẽ sẽ có người trong công ty bạn gửi bài viết này đi khắp nơi và bảo, “Thấy chưa, tôi đã đúng khi quả quyết rằng chúng ta không nên phí thời gian trên Twitter”. Tôi muốn chỉ ra một vài điều về bài báo này:

1. Thật ra bài báo giải thích vấn đề: “Mặc dù những nhà tiếp thị như Dell, Comcast, Ford và Starbucks thỉnh thoảng có tham gia Twitter một cách khôn ngoan, đại đa số các nhà tiếp thị lại sử dụng nó như một dịch vụ thông cáo báo chí mini. Chỉ có 12% lượng thông điệp từ các nhà tiếp thị là nhắm đến những cá nhân người dùng Twitter, có nghĩa là các nhà tiếp thị vẫn xem nó như một phương tiện quảng cáo hơn là một phương tiện đàm thoại.” Bởi vậy bạn thấy đó, không phải Twitter không hiệu quả; mà là hầu hết các thương hiệu sử dụng Twitter không đúng. Kiểu như nói chiếc kèn trompet bị hư chỉ vì một trăm người đầu tiên thử nó chơi dở tệ. Bạn không thể có quan hệ với người mà bạn chẳng chịu im miệng và để người đó góp lời. Các thương hiệu phải nhận thức rằng không thể toàn là họ nói. Khi họ chẳng làm gì ngoài thúc giục mua sản phẩm thì chẳng lý do gì người tiêu dùng đáp lời. Cũng giống như bạn có người bạn luôn nói về bản thân và không bao giờ hỏi bạn thế nào rồi. Dần dà, cô ấy sẽ trở nên phiền toái, và bạn chẳng còn hứng thú duy trì tình bạn.

2. “Các thương hiệu chỉ tham gia 18%.” Đó là lỗi của ai nào?

3. Twitter mới được bốn tuổi, và chúng ta nên đối đãi với nó như bất kỳ cái gì được bốn tuổi. Cho nó chút thời gian để lớn lên và trưởng thành trước khi giải tán nó.

### **Bắt đầu**

Bạn không cần phải là Michael Phelps, nhưng vì Chúa, hãy mặc đồ bơi đi!

### **Cơ hội bị lờ của Jeff Bezos**

Bezos mua hai trong số ít công ty khiến tôi quan tâm nhất – Zappos và Woot. Woot.com là trang web mỗi ngày bán giảm giá một món đồ điện tử hấp dẫn. Khi hết hàng, thì giao dịch kết thúc, và người ta phải chờ đến nửa đêm ngày hôm sau, theo múi giờ chuẩn, để xem sẽ rao bán món hấp dẫn gì mới. Hồi Woot khai trương vào năm 2004, tôi đã thốt lên, “Trời ạ, đáng lẽ tôi nên tạo trang đó! Tôi rấttttt hiểu nó!” Nó là trang web truyền cho tôi cảm hứng mở chi nhánh bán lẻ rượu. Amazon đã mua nó vào tháng 6 năm 2010, nhưng lẽ ra nó nên mua công ty này từ ba hoặc bốn năm về trước. Tôi hơi ngạc nhiên vì phải lâu như vậy Bezos mới thấy được triển vọng của Woot, bởi vì khuynh hướng mua sắm hạn chế, một - chọn lựa dường như đã quá rõ. Và tôi thật sự thất vọng vì bản thân đã không hành động và lập công ty khởi nghiệp xoay quanh ý tưởng tương tự. Tôi đã nỗ lực nửa vời với một trang gọi là Free.WineLibrary.com, nhưng nó không tạo được tiếng vang. Mãi đến năm 2009 tôi mới thành công với Cinderella Wine. Khá khen cho những người sáng lập nên Groupon và Living Social vì đã lao vào cơ hội này và thực hiện hết sức thành công.

### **Lời xin lỗi**

LeBron James rõ ràng đã tin vào năng lực tha thứ của quần chúng khi anh quyết định công bố trong chương trình truyền hình trực tiếp cả nước là anh sẽ bỏ đội bóng quê nhà của mình, đội Cleveland Cavaliers, để chơi cho đội Miami Heat. Hãy nói về việc đâm sau lưng những người yêu mến bạn! Mặc dù, có lẽ Cleveland rồi cũng sẽ tha thứ cho LeBron. Nhưng nếu là người khôn khéo, thì anh đã lưu ý đến sự giận dữ của những người hâm mộ khi xuất hiện trực tiếp trên truyền hình lần nữa, và nói, “Tôi có lý do riêng cho việc sang Miami, nhưng dù sao tôi vẫn là một gã tồi với đội Cleveland và tôi xin lỗi.” Và nếu những người huấn luyện hoặc quản lý của anh khôn khéo, thì họ đã theo dõi Twitter trong lúc LeBron tuyên bố, đã thấy được phản ứng của quần chúng, đã bỏ nhỏ với anh trong lúc nghỉ quảng cáo, và đã để anh bày tỏ sự nuối tiếc ngay lập tức vì đã làm phiền lòng quá nhiều người. Điều đó đáng lẽ đã trở thành tin rồi! Tuy nhiên, trong bất kỳ kịch bản nào, lời xin lỗi của anh ta phải thành thật. Chẳng bao giờ sự thành thật lại không hiệu quả cả.

### **Tuyên dụng và sa thải**

Tôi xem trọng khả năng làm việc nhóm tốt hơn hầu hết phẩm chất nào khác. Mặc dù tôi hiếm khi sa thải ai, nhưng mấy năm qua tôi đã phải cho năm nhân viên giỏi nhất ở Wine Library ra đi, chỉ vì họ không thể hòa đồng với những cô cậu khác. Đó là điều không thể chấp nhận về mặt văn hóa trong công ty tôi.

### **Lãnh đạo và Văn hóa**

Bill Parcells là huấn luyện viên giỏi nhất mọi thời đại. Phil Jackson làm tôi bực mình – tôi cũng có thể thắng vài giải vô địch nếu có Jordan, Shaq, và Kobe trong đội. Parcells là huấn luyện viên tài ba nhất trong lịch sử vì ông đã đến với đội bóng cực tệ New York Giants và thắng hai giải Super Bowl; sang đội New York Jets, đội chỉ thắng có bốn trận trong hai năm, và chỉ trong hai năm ngắn ngủi ông đã khiến họ lọt vào vòng đối đầu trực tiếp của giải Super Bowl hai lần; sang đội Patriots, đội từng có tỷ lệ thành công cực thấp, và đưa họ tham gia giải Super Bowl; sang đội Dallas và làm họ liên tục lọt vào vòng playoff; và rồi sang Miami, nơi ông đã tạo nên cuộc chuyển đổi lớn nhất lịch sử NFL. Parcells chiến thắng nhờ xây dựng được tinh thần đồng

đội, tuyển dụng đúng người, và truyền dẫn nền văn hóa đúng đắn. Ông đưa gene của mình vào văn hóa. Trong thế giới mới mẻ này người ta có thể giao tiếp tự do hơn không chỉ với khách hàng, mà với người lao động, tác phong lãnh đạo của Bill Parcells sẽ trở nên ngày càng cần thiết.

### **Nhân tài**

Công ty nào chống đối Nền Kinh tế Cảm ơn sẽ phải chứng kiến chảy máu chất xám. Những người hiểu Nền văn hóa đang đi đến đâu nhưng lại không được công ty của mình ủng hộ sắp tìm ra đúng khi để rời đi tìm bến mới.

Rồi sẽ đến ngày các công ty này nhận ra họ phải nhập cuộc. Họ sẽ tìm kiếm trong nội bộ các nhà lãnh đạo có thể đưa họ đến đó và triển khai, và sẽ phát hiện ra những người mà họ cần đã thoát ly doanh nghiệp từ vài năm trước. Họ đã không trân trọng điều mình có mãi đến khi đã quá muộn.

### **Kinh tế và văn hóa trong doanh nghiệp Mỹ**

Nền kinh tế và nền văn hóa của chúng ta gắn chặt với nhau đến mức, theo quan niệm của tôi, chúng là một và giống hệt nhau. Nếu bạn hiểu nền văn hóa mà chúng ta đang sống, thì bạn sẽ hiểu chẳng có điều gì một nhân viên nói ra có thể gây tổn hại vô phương cứu vãn cho doanh nghiệp của bạn, nhất là khi bạn xử lý nhanh.

### **Thư Tony Hsieh gửi nhân viên**

Ngay cả cách tuyên bố vụ Amazon mua Zappos cũng có ý nghĩa về mặt văn hóa. Tony Hsieh, CEO của Zappos, đã viết một bức thư thân tình đến không ngờ gửi đến nhân viên Zappos để trình bày những chi tiết của thương vụ, ý nghĩa của thương vụ đối với công ty, và thương vụ ảnh hưởng đến công việc của nhân viên Zappos như thế nào.

Ngày: thứ tư, 22 tháng 7 năm 2009<sup>82</sup>

Từ: Tony Hsieh (CEO – Zappos.com)

Gửi: Toàn thể nhân viên Zappos

Tiêu đề: Zappos và Amazon

Xin hãy dành 20 phút để đọc kỹ toàn bộ email này. (Tôi xin lỗi vì đôi lúc dùng ngôn từ có vẻ trịnh trọng, vì có những phần trong email được viết theo cách riêng vì những lý do pháp lý.)

Hôm nay là một ngày trọng đại trong lịch sử của Zappos.

Sáng nay, ban điều hành chúng tôi đã phê duyệt và đã ký cái được xem như “thỏa thuận cuối cùng” theo đó tất cả các cổ đông và nhà đầu tư hiện tại của Zappos (hơn 100 người) sẽ đổi cổ phiếu Zappos lấy cổ phiếu Amazon. Khi trao đổi hoàn tất, Amazon sẽ trở thành cổ đông duy nhất sở hữu vốn của Zappos.

Trong một vài ngày tới, có thể bạn sẽ đọc thấy những tít báo nói rằng “Amazon thu tóm Zappos” hay “Zappos bán cho Amazon”. Những tiêu đề đó chính xác về mặt luật pháp, nhưng chúng không chuyển tải tinh thần của vụ giao dịch này một cách thật sự thỏa đáng. (Cá nhân tôi thích tiêu đề “Zappos và Amazon đồng hội đồng thuyền...” hơn.)

Chúng tôi dự định tiếp tục điều hành Zappos theo cách chúng tôi vẫn luôn điều hành – tiếp tục làm những gì chúng tôi tin là tốt nhất cho thương hiệu của chúng ta, cho văn hóa của chúng ta, và cho doanh nghiệp của chúng ta. Từ quan điểm thực tiễn, đây sẽ có vẻ như chúng ta đang thay mới các cổ đông và ban giám đốc hiện hành của mình, mặc dù cấu trúc về mặt kỹ thuật pháp lý có thể khác.

Chúng tôi nghĩ giờ là thời điểm thích hợp để liên kết với Amazon vì có một cơ hội lớn để tận dụng những thế mạnh của nhau và thậm chí tiến nhanh hơn đến tầm nhìn dài hạn của chúng ta. Đối với Zappos, tầm nhìn của chúng ta vẫn duy trì như cũ: đem lại hạnh phúc cho khách hàng, cho nhân viên, và cho các nhà cung cấp. Chúng tôi chỉ muốn đến nơi đó nhanh hơn mà thôi.

Chúng tôi nóng lòng làm điều này vì ba lý do chính:

1. Chúng tôi nghĩ có một cơ hội to lớn để chúng ta đẩy nhanh sự phát triển của thương hiệu và văn hóa Zappos, và chúng tôi tin rằng Amazon là đối tác tốt nhất giúp chúng ta đến đó nhanh hơn.
2. Amazon ủng hộ chúng ta tiếp tục phát triển tầm nhìn của mình như một thực thể độc lập, dưới thương hiệu Zappos và với văn hóa độc đáo của chúng ta.
3. Chúng tôi muốn liên kết với một cổ đông và đối tác thật sự nhìn xa trông rộng (giống như chúng ta làm ở Zappos), cũng như làm điều được các cổ đông và các nhà đầu tư hiện nay của chúng ta quan tâm nhất.

Tôi sẽ đi vào chi tiết từng điểm nêu trên bên dưới, nhưng trước hết, hãy để tôi nêu lên ba vấn đề nóng bỏng mà tôi đoán là nhiều người trong các bạn sẽ đặt ra.

## BA VẤN ĐỀ NÓNG BỎNG HÀNG ĐẦU

Hỏi: Tôi vẫn có công ăn việc làm chứ?

Như đã đề cập ở trên, chúng tôi lập kế hoạch tiếp tục điều hành Zappos như một thực thể độc lập. Theo thuật ngữ pháp lý, Zappos sẽ là “một chi nhánh thuộc sở hữu” của Amazon. Công việc của bạn vẫn được đảm bảo y như cách đây một tháng.

Hỏi: Văn hóa Zappos có thay đổi không?

Văn hóa ở Zappos rất độc đáo và luôn tiến hóa và thay đổi, bởi vì một trong những giá trị cốt lõi của chúng ta là Năm bắt và Thúc đẩy thay đổi. Điều gì sẽ xảy ra cho văn hóa của chúng ta là tùy ở chúng ta, nào giờ vẫn vậy. Cũng như trước đây, chúng ta nắm quyền kiểm soát số phận của mình và cách thức nền văn hóa của chúng ta tiến triển.

Phần lớn lý do khiến Amazon chú ý đến chúng ta là vì họ nhận ra giá trị của nền văn hóa, của con người, và của thương hiệu của chúng ta. Ước muốn của họ là để chúng ta tiếp tục lớn mạnh và phát triển văn hóa của mình (và có lẽ văn hóa của chúng ta còn truyền sang họ).

Họ không tìm cách đưa người của họ vào và điều hành Zappos trừ khi chúng ta yêu cầu. Tuy nhiên, họ có nhiều kinh nghiệm và thành thạo trong rất nhiều lĩnh vực, nên chúng tôi rất mong có được cơ hội tận dụng kiến thức, chuyên môn, và những nguồn lực của họ, nhất là về mặt công nghệ. Việc này sẽ làm cho thương hiệu, văn hóa, và việc kinh doanh của Zappos còn mạnh hơn ngày nay.

Hỏi: Tony, Alfred, hay Fred có ra đi không?

Không, chúng tôi không có kế hoạch ra đi. Chúng tôi tin rằng chúng ta đang ở giai đoạn đầu của những khả năng dành cho Zappos và rất háo hức về tương lai và những điều chúng tôi có thể đạt được cho Zappos với đối tác mới là Amazon. Làm thế này phần lớn cũng là vì để chúng ta có thể đạt được nhiều hơn một cách nhanh chóng hơn.

Sẽ có thêm phần hỏi đáp ở cuối email này, nhưng tôi muốn bảo đảm chúng ta giải quyết xong ba vấn đề nóng bỏng hàng đầu này trước. Giờ đã xong tôi muốn chia sẻ chi tiết về hơn suy nghĩ sâu xa đã dẫn chúng tôi đi đến quyết định này.

Trước tiên, tôi muốn xin lỗi vì thông báo đột ngột này. Như bạn biết đó, một trong những giá trị cốt lõi của chúng ta là *xây dựng những mối quan hệ cởi mở và chân thành thông qua giao tiếp*, và nếu tôi được quyền làm theo cách của tôi, thì tôi đã sớm chia sẻ rằng chúng tôi đang thương thảo với Amazon để tất cả nhân viên có thể tham dự vào tiến trình ra quyết định mà chúng tôi đã thực hiện. Đáng tiếc, vì Amazon là một công ty cổ phần đại chúng, nên có những điều luật chứng khoán buộc chúng tôi phải đợi đến hôm nay mới có thể nói ra chuyện này với hầu hết nhân viên của mình.

Chúng tôi có quan hệ thân thiện với Amazon đã nhiều năm, cũng như họ vẫn luôn quan tâm đến Zappos và luôn tôn trọng thương hiệu của chúng ta hết mực.

Nhiều tháng trước, họ đã liên hệ với chúng tôi và nói rằng họ muốn liên kết với chúng ta để chúng ta có thể đẩy nhanh sự phát triển của doanh nghiệp, thương hiệu, và văn hóa của chúng ta. Khi họ nói họ muốn chúng tôi tiếp tục xây dựng thương hiệu Zappos (trái với việc sát nhập chúng ta vào Amazon), chúng tôi đã quyết định nên dành thời gian nghiên cứu xem quan hệ cộng tác sẽ như thế nào.

Chúng tôi biết được rằng họ thật sự muốn chúng ta tiếp tục xây dựng thương hiệu Zappos và tiếp tục xây dựng văn hóa Zappos theo cách độc đáo của chúng ta. (Tôi nghĩ “độc đáo” là cách họ diễn đạt “vui nhộn và hơi kỳ quặc.” :)

Trải qua nhiều tháng, khi chúng tôi đã hiểu nhau hơn, đôi bên trở nên ngày càng háo hức về những triển vọng tận dụng được thế mạnh của nhau. Chúng tôi nhận ra rằng đôi bên đều là những công ty tập trung vào khách hàng – chỉ là tập trung theo những cách khác nhau nhằm khiến khách hàng của mình vui vẻ.

Amazon tập trung vào giá thấp, lựa chọn đa dạng và sự tiện lợi để khiến khách hàng của mình vui vẻ, trong khi Zappos làm điều đó thông qua việc phát triển những mối quan hệ, tạo kết nối tình cảm trực tiếp, và cung cấp dịch vụ khách hàng giàu tình người<sup>99</sup> (tạo nên sự ngạc nhiên “WOW”).

---

<sup>99</sup> Nguyên văn “high touch customer Service”: sử dụng con người trong tương tác với khách hàng thay vì sử dụng máy tính hoặc hệ thống hộp thư thoại. Thuật ngữ này do John Naisbitt đưa ra trong tác phẩm bán chạy *Megatrends* đầu thập niên 1980. (Nxb)



Chúng tôi nhận ra rằng các nguồn lực, công nghệ, và kinh nghiệm điều hành của Amazon có triển vọng tăng tốc sự phát triển của chúng ta để chúng ta có thể phát triển thương hiệu Zappos và văn hóa công ty còn nhanh hơn nữa. Ngược lại, thông qua tiến trình này Amazon cũng nhận ra rằng văn hóa của chúng ta chính là phương tiện cho phép chúng ta mang trải nghiệm kiểu của Zappos đến với khách hàng. Jeff Bezos (CEO của Amazon) đã nêu rõ rằng ông hết sức ngưỡng mộ văn hóa của chúng ta và rằng Amazon sẽ tìm cách bảo vệ nó.

Chúng tôi đã hỏi các thành viên hội đồng suy nghĩ thế nào về cơ hội này. Michael Moritz, người đại diện cho Sequoia Capital (một trong số những nhà đầu tư và thành viên hội đồng của chúng ta), đã viết thế này: “Các bạn đang có cơ hội để đẩy nhanh sự tiến bộ của Zappos và để biến tên tuổi, thương hiệu và mọi thứ liên quan trở thành một phần bền vững, thường trực trong cuộc sống của mọi người... Giờ các bạn được tự do để trí tưởng tượng của mình rong chơi – và để trầm ngâm suy tưởng những sáng kiến và những nhiệm vụ mà hôm nay, trong hoàn cảnh giới hạn hơn, chúng ta đã không thể làm được.”

Một trong những điều tuyệt vời về Amazon là họ là những nhà tư duy rất dài hạn, y như Zappos chúng ta. Hòa hợp về tư duy rất dài hạn là rất khó tìm được ở một đối tác hoặc nhà đầu tư, và chúng tôi cảm thấy hết sức may mắn và phấn khích khi biết ra rằng cả Amazon và Zappos đều chia sẻ chung triết lý này.

Tuy là vậy, đây không phải là một quyết định dễ dàng. Trong nhiều tháng qua, chúng tôi đã phải cân nhắc mọi thiệt hơn cùng với tất cả lợi ích và rủi ro tiềm ẩn. Cuối cùng, chúng tôi nhận ra rằng, một khi đã xác định đây là lợi ích tốt nhất cho các cổ đông của chúng ta, tự trung chỉ còn là tự hỏi mình hai câu:

1. Chúng tôi có tin rằng điều này sẽ đẩy nhanh sự phát triển của thương hiệu Zappos và giúp chúng ta hoàn thành sứ mạng mang đến hạnh phúc nhanh hơn không?
2. Chúng tôi có tin rằng mình sẽ tiếp tục nắm quyền kiểm soát số phận của chính mình để chúng ta có thể tiếp tục phát triển văn hóa độc đáo của mình không?

Sau khi dành rất nhiều thời gian tìm hiểu Amazon và hiểu được dụng ý của họ rõ hơn, chúng tôi đã đi đến kết luận rằng đáp án cho hai câu hỏi này là có và có.

Thương hiệu Zappos sẽ tiếp tục tách biệt với thương hiệu Amazon. Mặc dù chúng ta sẽ tiếp cận được nhiều nguồn lực của Amazon, chúng ta vẫn tiếp tục xây dựng thương hiệu và văn hóa của mình như chúng ta vẫn luôn làm. Nhiệm vụ của chúng ta vẫn y nguyên: mang đến hạnh phúc cho tất cả cổ đông, bao gồm nhân viên, khách hàng, và các nhà cung cấp. (Ghi chú bên lề: Chúng tôi dự định tiếp tục duy trì quan hệ chúng ta đã có với những nhà cung cấp riêng của chúng ta, và Amazon sẽ tiếp tục duy trì những mối quan hệ mà họ có với những nhà cung cấp của họ.)

Chúng tôi sẽ sớm tổ chức một buổi nói chuyện giữa ban lãnh đạo với toàn thể nhân viên để nói chi tiết hơn về toàn bộ chuyện này. Hãy email cho tôi bất kỳ câu hỏi nào mà bạn có để chúng tôi có thể giải đáp càng nhiều càng tốt trong buổi nói họp toàn thể và/hoặc bằng email sau buổi họp đó.

Chúng tôi đã ký cái được xem như “thỏa thuận cuối cùng” hôm nay, nhưng vẫn cần đi qua quy trình để chính phủ phê duyệt, nên chúng tôi dự đoán rằng ít nhất là vài tháng nữa giao dịch này mới thật sự kết thúc một cách chính thức. Về pháp lý ủy ban giao dịch chúng khoán Hoa Kỳ yêu cầu chúng tôi trải qua “giai đoạn im lặng”, nên nếu bạn có bất kỳ câu hỏi nào liên quan đến vụ giao dịch này từ bất kỳ ai bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, hoặc

giới truyền thông, thì xin hãy nói cho họ biết rằng chúng ta đang trong giai đoạn im lặng theo yêu cầu của luật pháp và bảo họ email đến địa chỉ tree@zappos.com, một tài khoản email đặc biệt mà tôi và Alfred sẽ quản lý.

Tôi và Alfred muốn cảm ơn tập thể nhỏ gồm nhóm tài chính và nhóm pháp lý của chúng ta và cảm ơn những nhà cố vấn ở Morgan Stanley, Fenwick & West, và PricewaterhouseCooper đã làm việc cật lực, suốt ngày đêm, và phía sau hậu trường trong nhiều tháng qua để giúp cho toàn bộ chuyên này trở nên khả thi.

Trước khi đi đến phần hỏi đáp, tôi cũng muốn cảm ơn mọi người đã dành thời gian để đọc email dài dòng này và đã giúp chúng ta đến được vị trí ngày nay.

Đây quả là một ngày xúc động đối với tôi. Tôi đang trải qua những cảm xúc tương tự như ngày tôi tốt nghiệp đại học: háo hức về tương lai trộn lẫn với những ký ức đau yêu của quá khứ. 10 năm qua là một chặng đường không thể tin được, và tôi đang náo nức về những điều chúng ta sẽ cùng nhau đạt được trong 10 năm tới khi chúng ta tiếp tục phát triển Zappos!

–Tony Hsieh

CEO – Zappos.com

Hãy so lá thư này với một số lá thư cứng nhắc, đặt nghệt thuật ngữ chuyên môn mà phần lớn CEO gửi cho toàn công ty khi họ đưa ra thông báo quan trọng. Có lẽ chúng cũng được viết bởi máy tính HAL trong phim 2001: *A space Odyssey*, bởi cá tính thật, lòng trắc ẩn, và mối quan tâm mà chúng thể hiện. Ít có nhân viên nào cảm thấy an tâm sau khi nhận được một trong những lá thư như vậy, tuy nhiên tôi hình dung rằng đại đa số nhân viên Zappos đọc được thư của Hsieh đều tin rằng những quyết định đã được ra thay mặt cho công ty đều bằng thiện ý. Và thành ý, nhưng chúng ta đã thảo luận, sẽ đi xa, rất xa.

### **Sự đổi mới nuôi dưỡng nền văn hóa như thế nào**

Người ta không bao giờ thất bại vì có quan điểm sáng tạo. Dù cho chiến dịch của bạn không mang lại kết quả bằng doanh số như bạn mong muốn, văn hóa công ty của bạn cũng sẽ được lợi vì đã thử sức. Nhân tài tầm nhân tài. Bất kỳ ê – kíp sáng tạo nào nhìn ra bạn đã thử sáng tạo đều sẽ nhớ đến bạn khi họ đi sẵn việc.

### **Chọn quản lý cộng đồng trực tuyến**

Hãy bố trí người giỏi nhất phụ trách truyền thông xã hội, chứ đừng bố trí những người mà bạn không biết phải làm gì khác với họ. Nếu muốn chiến thắng thì trước tiên các đội đừng chọn anh chàng mũm mĩm, thể hình không chuẩn; bạn không nên chọn cầu thủ hạng hai để làm công việc đòi hỏi sự khôn khéo, cảm thông, và linh hoạt.

### **Lan truyền quả bóng bàn**

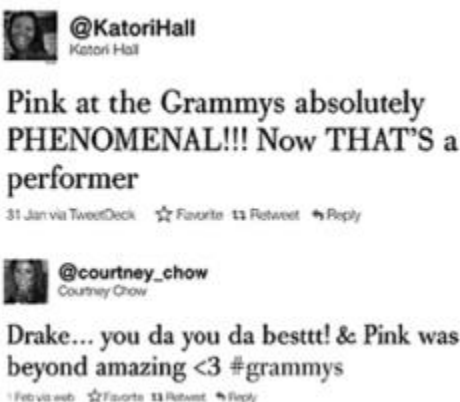
Người ta thích ngạc nhiên. Khi ai đó đã nổi tiếng vì sự xuất hiện trên truyền hình hoặc trên phim mà lộ diện trên DiggNation, một blog video nổi tiếng, hoặc bắt đầu ‘tweet’ nội dung hấp

dẫn; thì điều đó trở nên đáng chú ý; cũng giống như đột nhiên đọc trộm được suy nghĩ của người mà bạn luôn muốn tìm hiểu thêm. Nó còn có thể hiệu quả theo kiểu khác nữa.

Nếu Hallmark quảng cáo Ngày của mẹ trên truyền hình và quay một đám nhân vật nổi tiếng trên mạng cùng mẹ của họ, như Kevin Rose, iJustine, và Tony Hsieh – hoặc nếu những nhân vật nổi tiếng trên Web này thực hiện một chiến dịch quảng cáo hình ảnh kiểu “Got Milk”<sup>11</sup> – thì tôi chắc những mẫu quảng cáo sẽ lan truyền như điên. Thấy những người nổi tiếng đó trên truyền hình hay báo chí sẽ khiến công chúng kinh ngạc như thấy cá lên bờ. Có nhiều cách có thể gây ấn tượng nếu các thương hiệu tận dụng được mối quan hệ tương hỗ giữa truyền thông truyền thống và truyền thông xã hội.

### Tác động qua lại giữa truyền thông truyền thống và truyền thông xã hội

Vẫn còn có nhận thức là truyền thông truyền thống hiệu quả – như mọi người vẫn thấy – còn truyền thông xã hội thì không. Nhiều người không nhận ra là truyền thông truyền thống được xem bao nhiêu nhờ truyền thông xã hội. Lễ trao giải Grammy 2010 có tỷ lệ người xem tăng vọt lên 35% so với năm 2009,<sup>83</sup> và là lễ trao giải Grammy có nhiều người xem nhất kể từ năm 2004. Có thể kể đến công của đội ngũ nòng cốt ưu tú, hoặc sự gia tăng số lượng người hâm mộ trong nước, hoặc những chương trình quảng cáo đa dạng, nhưng tôi bảo đảm là truyền thông xã hội cũng có phần trong đó.



Khi Pink bắt đầu xoay tròn, ướt đầm, và gằn như khóa thân, với bộ dây treo kiểu đoàn xiếc Cirque du Soleil trong lúc hát bài *Glitter in the Sky*, thì mạng Twitter như phát điên, khiến mọi người nghĩ rằng, “Ê, có lẽ tôi nên bật tivi xem.”

Những người không định xem giải Grammy thấy bạn bè của họ đang xem và thấy có mấy màn điên rồ ở lễ trao giải, thế là chuyển kênh xem. Chúng ta đã từng làm thế. Chúng ta đã từng vừa xem chương trình gì đó tuyệt vời trên tivi vừa cầm điện thoại lên và gọi, bạn đã xem chưa? Nếu chúng ta siêu tiến bộ, không chừng chúng ta đã gọi điện thoại ba chiều và có thể nói chuyện với hai người bạn một lúc! Nhưng lúc đó chúng ta sẽ làm gì tiếp theo nào – cúp điện thoại, bấm số gọi cho người bạn khác, rồi người khác nữa? Đương nhiên là không! Chỉ một cú

<sup>11</sup> “Got Milk?” là chiến dịch quảng cáo khuyến khích tiêu thụ sữa bò, do hãng quảng cáo Goodby Silverstein & Partners thực hiện cho Ủy ban quản lý chế biến sữa California vào năm 1993. (Nxb)

nhấp chuột, hiện nay chúng ta có thể gọi hết những người mà chúng ta biết phải đến ngồi trước tivi kéo bỏ lỡ chương trình tuyệt vời.

## **Chiến thuật**

Mục đích sẽ làm cho chiến thuật của bạn có hiệu quả hơn. Chiến thuật ‘tweet’ lại của bạn sẽ có hiệu quả cao nếu bạn đã chăm sóc như điên cả năm trước khi thử chiến thuật, và còn hiệu quả hơn nữa nếu điều bạn làm thật ra chẳng phải là chiến thuật gì hết; nó chỉ là điều bạn phải làm. Kiểu như khi bạn tử tế với ai đó rồi nhờ vả họ... người đó có khả năng làm cái gì cho bạn nếu bạn là bạn bè và hàng xóm tuyệt vời hơn là nếu bạn cứ ngó lơ người ta trong suốt thời gian ở cạnh nhà nhau.

Tôi cũng sử dụng chiến thuật, nhưng các cam kết của tôi ắt hẳn. Chiến thuật giống như món tráng miệng. Món tráng miệng là ngon tuyệt nếu không phải ngày nào, bữa nào cũng ăn.

## **Đạt được sự khen ngợi của truyền thông xã hội**

Vào mùa xuân năm 2010, Vaynermedia đã tạo điều kiện thuận lợi cho một chiến dịch giữa đội New Jersey Nets và trang web định vị Gowalla. Mục đích là nâng cao nhận biết thương hiệu và thu hút thêm người hâm mộ cho các trận đấu. Đội Nets phát 250 cặp vé ảo xung quanh các tụ điểm thể thao, bao gồm các bar thể thao và phòng tập thể hình, gần sân thi đấu của đội Nets ở New York và New Jersey; bất kỳ ai “check in” bằng Gowalla đều có thể lấy những tấm vé đó đổi thành vé thật cho trận đấu chung kết lượt trên sân nhà trong mùa giải. Những người đã “check in” được thưởng hàng hóa ảo có thể đổi lấy vật lưu niệm thật của đội.

Người trong giới kinh doanh viết rằng chiến dịch Gowalla là một thất bại vì chỉ có 15,2% số người thắng cuộc trên Gowalla đến xem trận đấu, nhưng họ đã lầm. Trước hết, chúng ta biết có những thách thức trong việc làm cho mọi người đến dự: đội Nets đã có một mùa thi đấu tồi tệ, trận đấu diễn ra vào tối thứ hai, và rất khó vào được sân thi đấu bằng phương tiện công cộng, vốn là cách đi lại duy nhất của hầu hết cư dân New York. Với những trở ngại đó, tỷ lệ quy đổi 15,2% không phải là quá tệ. Hai là, các nhà phê bình không nhận ra rằng, khi viết về chiến dịch, đầu cho chỉ đề chỉ trích, họ đã mở rộng câu chuyện. Câu chuyện cũng nhận được nhiều quan tâm tích cực từ ESPN và các blogger. Cuối cùng là, bản thân những người đi xem đã có khoảng thời gian vui vẻ và đã giúp chiến dịch có hiệu quả. Tuy số lượng hơi ít, nhưng nhiều người trong số họ đã ‘tweet’ và gửi hình ảnh của sự kiện suốt buổi tối, và nhiều ngày sau trận đấu vẫn còn tiếp tục nói về trải nghiệm của mình.

Một số người đưa ra ý kiến là có thể Gowalla thu được điều gì đó từ chiến dịch, nhưng đội Nets thì không. Tuy nhiên, đội Nets cũng có thêm việc, và hơn hết, hiện giờ họ có thể tự xem mình là một thương hiệu sẵn sàng mở rộng những giới hạn sáng tạo. Chỉ những doanh nhân hạng “B” mới xem xét rồi chiến dịch đó rồi gạt bỏ nó như một sự lãng phí thời gian. Còn những người cấp tiến, sáng tạo xem xét sáng kiến này và nghĩ, “Có một thương hiệu mà tôi muốn hợp tác.” Những người chỉ quan tâm đến số liệu thường hay bỏ lỡ phần hấp dẫn nhất của câu chuyện. Sau cùng, Gowalla và đội Nets đều nhận được đúng điều họ muốn từ chiến dịch.

## **Kêu to lớn giọng**

Một số người nhận ra rằng vào buổi ban đầu của truyền thông xã hội, phàn nàn sẽ khiến họ nhận được sự chú ý. Giao thiệp với những người kêu gào này nhiều khi rất bực bội, nhất là khi bạn ngờ rằng họ chỉ cố gắng gây sự chú ý hoặc để lấy đồ miễn phí hoặc để có người nghe họ nói, nhưng bạn cần làm điều phải làm. Bạn không thể mặc kệ những người này; dù thế nào thì bạn cũng phải quan tâm. Tuy nhiên, bạn phải biết phán đoán lúc nào nên tiếp tục đi tới.

### **Những sai lầm lớn nhất các công ty mắc phải với truyền thông xã hội**

1. Dùng chiến thuật thay vì chiến lược
2. Dùng truyền thông xã hội chỉ để đập lửa
3. Dùng truyền thông xã hội để khoe khoang
4. Dùng truyền thông xã hội như thông cáo báo chí
5. Chỉ 'tweet' lại bài vở của người khác thay vì tự tạo nội dung riêng
6. Dùng để thúc ép mua sản phẩm
7. Mong có kết quả ngay lập tức

### **Ai quan tâm đến việc để lại di sản thì phải coi trọng Nền Kinh tế Cảm ơn**

Thưa ông Buffett, nếu ông muốn mọi thứ ông tạo dựng tồn tại dài lâu sau khi ông ra đi, thì hãy bảo đảm rằng công ty của ông đưa ý thức về Nền Kinh tế Cảm ơn vào trong thực hành kinh doanh. Thật ra, bất kỳ nhà đầu tư nào cũng sẽ để ý lời khuyên này. Nếu bạn thừa kế công việc kinh doanh của gia đình và bạn muốn nó vững mạnh cho các thế hệ mai sau, đó là tùy vào việc bạn có bắt đầu xáo tung mọi thứ lên và truyền dẫn văn hóa của Nền Kinh tế Cảm ơn từ trên xuống không.

### **Đánh cá trong ao nhỏ**

Facebook không phải là phương tiện truyền thông xã hội quan trọng duy nhất, nhưng nhiều người lại nghĩ họ phải câu cá ở đại dương lớn và bỏ lơ ao cá này. Ao hồ là những nguồn thu dồi dào. Trước khi chúng tôi khai trương Vaynermedia, tôi và AJ đã dự định mở một trang web trò chơi thể thao giả lập. Nếu mà chúng tôi chọn con đường đó, có lẽ chúng tôi đã chi nhiều tiền cho quảng cáo trên Facebook, nhưng chúng tôi cũng phải dành thật nhiều thời gian để giao kết với năm mươi diễn đàn và blog về trò chơi thể thao giả lập nổi bật nhất. Họ không được nhiều người theo dõi bằng Facebook, nhưng những người theo dõi đó lại là khách hàng tiềm năng tận tụy, tận tâm. Đây là thời điểm để các công ty phân bổ cho các ao hồ một phần tiền họ đang đổ ra những đại dương lớn.

### **Tại sao các công ty lớn tập trung vào những phương tiện truyền thông lớn**

Hiện nay ở các công ty lớn có từ bốn hoặc sáu người ra những quyết định với mức ngân sách 40 triệu đôla. Họ chi tiền cho các đại lý quảng cáo, mời những nhà tư vấn, trả cho người bên ngoài vào triển khai các chiến dịch của họ. Đương nhiên họ phải tập trung vào những

phương tiện truyền thông lớn – họ cần một khoản thu hồi cực lớn để biện giải cho tất cả chỗ tiền họ đang chi xài.

Sẽ cần thêm nhiều người nữa. Bạn không thể bắt chỉ một người lái máy bay và thả sáu mươi quả bom; bạn cần thật nhiều người trên mặt đất để đầu tay đôi. Các doanh nghiệp phải ngừng thuê ngoài đủ mọi việc và bắt đầu xây dựng các nhóm nội bộ xoay quanh các phương tiện truyền thông mới này.

### **Tại sao người ta hưởng ứng truyền thông xã hội**

Tôi không nói là các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không biết cách điều hành doanh nghiệp của mình; tôi chỉ nói là họ có thể làm còn tốt hơn nữa. Suy cho cùng, những thay đổi trong lĩnh vực tiếp thị cho họ lợi thế lúc này sẽ trở thành điều kiện tiên quyết cho sự thành công. Chúng ta đang giao thiệp ở mức độ con người, và người tiêu dùng sẽ mong đợi kiểu giao thiệp đó khi họ giao dịch với bạn. Nhiều người từng vào bệnh viện than phiền rằng đôi khi họ không gặp bác sĩ của mình nhiều ngày liền, và rồi khi bác sĩ vào thì bà lại xa cách, hàn lâm, và nghiên cứu bệnh nhân như một ca thú vị, chứ không phải là một con người có xúc cảm. Y tá mới là người làm cho mọi người cảm thấy đỡ hơn khi họ nhập viện. Khi bệnh nhân xuất viện, họ thường mãi nhớ ơn bác sĩ hay chuyên viên phẫu thuật đã cứu sống họ hoặc khiến họ cảm thấy đỡ hơn, nhưng họ thường có cảm tình và lòng biết ơn sâu sắc đối với những y tá đã mang thêm gói cho họ và dành thời gian giải thích mọi thứ, những y tá đã đổi ca trực thường lệ của mình để bảo đảm họ có mặt khi bệnh nhân trở lại sau đợt liệu trình. Khi những người này nói về trải nghiệm của mình, họ sẽ tiến cử bác sĩ, nhưng họ sẽ ca tụng y tá của bệnh viện và sự chăm sóc họ nhận được. Họ cần bác sĩ vì kiến thức chuyên môn của bà; họ yêu mến y tá vì lòng trắc ẩn và sự chăm sóc của cô. Các thương hiệu chiến thắng trong Nền Kinh tế Cảm ơn sẽ tìm ra cách cung cấp được cả hai – điều người tiêu dùng cần và điều họ muốn.



**PHẦN V: Cách để chiến thắng trong Nền Kinh tế  
Cảm ơn, bản tóm lược**



- Quan tâm – đến khách hàng, đến nhân viên, đến thương hiệu của bạn – với tất cả khả năng.
- Xóa bỏ mọi giới hạn – đừng e ngại điều mới mẻ và lạ lẫm.
- Xuất hiện đầu tiên trên thị trường bất cứ khi nào có thể, và xuất hiện sớm trong thời gian còn lại
- Truyền dẫn văn hóa quan tâm vào doanh nghiệp của bạn bằng cách:
  - Tự nhận thức
  - Quyết tâm thay đổi
  - Ấn định giọng điệu qua ngôn từ và hành động của bạn
  - Đầu tư vào nhân viên của bạn
  - Tuyển người có gene tương đồng về văn hóa, và phát hiện người đó trong số nhân viên bạn đang có
  - Hãy chân thật – bắt kể trên mạng hay ngoài mạng, hãy nói điều bạn có ý muốn nói, và muốn điều bạn nói
  - Làm cho người của bạn có khả năng thăng tiến, sáng tạo, và hào hiệp
- Nhớ rằng đằng sau mỗi giao dịch B2B, có một chữ C.
- Nói cùng ngôn ngữ với khách hàng của bạn.
- Cho phép khách hàng giúp bạn định hình thương hiệu hoặc công việc kinh doanh, nhưng không bao giờ cho phép họ điều khiển hướng đi.
- Xây dựng ý thức cộng đồng xung quanh thương hiệu của bạn.
- Sắp xếp cho truyền thông truyền thông chơi bóng bàn với truyền thông xã hội và kéo dài mọi cuộc bàn luận.
- Hướng tất cả sáng kiến của bạn đến trung tâm cảm xúc, và tới cực điểm sáng tạo.
- Tiếp cận các sáng kiến truyền thông xã hội với thành ý, nhắm đến chất lượng, chứ không phải số lượng gắn kết.
- Sử dụng chiến thuật gây sốc và kính sợ để khách hàng kinh hồn bạt vía và khiến họ nói.
- Nếu bạn buộc phải sử dụng chiến thuật, hãy sử dụng chiến thuật “lôi kéo” nhắc nhở người tiêu dùng lý do họ nên quan tâm đến thương hiệu của bạn.
- Nếu bạn tí hon, hãy chơi như bé bự; nếu bạn là bé bự, hãy chơi như bạn tí hon.
- Tạo ý thức cộng đồng xung quanh doanh nghiệp hay thương hiệu của bạn.
- Đừng ngại phải bò trước khi chạy.

**S u y t t t t !**

Này...

Cảm ơn bạn đã đọc. Đây là email của tôi: [gary@vaynermedia.com](mailto:gary@vaynermedia.com).

Hãy cho tôi biết liệu tôi có giúp gì bạn được không.

## Những lời khen ngợi dành cho NỀN KINH TẾ CẢM ƠN

“Gary Vaynerchuk đã thấy tương lai của tiếp thị. Cuốn sách này cho thấy Nền Kinh tế Cảm ơn được tạo dựng dựa trên những kỹ năng lắng nghe đã được chứng thực và tôn vinh qua thời gian và sự cảm kích khách hàng cùng những dịch vụ mới hơn, như Twitter chẳng hạn, cho phép bạn tương tác trực tiếp với khách hàng với quy mô và tốc độ chưa từng có. Cũng như Gary, cuốn sách rất thú vị và đầy ắp đam mê.”

—Dick Costolo, Giám đốc điều hành, Twitter

“Gary Vaynerchuk là một trong số doanh nhân đã khám phá ra bí quyết để kết hợp đam mê với kinh doanh. Anh luôn truyền cảm hứng và luôn thú vị. Bạn nhất định phải đọc cuốn sách này đây!”

—Tony Hsieh, Giám đốc điều hành, Zappos.com

“Chúng ta dễ bị mắc lừa bởi phương thức tiếp cận mạnh mẽ của Gary mà tin rằng tiếp thị theo kiểu mới chỉ dành cho các ông chủ đội bóng siêu phàm, siêu năng lực, sáng suốt, đầy sức thuyết phục, tham vọng. Sai rồi. Nó dành cho tất cả những ai quan tâm. Một lần nữa, Gary lại hào phóng chỉ ra phương pháp, hướng dẫn bằng ví dụ, và làm sáng tỏ sự thật. Hãy mua cuốn sách này cho người sắp đang mất phương hướng của bạn.”

—Seth Godin, tác giả Lichpin

“Sự cảm kích chính là bí quyết tạo nên các doanh nghiệp bền vững, và Gary đã kết tinh lý do tại sao sự cảm kích lại trở nên quan trọng hơn bao giờ hết trong thế giới thương mại và truyền thông đa phương tiện. Nếu bạn muốn xây dựng một doanh nghiệp tuyệt vời, bạn nên đọc cuốn sách này.”

—Fred Wilson, đồng sáng lập Union Square Ventures

---

<sup>1</sup> W. David Gardner, "Facebook, Twitter Influence Purchases," InformationWeek.com, 27/7/2010. [http://www.informationweek.com/news/software/web\\_services/showArticle.jhtml?articleID=226300075](http://www.informationweek.com/news/software/web_services/showArticle.jhtml?articleID=226300075)

<sup>2</sup> Bilal Hameed, "Facebook, Twitter Influences Up to 28% of Online Decisions," StartupMeme.com, 14/12/2009. <http://startupmeme.com/facebook-twitter-influences-up-to-28-of-online-buying-decisions>

<sup>3</sup> Eric Caoili, "Farmville Sheds Another 9 Million Users in Latest Facebook Rankings," Gamasutra, 10/6/2010. [http://www.gamasutra.com/view/news/28913/FarmVille\\_Sheds\\_Another\\_9\\_Million\\_Users\\_In\\_Latest\\_Facebook\\_Rankings.php](http://www.gamasutra.com/view/news/28913/FarmVille_Sheds_Another_9_Million_Users_In_Latest_Facebook_Rankings.php).

<sup>4</sup> Emily Yellin, *Your Cali Is (Not That) Important to Us* (New York: The Free Press, 2009). 80–81.

<sup>5</sup> Yellin, 73-74.

<sup>6</sup> Rick Burnes, "Twitter User Growth Slowed from Peak of 13% in March 2009 to 3.5% in October," Hubspot Blog, 19/1/2010. <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/5496/Twitter-User-Growth-Slowed-From-Peak-of-13-in-March-2009-to-3-5-in-October.aspx>.

<sup>7</sup> Nilay Patel, "AT&T Warns Customer That Emailing the CEO Will Result in a Cease and Desist Letter," Engadget.com, 2/6/2010. <http://www.engadget.com/2010/06/02/atandt-warns-customer-that-emailing-the-ceo-will-result-in-a-cease>.

<sup>8</sup> Giorgio Galante, *So Long and Thanks for All the Fish*. <http://atopicfail.tumblr.com>.

<sup>9</sup> Yellin, 5.

<sup>10</sup> Jeremy w. Peters, "Some Newspapers, Tracking Readers Online, Shift Coverage," New York Times, 5/9/2010. [http://www.nytimes.com/2010/09/06/business/media/06track.html?\\_r=1&emc=etal](http://www.nytimes.com/2010/09/06/business/media/06track.html?_r=1&emc=etal).

<sup>11</sup> Drew McClellan, "Marketing Tip #75: Handwritten Notes Are Magic," *Drew's Marketing Minute*, 14/4/2010, <http://www.drewsmarketingminute.com/2010/07/marketingtip-75-handwritten-notes-are-magic.html>. Xem thêm Gene, "Wufoo Loves Their Customers," *Period Three Blog*, 13/03/2009.

<sup>12</sup> Julia Kirby, "Wall Street Is No Friend to Radical Innovation," *Us Airways Magazine*, 7/2010, 17–18.

<sup>13</sup> Shane Snow, "The Rise of Text Messaging," Mashable.com, 8/2010. <http://mashable.com/2010/08/17/text-messaginginfographic/>

<sup>14</sup> Amanda Lenhart, "Cell Phones and American Adults," Pew Internet and American Life Project, 2/9/2010. <http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Cell-Phones-and-American-Adults/Overview.aspx>.

<sup>15</sup> Nina và Tim Zagat, "Nina and Tim Zagat," Slate.com, 01/06/1999. <http://www.slate.com/id/29583/entry/29585>.

<sup>16</sup> HeatherMaddan, "CastingtheNet," SFGate.com, 18/6/2006. <http://www.sfgate.com/cgi-bin/200/236article.cgi?f=/c/a/2006/06/18/LVGO9JDMdvl.DTL&hw=yelp&sn=001 &sc= 1000>.

<sup>17</sup> Yelp.com, Press Page, "Company Announcements." <http://www.yelp.com/press/announcements>.

<sup>18</sup> Paul Tharp, "Zagatabout-'em," NY Post.com, 8/9/2009. [http://www.nypost.com/p/news/business/zagat\\_about\\_em\\_FyHeEMeEeS2WHoNCUhvIUAK](http://www.nypost.com/p/news/business/zagat_about_em_FyHeEMeEeS2WHoNCUhvIUAK).

<sup>19</sup> Yelp.com.

<sup>20</sup> Tharp, "Zagatabout-'em."

<sup>21</sup> Jillian Reagan, "Zagat Me, Baby!" *The New York Observer*, 7/7/2009. <http://www.observer.com/2009/media/zagat-me-baby-new-mobileapp-will-tell-you-where-eat>.

<sup>22</sup> Yelp.com.

<sup>23</sup> Tharp, "Zagat-about-'em."

<sup>24</sup> Peter Burrows, "Hot Tech Companies Like Yelp Are Bypassing IPOs," Businessweek.com, 2/2010. [http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_07/b4166023271880.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_07/b4166023271880.htm).

<sup>25</sup> John C. Abell, "Yelp Takes on Foursquare in latest iPhone App upgrade," Wired.com, 19/01/2010. <http://www.wired.com/epicenter/2010/01/yelp-iphonefoursquare>.

<sup>26</sup> Jenna Wortham, "Foursquare Signs a Deal with Zagat," *New York Times*, 9/2/2010. <http://bits.blogs.nytimes.com/2010/02/09/foursquare-inks-a-deal-with-zagat>.

<sup>27</sup> Zagat.com, Press Center. <http://www.zagat.com/About/Index.aspx?menu=PR192>.

<sup>28</sup> Joshua Cooper Ramo, "Why the Pounder of Amazon Is Our Choice for 1999," *Time*, 12/1999.

<sup>29</sup> Michael Learmonth, "Study: Most Brands Still Irrelevant on Twitter," AdAge.com, 27/07/2010. [http://adage.com/digital/article?article\\_id=145107](http://adage.com/digital/article?article_id=145107).

- 
- <sup>30</sup> Charles Hugh Smith, "Social Networking May Not Be as Profitable as Many Think," DailyFinance.com, 20/7/2010. <http://www.dailyfinance.com/story/media/social-networking-maynot-be-as-profitable-as-many-think/19560291>.
- <sup>31</sup> "Friending the Social Consumer," Nielsen Wire, 16/6/2010. [http://blog.nielsen.com/Nielsen/wire/online\\_mobile/friending-the-social-consumer](http://blog.nielsen.com/Nielsen/wire/online_mobile/friending-the-social-consumer).
- <sup>32</sup> Maureen Stancik Boyce và Laura VanTyne, "Why Advocacy Matters to Online Retailers," IBM Institute for Business Value Distribution, 18/11/2008.
- <sup>33</sup> Trích lời Blackshaw, "Are Consumers Willing to Engage and Be Spokespeople for Our Brands?," 2.
- <sup>34</sup> Trích lời Blackshaw, "Loyalty Is No Longer Enough," 3.
- <sup>35</sup> Như trên.
- <sup>36</sup> Lora Kolodny, "Study: 82% of U.S. Consumers Bail on Brands After Bad Customer Service," TechCrunch, 13/10/2010. <http://techcrunch.com/2010/10/13/customer-service-rightnow>.
- <sup>37</sup> "Nielsen Unveils New Online Advertising Measurement," News Releases, Nielsen.com [http://enus.nielsen.com/content/nielsen/en\\_us/news/news\\_releases/2010/september/nielsen\\_unveils\\_newonlineadvertisingmeasurement.html](http://enus.nielsen.com/content/nielsen/en_us/news/news_releases/2010/september/nielsen_unveils_newonlineadvertisingmeasurement.html).
- <sup>38</sup> Brian Morrissey, "Value of a 'Fan' on Social Media: \$3.60," Adweek.com, 13/4/2010. [http://www.adweek.com/aw/content\\_display/news/digital/e3iaf69ea67183512325a8feefb9f969530](http://www.adweek.com/aw/content_display/news/digital/e3iaf69ea67183512325a8feefb9f969530).
- <sup>39</sup> "KDKA Begins to Broadcast 1920," *A Science Odyssey: People and Discoveries*, PBS.org, <http://www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/dt20ra.html>.
- <sup>40</sup> <http://www.adi-news.com/comscore-twitter-overtaken-myspace-forthe-third-spot-among-social-networking-site-facebook-still-on-top/25263>.
- <sup>41</sup> Leslie Goldman, "Ann Taylor LOFT Ditches Models for Real Women," iVillage.com, 21/6/2010. <http://www.ivillage.com/ann-taylor-loft-ditches-models-real-women/4-a-213041>.
- <sup>42</sup> LOFT, "How LOFT Is Wearing Our Favorite New Pant," Facebook, cập nhật lần cuối vào khoảng tháng 7/2010. <http://www.facebook.com/album.php?aid=183697&id=26483215676>.
- <sup>43</sup> [www.rachel-levy.com/musicand-the-impact-of-a-tweet](http://www.rachel-levy.com/musicand-the-impact-of-a-tweet).
- <sup>44</sup> "This CEO Sucks Less: John Pepper of Boloco," The Consumerist.com, 25/1/2006. <http://consumerist.com/2006/01/this-ceo-sucks-less-john-pepper-ofboloco.html>.
- <sup>45</sup> John Paul Morosi, "Joyce, Galarraga Make Up After Blown Call in Near-Perfect Game," 3/6/2010, FOXsports.com. <http://msn.foxsports.com/mlb/story/Jim-Joyce-Armando-Galarraga-make-up-after-blown-call-060310>.
- <sup>46</sup> Tom Verduci cùng với Melissa Segura, "A Different Kind of Perfect," SIVault, SportsIllustrated.com, 14/6/2010. <http://sportsillustrated.cnn.com/vault/article/magazine/MAG1170587/3/index.htm>.
- <sup>47</sup> Như trên.
- <sup>48</sup> "Joyce Tops Survey; Players Nix Replay," ESPN.com, 13/6/2010. <http://sports.espn.go.com/mlb/news/story?id=5281467>.
- <sup>49</sup> Noreen O'Leary và Todd Wasserman, "Old Spice Campaign Smells Like a Sales Success, Too," Brandweek.com, 25/7/2010. [http://www.brandweek.com/bw/content\\_display/News-and-features/direct/e3i45f1c709dfD501927f56568a2acd5c7b](http://www.brandweek.com/bw/content_display/News-and-features/direct/e3i45f1c709dfD501927f56568a2acd5c7b).
- <sup>50</sup> Joseph Jaffe, "Sugar and old Spice," Adweek.com, 27/7/2010. [http://www.adweek.com/aw/content\\_display/community/columns/other-columns/e3i45f1c709dfD50192d35f3e8e86cc5a79](http://www.adweek.com/aw/content_display/community/columns/other-columns/e3i45f1c709dfD50192d35f3e8e86cc5a79).
- <sup>51</sup> Edmund Lee, "Old Spice Fades Into History While Samsung, Ikea, Twitter Scale Viral Chart," AdAge.com, 23/9/2010. [http://adage.com/digital/article?article\\_id=146030](http://adage.com/digital/article?article_id=146030).
- <sup>52</sup> "Rapper 50 Cent Invites Dorky YouTube Fan 'Sexman to NYC to Hang Out,'" Gawkk.com. <http://www.gawkk.com/in-nyc-with-50-cent/discuss>.
- <sup>53</sup> Anthony Schneider, "Open Rates and Click Rates Are Declining," Email Transmit Info Center, 29/7/2010. <http://infocenter.emailtransmit.com/2010/07/open-rates-and-click-rates-are-declining>.
- <sup>54</sup> "Web banner," Wikipedia. [http://en.wikipedia.org/wiki/Banner\\_ad](http://en.wikipedia.org/wiki/Banner_ad).
- <sup>55</sup> Frank D'Angelo, "Happy Birthday, Digital Advertising!" AdvertisingAge.com, 26/10/2009. [http://adage.com/digitalnext/article?article\\_id=139964](http://adage.com/digitalnext/article?article_id=139964).
- <sup>56</sup> Dirk Singer, "Happy Birthday Banner Ad...Bet You Wish Click Through Rates Were Still 78%." <http://liesdamnedliesstatistics.com/category/click-through-rate>.
- <sup>57</sup> Andrea Larrumbide, "Cone Finds That Americans Expect Companies to Have a Presence in Social Media," Cone Inc., 25/09/2008. <http://www.coneinc.com/content/1182>.
- <sup>58</sup> Erik Qualman, "Social Media ROI: Socialnomics," YouTube. [http://www.youtube.com/watch?v=ympfs3z8esI&feature=player\\_embedded#!](http://www.youtube.com/watch?v=ympfs3z8esI&feature=player_embedded#!)

---

<sup>59</sup> Kerry Miller, “The Restaurant– Failure Myth,” Businessweek.com, 16/04/2007. [http://www.businessweek.com/smallbiz/content/apr2007/sb20070416\\_296932.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/apr2007/sb20070416_296932.htm).

<sup>60</sup> Pamela Seiple, “Restaurant Owner Increases Sales by 110% with Foursquare Swarm Badge Party, Hubspot Blog, 8/3/2010. <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/5697/Restaurant-Owner-Increases-Salesby-110-with-Foursquare-Swarm-Badge-Party.aspx>.

<sup>61</sup> Như trên.

<sup>62</sup> Augie Ray, “Word of Mouth and Social Media: A Tale of Two Burger Joints,” Blog Augie Ray, 28/3/2010. [http://blogs.forrester.com/augie\\_ray/10-03-28--word\\_mouth\\_and\\_social\\_media\\_tale\\_two\\_burger\\_joints](http://blogs.forrester.com/augie_ray/10-03-28--word_mouth_and_social_media_tale_two_burger_joints).

<sup>63</sup> Kathryn M. Kantes, “Joiede Vivre and the Art of the Hotel,” Hospitality.net, 5/3/2010. <http://www.hospitalitynet.org/news/4045696.search?query=-joie+de+vivre%2c+dream+maker%2c+word+of+mouth>.

<sup>64</sup> Pew Research Center, “61% of American adults look Online for health information,” Pew Research Center press release, PewInternet.org, 11/6/2009. <http://www.pewinternet.org/Press-Releases/2009/The-Social-Life-of-Health-Information.aspx>.

<sup>65</sup> BusinessWeek Tech Team, “The 25 Most Influential People on the Web,” BusinessWeek.com, 9/2008.

<sup>66</sup> Loïc Le Meur, “Does My Dentist Really Need a Facebook Fan Page, You Tube Channel, and a Twitter Account?”, Loïc Le Meur, 9/7/2010. [http://www.loiclemeur.com/english/2010/07/does-my-dentist-really-need-a-facebook-fan-page-youtube-channel-and-a-twitter-account.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+loiclemeur+%28Loic+Le+Meur+Blog%29](http://www.loiclemeur.com/english/2010/07/does-my-dentist-really-need-a-facebook-fan-page-youtube-channel-and-a-twitter-account.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+loiclemeur+%28Loic+Le+Meur+Blog%29).

<sup>67</sup> Leena Rao, “How Social Media Drives New Business: Six Case Studies,” TechCrunch, 17/7/2010. <http://techcrunch.com/2010/07/17/how-social-mediadrives-new-business-six-case-studies>.

<sup>68</sup> John Schwartz, “A Legal Battle: Online Attitude vs. Rules of the Bar,” *New York Times*, 12/9/2009. [http://www.nytimes.com/2009/09/13/us/13lawyers.html?\\_r=1&hp](http://www.nytimes.com/2009/09/13/us/13lawyers.html?_r=1&hp).

<sup>69</sup> Như trên.

<sup>70</sup> Justin Ellis, “Twitter Data Lets NPR Glimpse a Future of App – Loving News Junkies,” Nieman Journalism Lab, 8/10/2010. <http://www.niemanlab.org/2010/10/twitter-data-lets-npr-glimpse-a-future-of-app-loving-news-junkies>.

<sup>71</sup> Lyn Schafer Gross, “Ratings,” The Museum of Broadcast Communications. <http://www.museum.tv/eotvsection.php?entrycode=ratings>.

<sup>72</sup> “114.9 Million U.S. Television Homes Estimated for 2009m – 2010 Season,” Nielsen Wire, 29/8/2009. [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media\\_entertainment/1149-million-us-television-homes-estimated-for-2009-2010-season](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/1149-million-us-television-homes-estimated-for-2009-2010-season).

<sup>73</sup> “TV Ratings,” Nielsen.com. [http://en.us.nielsen.com/content/nielsen/en\\_us/measurement/tv\\_research/tv\\_ratings.html](http://en.us.nielsen.com/content/nielsen/en_us/measurement/tv_research/tv_ratings.html).

<sup>74</sup> Gross, “Ratings.”

<sup>75</sup> Có nhiều lời thú nhận được lấy từ: Christopher Lawrence, “Life on the Couch: Being a Nielsen family serious business,” *Las Vegas Review Journal*, 22/3/2009. <http://www.lvrj.com/living/41647782.html>; “The Niensens,” “Confessions of a Nielsen Family,” *New York Daily News*. <http://www.frankwbaker.com/nielsenconfessions.htm>; Anonymous, “My Life as a Nielsen Family,” *Slate*, 15/7/1997. <http://www.slate.com/id/3809/entry/24393/>; James C. Raymondo và Horst Stipp, “Confessions of a Nielsen Household,” *American Demographics*, 3/1997. [http://findartides.com/p/articles/mi\\_m4021/is\\_n3\\_v19/ai\\_19165304/pg\\_2/](http://findartides.com/p/articles/mi_m4021/is_n3_v19/ai_19165304/pg_2/); và Mary Beth Ellis, “Confessions of a Nielsen Viewer,” *MSNBC.com*, 27/3/2006. <http://today.msnbc.msn.com/id/11716703>.

<sup>76</sup> Michael Schneider, “Fox Wants Answers from Nielsen,” *Variety.com*, 18/5/2009. <http://www.variety.com/article/VR111800392,4.html?categoryid=14&cs=lhttp://www.variety.com/article/VR1118003924.html?catgoryid=14&cs=1>.

<sup>77</sup> “Americans using TV and Internet Together 35% More than a Year Ago,” 22/3/2010. [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\\_mobile/three-screenreport-q409](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/three-screenreport-q409).

<sup>78</sup> Television Obscurities, Nielsen “Black Weeks,” 9/2/2009. [http://www.tvobscurities.com/articles/nielsen\\_black\\_weeks.php](http://www.tvobscurities.com/articles/nielsen_black_weeks.php).

<sup>79</sup> Jim Cox, *Sold on Radio* (North Carolina: McFarland, 2008). 46. [http://books.google.com/books?id=RwVkkMMLqMdkC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=%22How%27s+your+Hooper%3F%22&source=bl&ots=qUfAzc9xT0&sig=,GNOC0Q7nTJ4gILmjquxsJPdRboU&hl=en&ei=pQOhTKL-N4L88AbZmsyNAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CCYQ6AEwBA#v=onepageq=%22How%27s%20your%20Hooper%3F%22&f=falsehttp://en.wikipedia.org/wiki/C.\\_E.\\_Hooper](http://books.google.com/books?id=RwVkkMMLqMdkC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=%22How%27s+your+Hooper%3F%22&source=bl&ots=qUfAzc9xT0&sig=,GNOC0Q7nTJ4gILmjquxsJPdRboU&hl=en&ei=pQOhTKL-N4L88AbZmsyNAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CCYQ6AEwBA#v=onepageq=%22How%27s%20your%20Hooper%3F%22&f=falsehttp://en.wikipedia.org/wiki/C._E._Hooper).

<sup>80</sup> Ilan Brat, “The Emotional Quotient of Soup Shopping,” *WSJ.com*, 17/2/2010. [http://online.wsj.com/article/NA\\_WSJ\\_PUB:SB10001424052748704804204575069562743700340.html](http://online.wsj.com/article/NA_WSJ_PUB:SB10001424052748704804204575069562743700340.html).

---

<sup>81</sup> [http://adage.com/digital/article?article\\_id=145107](http://adage.com/digital/article?article_id=145107).

<sup>82</sup> Tony Hsieh, "CEO Letter," Zappos.com, 22/7/2009. <http://blogs.zappos.com/ceoletter>.

<sup>83</sup> <http://www.variety.com/article/VR1118014540.html?categoryid=14&cs=1&nid=4749>.