

Sự thiển cận trong Marketing (Bình luận với hồi tưởng quá khứ)

Các nhà quản trị không biết nhìn xa trông rộng thường không nhận ra rằng thật ra, chẳng có cái gì đại loại như một ngành công nghiệp tăng trưởng cả.

Theodore Levitt

Lúc phát hành bài báo này, Theodore Levitt là giảng viên quản trị kinh doanh ở Trường Kinh doanh Harvard. Ông là tác giả của một số sách, trong đó có Khu vực thứ ba: Chiến thuật mới cho một xã hội phản ứng nhanh (1973) và Marketing vì sự tăng trưởng doanh nghiệp (1974).

Làm thế nào một công ty có thể đảm bảo sự tăng trưởng liên tục của mình? Năm 1960, bài báo “Sự thiển cận trong Marketing” đã trả lời câu hỏi đó theo một cách thức mới mẻ và đầy thách thức qua thôi thúc các tổ chức định nghĩa rộng về ngành hoạt động của mình để tranh thủ lợi thế của các cơ hội tăng trưởng. Dùng thí dụ điển hình của các công ty đường sắt, ông Levitt cho thấy họ đã giảm sút như thế nào khi công nghệ tiến bộ vì họ đã định nghĩa mình quá hạn hẹp. Để tiếp tục tăng trưởng, các công ty phải xác định rõ ràng những nhu cầu và mong muốn của khách hàng và hành động dựa trên những nhu cầu và mong muốn đó, chứ không phải dựa trên tuổi thọ hợp lý của các sản phẩm của mình. Thành công của bài báo chứng thực cho giá trị của thông điệp này. Nó được trích dẫn rộng rãi và được xuất bản thành hợp tuyển, và Tạp chí Kinh doanh Harvard bán được hơn 265.000 bản in lại của nó. Tác giả của 14 bài báo tiếp theo trong Tạp chí này, ông Levitt là một trong những người đóng góp sức nhất cho tờ báo. Trong một bài bình luận trên cơ sở hồi tưởng quá khứ, ông xem xét việc áp dụng và áp dụng sai bài báo “Sự thiển cận trong Marketing”, mô tả nhiều cách diễn giải bài báo đó và đưa ra giả thuyết về những thành công của nó.

Mọi ngành công nghiệp lớn đều đã từng có thời là một ngành tăng trưởng. Nhưng một số ngành hiện đang lướt trên làn sóng tăng trưởng hồ hởi cũng rất có triển vọng rơi vào bóng đen suy giảm. Những ngành khác từng được cho là những ngành tăng trưởng dày dặn, thực ra cũng đã ngừng tăng trưởng. Trong mọi trường hợp, lý do khiến sự tăng trưởng bị đe dọa, chậm dần, hay dừng lại *chẳng phải* bởi vì thị trường bão hòa. Đó là vì đã có sự thất bại trong quản lý.

Những mục đích có tính quyết định: Sự thất bại là ở cấp cao nhất. Trong phân tích sau cùng, những người điều hành có tinh thần trách nhiệm cho việc này là những người xử lý các chính sách và mục đích rộng.

- Sự tăng trưởng của các công ty đường sắt đã dừng lại chẳng phải vì nhu cầu chuyên chở hành khách và giao thông vận tải giảm sút. Đúng ra nhu cầu đó vẫn gia tăng. Các công ty đường sắt ngày nay gặp khó khăn chẳng phải bởi vì nhu cầu đã được đáp ứng bởi các phương tiện giao thông khác (ô tô, xe tải, máy bay, thậm chí cả điện thoại), mà bởi vì chính các công ty đường sắt đã *không* đáp ứng được nhu cầu đó. Các công ty đường sắt đã để cho những đơn vị thuộc ngành khác tranh mất hành khách vì chính họ cho rằng mình đang hoạt động trong ngành

đường sắt chứ không phải trong ngành giao thông vận tải. Lý do khiến họ định nghĩa ngành của mình sai lầm là bởi họ định hướng theo ngành đường sắt, thay vì nên định hướng theo ngành giao thông vận tải; họ định hướng theo sản phẩm, thay vì nên định hướng theo khách hàng.

- Hollywood suýt nữa là bị ngành truyền hình cướp mất. Thật vậy, tất cả những hãng phim kỳ cựu đều phải trải qua tình trạng sắp xếp lại tổ chức một cách khốc liệt. Một số hãng đơn giản là đã biến mất. Tất cả đều gặp khó khăn chẳng phải vì sự ngáng đường của vô tuyến truyền hình, mà do sự thiên cận của chính họ. Cũng như với các công ty đường sắt, Hollywood đã không định nghĩa một cách đúng đắn công việc kinh doanh của mình. Họ tưởng họ kinh doanh điện ảnh trong khi thực ra họ đang ở trong ngành kinh doanh giải trí. “Điện ảnh” ngụ ý một sản phẩm cụ thể, có giới hạn. Điều này tạo ra một sự bằng lòng ngốc nghếch mà ngay từ đầu đã đưa các nhà sản xuất điện ảnh đến chỗ xem vô tuyến truyền hình như một mối đe dọa. Hollywood khinh bỉ và bác bỏ vô tuyến truyền hình trong khi lẽ ra họ nên đón nhận nó như một cơ hội – một cơ hội để mở rộng ngành kinh doanh giải trí.

Ngày nay vô tuyến truyền hình là một ngành kinh doanh lớn hơn so với ngành kinh doanh điện ảnh cũ từng được định nghĩa một cách hạn hẹp. Nếu Hollywood định hướng theo khách hàng (cung ứng sản phẩm giải trí) chứ không định hướng theo sản phẩm (làm phim điện ảnh) thì liệu họ có trải qua nỗi khổ về ngân sách mà họ đã trải qua hay chẳng? Tôi nghi ngờ điều đó. Điều mà sau cùng đã cứu được Hollywood và giải thích cho sự hồi phục gần đây của họ là làn sóng các cây bút trẻ, các nhà sản xuất, và các đạo diễn mới mà thành công trước đây của họ trong lĩnh vực vô tuyến truyền hình đã tiêu diệt các công ty điện ảnh cũ và làm lung lay những hãng điện ảnh lớn.

Có những ví dụ kém rõ ràng hơn về những ngành đã và đang gây nguy hiểm cho tương lai của mình vì định nghĩa không xác đáng về các mục đích hoạt động. Phần sau, tôi sẽ thảo luận chi tiết về một số ngành và phân tích loại chính sách dẫn đến khó khăn. Ngay bây giờ ta nên xem thử một nhà quản trị định hướng khách hàng có thể làm gì để giữ cho một ngành tăng trưởng tiếp tục tăng trưởng, ngay cả sau khi những cơ hội rõ ràng đã cạn kiệt; và ở đây có hai ví dụ đã xảy ra trong một thời gian dài. Đó là ngành ni lông và thủy tinh – cụ thể là Công ty E. I. DuPont de Nemours và Công ty Corning Glass Works.

Cả hai công ty đều có năng lực công nghệ giỏi. Định hướng sản phẩm của họ thì không có gì đáng ngờ nữa. Nhưng chỉ riêng điều này không thôi thì không giải thích được cho sự thành công của họ. Xét cho cùng, còn ai có ý thức về sản phẩm và định hướng sản phẩm một cách đầy tự hào hơn cho bằng các công ty dệt New England xưa kia mà nay đã bị tiêu diệt hoàn toàn? Công ty DuPont và Công ty Corning đã thành công chẳng phải chủ yếu vì định hướng sản phẩm hay nghiên cứu của họ, mà vì họ cũng đã định hướng khách hàng một cách kỹ lưỡng. Đó là việc không ngừng quan sát tìm kiếm cơ hội áp dụng các bí quyết công nghệ vào việc sáng tạo ra những cách sử dụng thỏa mãn khách hàng, vốn lý giải cho khối lượng đồ sộ những sản phẩm mới thành công của họ. Nếu không có con mắt nhìn hết sức tinh tế về khách hàng như thế thì phần lớn sản phẩm mới của họ chắc là đã sai lầm, phương pháp bán hàng hiệu quả của họ cũng vô ích mà thôi.

Ngành nhôm cũng tiếp tục là một ngành tăng trưởng nhờ vào những nỗ lực của hai công ty hình thành từ thời chiến tranh, đã chủ tâm khởi sự tạo ra những cách sử dụng mới thỏa mãn khách hàng. Không có công ty nhôm và hóa chất Kaiser và công ty kim loại Reynolds, tổng cầu đối với nhôm ngày nay chắc là ít hơn rất nhiều.

Sai lầm về phân tích: Một số người có thể lập luận rằng thật là ngớ ngẩn khi so sánh ngành đường sắt với ngành nhôm, hay ngành điện ảnh với ngành thủy tinh. Chẳng phải nhôm và thủy tinh tự nhiên là có nhiều công năng đến mức các ngành này nhất định phải có nhiều cơ hội tăng trưởng hơn so với đường sắt và điện ảnh hay sao? Quan điểm này phạm phải chính điều sai lầm mà tôi đã nói tới. Nó định nghĩa một ngành, hay một sản phẩm, hay một tập hợp bí quyết quá hạn hẹp đến mức bảo đảm sự lão hóa quá sớm. Khi chúng ta nói tới “các công ty đường sắt” chúng ta nên chắc chắn rằng mình đang nói đến “giao thông”. Là nhà cung ứng dịch vụ giao thông vận tải, các công ty đường sắt vẫn còn cơ hội tốt để tăng trưởng rất đáng kể. Họ không giới hạn trong ngành đường sắt như thế (cho dù theo tôi thì giao thông đường sắt có tiềm năng là một phương thức giao thông mạnh hơn nhiều so với niềm tin chung của người ta.)

Cái mà các công ty đường sắt còn thiếu chẳng phải là cơ hội, mà là phần nào óc sáng tạo và sự táo bạo làm cho họ trở nên vĩ đại. Ngay cả một người nghiệp dư như Jacques Barzun mà còn thấy được điều gì đang còn thiếu khi ông nói:

“Tôi đau lòng nhận thấy rằng phần lớn các tổ chức vật chất và xã hội tiên tiến nhất trong thế kỷ qua đi xuống trong tình trạng thất thế thảm hại do thiếu chính cái trí tưởng tượng toàn diện vốn đã xây dựng nên nó. Điều hiện đang còn thiếu là ý chí của các công ty để sống còn và thỏa mãn công chúng bằng óc sáng tạo và kỹ năng.”¹

Bóng đen của sự lỗi thời

Người ta không thể nói tới một ngành công nghiệp chính nào đó mà nó không có thời từng đạt danh xưng huyền diệu là “ngành tăng trưởng.” Trong mỗi trường hợp, sức mạnh giả định của nó nằm ở tính ưu việt được thừa nhận rõ ràng của các sản phẩm của nó. Dường như chẳng có gì thay thế hữu hiệu được các sản phẩm ấy. Bản thân nó chính là vật thay thế nhanh chóng dễ dàng cho sản phẩm mà nó đã thay thế một cách đắc thắng. Vậy mà những ngành lừng danh này, lần lượt ngành nọ nối tiếp ngành kia đã đi vào bóng tối. Ta hãy nhìn lại một vài ngành trong số đó, lần này ta lấy những ví dụ mà cho tới giờ vẫn ít nhận được sự chú ý hơn:

* *Giặt khô:* Ngành này đã một thời là một ngành tăng trưởng với triển vọng huy hoàng. Vào thời đại của hàng may mặc bằng len, hãy tưởng tượng cuối cùng người ta có thể giặt sạch dễ dàng và an toàn. Thời kỳ huy hoàng diễn ra.

Nhưng đây là 30 năm sau khi thời kỳ huy hoàng bắt đầu và ngành đang gặp khó khăn. Sự cạnh tranh từ đâu đến? Từ một cách giặt giữ tốt hơn chẳng? Không. Nó đến từ sợi tổng hợp và các hóa chất phụ gia đã làm cất giảm nhu cầu giặt khô. Nhưng đây chỉ là mới bắt đầu. Ẩn mình trong đôi cánh và sẵn sàng làm cho ngành giặt khô hóa chất trở nên hoàn toàn lỗi thời là tay pháp sư đầy quyền lực, ấy là kỹ thuật sống siêu âm.

¹ Jacques Barzun, “Xe lửa và trí tuệ con người,” *Holiday*, tháng 2-1960, trang 21.

* *Các công ty điện lực*: Đây là một trong những sản phẩm khác cũng được cho là “không gì thay thế” từng được tôn lên ngôi vị tăng trưởng vô địch. Khi đèn nung sáng dây tóc xuất hiện, đèn dầu bị kết liễu. Sau đó bánh xe nước và động cơ hơi nước bị tấn công tới tấp bởi tính linh hoạt, đáng tin cậy, đơn giản và sự sẵn có dễ dàng của các động cơ điện. Sự thịnh vượng của các công ty điện lực tiếp tục trở nên quá mức khi nhà cửa trở thành một viện bảo tàng các vật dụng dùng điện. Làm thế nào ai đó có thể bỏ qua việc đầu tư vào các công ty dịch vụ tiện ích công cộng vốn không có sự cạnh tranh, không có gì ngoài sự tăng trưởng tiến tới như thế này.

Nhưng nhìn lại một lần nữa thì không hoàn toàn an tâm như thế. Rất nhiều công ty phi tiện ích công cộng đang tiến tới phát triển một loại tế bào nhiên liệu hóa học mạnh mẽ mà có thể nằm trong một căn phòng nhỏ ở mỗi nhà lặn lẽ đánh dấu nguồn điện. Đường dây điện từng làm cho nhiều vùng lân cận mất thắm mỹ sẽ bị loại bỏ. Thế là sự phá hủy vô tận các đường phố và sự gián đoạn dịch vụ trong những cơn bão cũng sẽ chấm dứt. Đồng thời năng lượng mặt trời cũng sắp sửa được phổ biến, một lần nữa cũng do các công ty phi tiện ích công cộng đi tiên phong.

Ai nói rằng các công ty dịch vụ điện lực không có cạnh tranh? Hiện giờ họ có thể là những nhà độc quyền tự nhiên, nhưng mai kia họ có thể là những cái chết tự nhiên. Để tránh khả năng này, họ cũng sẽ phải phát triển các tế bào nhiên liệu, năng lượng mặt trời, và những nguồn năng lượng khác. Để tồn tại, chính họ sẽ phải tính toán trước sự lỗi thời của những gì đang là phương kế sinh nhai của họ hiện nay.

* *Các cửa hàng tạp hoá*: Nhiều người cảm thấy khó mà nhận ra rằng đã từng có thời các “cửa hàng tạp hoá ở góc phố” hết sức phồn vinh. Các siêu thị đã thắng thế một cách vô cùng hữu hiệu. Những chuỗi cửa hàng thực phẩm lớn của những năm 30 suýt nữa đã bị quét sạch hoàn toàn bởi sự bành trướng dữ dội của các siêu thị độc lập. Siêu thị đích thực đầu tiên được thành lập năm 1930 ở Jamaica, Long Island. Đến năm 1933, các siêu thị đã phát đạt ở California, Ohio, Pennsylvania, và các nơi khác. Thế mà chuỗi cửa hàng kỳ cựu vẫn ngang nhiên phớt lờ các siêu thị ấy. Khi họ quyết định lưu ý đến chúng, thì đó là những mô tả đầy nhạo báng như “rẻ tiền”, “cổ lỗ sĩ”, “tích trữ hàng thô sơ như các thùng bánh qui dòn”, và “những tên cơ hội vô nguyên tắc”.

Nhà điều hành của một chuỗi cửa hàng lớn có lúc đã công bố rằng ông thấy “khó mà tin được rằng người ta sẽ lái xe qua nhiều dặm đường để mua sắm thực phẩm và phải từ bỏ những chuỗi cửa hàng phục vụ đích thân hoàn thiện mà Người Tiêu Dùng đã trở nên quen thuộc.”² Mãi đến năm 1936, hội nghị Các Nhà Tạp Hoá Bán Sĩ Quốc Gia và Hiệp hội Các Nhà Tạp Hoá Bán Lẻ New Jersey vẫn nói rằng chẳng có gì đáng sợ cả. Họ nói sự hấp dẫn hạn hẹp của các siêu thị đối với người mua dựa trên giá cả làm hạn chế qui mô thị phần của chúng. Họ phải thu hút khách hàng từ nhiều dặm xung quanh. Khi những siêu thị bắt chước xuất hiện, tình trạng thanh lý hàng loạt xảy ra do khối lượng bán giảm. Doanh số cao hiện tại của các siêu thị vẫn được cho rằng phần nào là do tính mới lạ của nó. Về cơ bản, người ta vẫn muốn những nhà tạp hoá gần gũi tiện lợi. Nếu các cửa hàng lân cận “hợp tác với các nhà cung ứng của họ, chú ý đến chi phí, và cải thiện việc phục vụ,” họ sẽ có thể giữ mình an toàn trong cuộc cạnh tranh cho đến khi nó trôi qua.³

² Xem chi tiết hơn trong M. M. Zimmerman, *Siêu thị: cuộc cách mạng trong phân phối* (New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1955), trang 48.

³ Sách đã dẫn, trang 45-47.

Nó chẳng bao giờ trôi qua cả. Các chuỗi cửa hàng nhận ra rằng muốn tồn tại phải bước vào cuộc kinh doanh siêu thị. Điều này ám chỉ sự sụp đổ chung của những cuộc đầu tư khổng lồ vào các địa điểm cửa hàng góc phố và vào các phương pháp mua bán và phân phối kỳ cựu bấy lâu. Các công ty “với sự dũng cảm của lòng tin vững chắc” kiên quyết bám chặt vào triết lý cửa hàng góc phố. Họ đã giữ vững được niềm tự hào nhưng lại mất sạch cơ nghiệp.

* *Chu kỳ tự lừa dối*: Nhưng ký ức của con người thật là ngắn ngủi. Lấy ví dụ, ngày nay con người vốn đang tự tin đón chào hai vị cứu thế song sinh là điện tử và hoá chất thì thật khó mà thấy được mọi thứ đã có thể trở nên trực trặc như thế nào với những ngành công nghiệp đang tiến triển nhanh này. Có lẽ họ cũng không thể hiểu một thương nhân có óc phán đoán hợp lý làm sao mà có thể thiên cận được như nhà triệu phú Boston nổi tiếng, người mà 50 năm trước đây đã vô tình đưa những người thừa kế của mình vào chỗ đói nghèo bằng cách qui định rằng toàn bộ di sản của ông sẽ được vĩnh viễn đầu tư chuyên biệt vào cổ phiếu công ty tàu điện. Công bố của ông được đưa ra sau khi ông mất “Sẽ luôn luôn có một nhu cầu to lớn đối với giao thông đô thị hiệu quả” chẳng an ủi được gì cho những người thừa kế của ông, những người duy trì cuộc sống bằng nghề bơm xăng tại các cây xăng.

Tuy nhiên, trong một cuộc điều tra bất chợt mà gần đây tôi đã thực hiện trong một nhóm các nhà điều hành doanh nghiệp thông minh, gần như một nửa trong số họ đồng ý rằng việc ràng buộc vĩnh viễn di sản của họ vào ngành điện tử cũng khó mà gây thiệt hại cho những người thừa kế. Sau đó, khi tôi chất vấn họ bằng ví dụ về xe điện Boston, họ đồng thanh nói “Chuyện đó khác chứ!” Nhưng có đúng thế không? Chẳng phải là tình hình cơ bản là y hệt như nhau đó sao?

Thật ra, tôi tin rằng *chẳng có thứ gì đại loại như* một ngành công nghiệp tăng trưởng. Chỉ có những công ty được tổ chức và hoạt động nhằm tạo ra và lợi dụng những cơ hội tăng trưởng mà thôi. Những ngành tự cho là mình đang lướt trên chiếc thang tăng trưởng tự động thể nào cũng sẽ rơi vào sự đình trệ. Lịch sử của mọi cái chết và mọi ngành “tăng trưởng” đang giãy chết cho thấy một chu kỳ tự lừa dối mình của sự bành trướng ồ ạt và sự suy tàn ẩn giấu. Có bốn điều kiện thường bảo đảm cho chu kỳ này.

1. Niềm tin rằng sự tăng trưởng được bảo đảm bởi dân số gia tăng và giàu có hơn.
2. Niềm tin rằng chẳng có sản phẩm thay thế có tính cạnh tranh cho sản phẩm chính của ngành.
3. Tin tưởng quá nhiều vào việc sản xuất đại trà và vào lợi thế của việc giảm nhanh chi phí đơn vị khi sản lượng tăng.
4. Bận tâm với một sản phẩm mà dốc hết sức lực vào các thực nghiệm khoa học được kiểm soát cẩn thận, việc cải tiến sản phẩm và giảm chi phí sản xuất.

Bây giờ tôi muốn bắt đầu xem xét mỗi điều kiện này một cách khá chi tiết. Để xây dựng lập luận của mình một cách hết sức táo bạo, tôi sẽ minh họa các nhận định có liên quan đến ba ngành công nghiệp – dầu khí, ô tô, và điện tử – đặc biệt là dầu khí, vì ngành này trải qua nhiều năm hơn và nhiều thăng trầm hơn. Ba ngành này chẳng những có nhiều tiếng tăm đối với công chúng và tận hưởng niềm tin của những nhà đầu tư tinh tế, mà các nhà quản trị ngành còn nổi tiếng là có tư duy tiên tiến trong những lĩnh vực như kiểm soát tài chính, nghiên cứu sản phẩm và đào tạo quản lý.

Nếu sự lỗi thời có thể làm què quặt ngay cả những ngành này, thì nó cũng có thể xảy ra ở mọi nơi.

Huyền thoại về dân số

Niềm tin rằng lợi nhuận được bảo đảm bởi dân số gia tăng và giàu có hơn quả là thân thiết với trái tim của mọi ngành. Nó làm cho người ta dịu đi nỗi e sợ mà họ cảm nhận về tương lai. Nếu người tiêu dùng tăng lên và cũng mua nhiều sản phẩm hay dịch vụ của bạn hơn, thì bạn có thể đương đầu với tương lai một cách thoải mái hơn nhiều so với khi thị trường thu hẹp lại. Một thị trường mở rộng làm cho nhà sản xuất không suy nghĩ một cách sâu xa hay một cách sáng tạo. Nếu sự tự duy là một cách đáp ứng của trí tuệ trước một vấn đề, thì tình trạng không có vấn đề sẽ dẫn đến không có tư duy. Nếu các sản phẩm của bạn có một thị trường tự động mở rộng, thì bạn sẽ không suy nghĩ nhiều tới việc làm thế nào mở rộng nó nữa.

Một trong những ví dụ thú vị nhất của điều này là ngành xăng dầu. Có lẽ là ngành tăng trưởng già nua nhất của chúng ta, ngành xăng dầu có một thành tích đáng ganh tị. Cho dù có một chút e sợ hiện tại về tốc độ tăng trưởng, bản thân ngành vẫn có xu hướng rất lạc quan.

Nhưng tôi tin người ta có thể chứng minh rằng nó đang trải qua một thay đổi tuy căn bản nhưng điển hình. Chẳng những ngành này không còn là một ngành tăng trưởng nữa, mà nó còn có thể thực sự là một ngành suy giảm tương đối so với các ngành khác. Cho dù phần lớn người ta không nhận thức được điều này, nhưng tôi tin rằng trong vòng 25 năm nữa, ngành xăng dầu có thể nhận thấy chính mình ở trong tình thế nhìn về vinh quang quá khứ hết như ngành đường sắt hiện nay. Bất chấp những công trình tiên phong trong việc phát triển và áp dụng phương pháp giá trị hiện tại để đánh giá đầu tư, trong các quan hệ với người lao động, và trong công tác với các nước lạc hậu, ngành xăng dầu là một ví dụ đáng ngại về việc tính tự mãn và ương ngạnh có thể chuyển cơ hội thành thảm họa gần như thế nào.

Một trong những đặc điểm của ngành này và những ngành khác, vốn tin tưởng mãnh liệt vào những hệ quả có lợi của việc dân số gia tăng, trong khi đồng thời cũng là những ngành có một sản phẩm chung mà xem ra không có sản phẩm thay thế cạnh tranh, ấy là các công ty riêng lẻ tìm cách vượt qua các đối thủ cạnh tranh thông qua việc cải thiện những gì họ hiện đang làm. Dĩ nhiên, điều này có ý nghĩa nếu ta giả định rằng doanh số ràng buộc với điều kiện dân số, bởi vì người tiêu dùng chỉ có thể so sánh các sản phẩm dựa trên cơ sở từng đặc điểm một. Ví dụ như tôi tin rằng, điều quan trọng là: chẳng phải vì John D. Rockefeller gửi đèn dầu miễn phí sang Trung Quốc nên ngành xăng dầu mới làm được điều gì đó thực sự xuất sắc để tạo ra cầu đối với sản phẩm của họ. Ngay cả sự cải tiến sản phẩm xem ra cũng không có gì nổi bật. Sự cải tiến duy nhất lớn lao nhất – đó là, sự phát triển của tetraethyl chì – phát sinh từ bên ngoài ngành, cụ thể là từ General Motors và DuPont. Những đóng góp lớn lao do chính bản thân ngành tạo ra chỉ hạn chế trong công nghệ khai thác dầu, sản xuất và tinh luyện.

Chú thích rắc rối: Nói cách khác, những nỗ lực của ngành đã tập trung vào cải thiện *tính hiệu quả* của việc thu thập và chế tạo sản phẩm (product), chứ thực sự không phải là cải thiện sản phẩm chung (generic product) hay marketing. Ngoài ra, sản phẩm chính của ngành liên tục được định nghĩa trong những thuật ngữ hạn hẹp

nhất, đó là xăng dầu, chứ không phải năng lượng, nhiên liệu, hay giao thông vận tải. Thái độ này giúp khẳng định rằng:

* Sự cải thiện chính trong chất lượng xăng dầu có xu hướng không bắt nguồn từ ngành xăng dầu. Đồng thời, sự phát triển của những nhiên liệu thay thế ưu việt xuất phát từ bên ngoài ngành xăng dầu, như ta sẽ thấy chốc nữa đây.

* Những đổi mới quan trọng trong việc marketing nhiên liệu ô tô xuất phát từ những công ty dầu nhỏ và mới, vốn không quá bận tâm vào công việc sản xuất hay lọc dầu. Đây là những công ty chịu trách nhiệm nhanh chóng mở rộng các trạm bơm xăng dầu với nhiều máy bơm, với sự chú trọng vào bố trí mặt bằng sạch sẽ và rộng rãi, đường chạy của xe vào bãi hiệu quả và nhanh chóng, và xăng dầu chất lượng với giá rẻ.

Như vậy, ngành xăng dầu đang chuốc lấy rắc rối từ những người ngoài ngành. Chẳng chóng thì chầy, trên mảnh đất của những nhà đầu tư và các nhà kinh doanh đối khát này, mỗi đe dọa chắc chắn sẽ đến. Khả năng xảy ra mỗi đe dọa này sẽ trở nên rõ ràng hơn khi chúng ta chuyển sang niềm tin nguy hiểm kế tiếp của nhiều nhà quản trị. Để việc trình bày được liên tục, vì niềm tin thứ hai ràng buộc chặt chẽ với niềm tin thứ nhất, nên tôi sẽ tiếp tục với cùng ví dụ trên.

Ý tưởng về tính cần thiết không thể thiếu được: Ngành xăng dầu khá tin chắc rằng sản phẩm chính của họ, xăng, không có sản phẩm thay thế cạnh tranh, hoặc nếu có, sản phẩm thay thế đó vẫn tiếp tục là một chế phẩm từ dầu thô, như dầu diesel hay nhiên liệu máy bay.

Có nhiều mơ tưởng không thể tránh khỏi về giả định này. Điều rắc rối là phần lớn các công ty lọc dầu sở hữu những lượng dự trữ dầu thô khổng lồ. Lượng dự trữ đó chỉ có giá trị khi có một thị trường cho những sản phẩm được chuyển hóa từ dầu thô, vì thế cũng dẫn đến niềm tin dai dẳng vào ưu thế cạnh tranh lâu dài của nhiên liệu ô tô làm từ dầu thô.

Ý tưởng này tồn tại bất chấp tất cả những bằng chứng lịch sử chống lại nó. Bằng chứng không chỉ cho thấy rằng dầu chưa bao giờ là một sản phẩm ưu việt cho bất kỳ một mục đích gì trong thời gian rất lâu, mà còn cho thấy rằng ngành xăng dầu thực sự chưa bao giờ là một ngành tăng trưởng. Nó là một sự nối tiếp nhau của những hoạt động kinh doanh khác nhau trải qua các chu kỳ lịch sử thông thường của sự tăng trưởng, trưởng thành, và suy tàn. Sự tồn tại chung của nó là do một loạt những cuộc trốn thoát diệu kỳ khỏi sự lỗi thời hoàn toàn, sự ân xá bất ngờ vào giây phút cuối cùng trước thảm họa chung gợi nhớ về “Con Hiểm Họa Của Thánh Pôn”.

Các cơn hiểm họa của xăng dầu: Tôi chỉ phác họa những tình tiết chính.

Đầu tiên, dầu thô nói chung là một biệt dược. Nhưng ngay cả trước khi cái mốt nhất thời đó qua đi, cầu đối với dầu đã tăng mạnh do việc sử dụng dầu trong đèn dầu. Triển vọng thấp sáng các ngọn đèn dầu trên thế giới dẫn đến sự hứa hẹn tăng trưởng vô độ. Triển vọng đó cũng tương tự như triển vọng hiện thời mà ngành xăng dầu đang có đối với xăng tại những nơi khác trên thế giới. Nó khó lòng đợi được đến lúc các nước kém phát triển có được một chiếc xe trong mỗi gian nhà để xe.

Vào thời của những ngọn đèn dầu, các công ty dầu cạnh tranh với nhau và với ngành đèn khí bằng cách cố gắng cải thiện tính năng thấp sáng của dầu hỏa. Rồi bất chợt, điều không thể xảy ra đã xảy ra. Edison phát minh ra một loại đèn mà hoàn toàn chẳng phụ thuộc gì vào dầu thô. Nếu như không có việc sử dụng dầu trong lò sưởi ngày một gia tăng, thì đèn nung sáng dây tóc chắc hẳn đã hoàn toàn kết liễu ngành dầu như một ngành tăng trưởng vào thời bấy giờ. Chắc hẳn là dầu chẳng còn sử dụng tốt cho việc gì khác ngoài việc làm mờ tra trực máy.

Rồi thì thảm họa và lệnh ân xá lại diễn ra một lần nữa. Hai phát minh vĩ đại xuất hiện, chẳng cái nào bắt nguồn từ ngành dầu. Sự phát triển thành công của hệ thống sưởi trung tâm trong nhà đốt bằng than làm cho lò sưởi dầu bị lỗi thời. Trong khi ngành bị choáng váng, sự phát triển lớn lao nhất xảy ra – động cơ đốt trong, cũng do người ngoài ngành phát minh ra. Kể đến, khi sự bành trướng phi thường của xăng cuối cùng đã chững lại vào những năm 20, sự trốn thoát thần kỳ của lò sưởi dầu trung tâm lại diễn ra. Một lần nữa, sự trốn thoát đó xảy ra được là nhờ vào phát minh và phát triển từ bên ngoài ngành. Khi thị trường yếu đi, cầu đối với nhiên liệu máy bay thời chiến tranh lại xuất hiện như một phương tiện cứu nguy. Sau chiến tranh, sự phát triển của máy bay dân sự, việc sử dụng dầu diesel cho ngành đường sắt, và cầu bùng nổ đối với ô tô và xe tải giúp cho ngành xăng dầu tăng trưởng với tốc độ cao.

Trong khi đó, việc sưởi ấm bằng dầu tập trung – mà tiềm năng bùng nổ của nó chỉ mới vừa bộc lộ gần đây – gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt của khí tự nhiên. Mặc dù chính các công ty xăng dầu cũng sở hữu khí tự nhiên mà hiện đang cạnh tranh với dầu của họ, nhưng ngành này không khởi xướng cuộc cách mạng khí tự nhiên, mà cho tới bây giờ cũng không hưởng lợi nhuận lớn lao từ việc sở hữu khí của mình. Cuộc cách mạng khí tự nhiên hình thành bởi những công ty truyền tải mới thành lập, tiếp thị sản phẩm bằng một bầu nhiệt huyết năng động. Họ khởi đầu một ngành mới tuyệt vời, trước tiên chống lại các lời khuyên, rồi sau đó chống lại sự phản kháng của các công ty xăng dầu.

Theo tất cả lô gíc của tình hình, lẽ ra các công ty xăng dầu nên tự mình tạo ra cuộc cách mạng khí thiên nhiên. Họ chẳng những sở hữu khí, mà còn là người duy nhất có kinh nghiệm trong việc xử lý, lọc rửa, và sử dụng nó, người duy nhất có kinh nghiệm trong công nghệ đường ống và truyền tải, và họ am hiểu những vấn đề về sưởi ấm. Nhưng một phần cũng vì họ biết rằng khí tự nhiên sẽ cạnh tranh với việc bán dầu sưởi ấm của họ, nên các công ty dầu đã gạt bỏ tiềm năng của khí thiên nhiên.

Cuộc cách mạng cuối cùng được phát động bởi các nhà điều hành đường ống dẫn dầu, những người không thể thuyết phục nổi công ty của họ bước vào lĩnh vực khí thiên nhiên, nên họ đã bỏ việc và tự tổ chức các công ty truyền tải khí thành công ngoạn mục. Ngay cả sau khi thành công của họ đã trở thành bằng chứng thương đau cho các công ty dầu, các công ty dầu cũng vẫn không bước vào lĩnh vực truyền tải khí. Việc kinh doanh hàng tỷ đô-la lẽ ra là của họ đã thuộc về tay người khác. Như trong quá khứ, ngành đã mù quáng bởi sự bận tâm hạn hẹp vào một sản phẩm cụ thể và giá trị lượng dự trữ của mình. Ngành đã không chú ý đến những nhu cầu cơ bản và sở thích của khách hàng.

Những năm sau chiến tranh không có gì thay đổi. Ngay sau chiến tranh Thế giới II, ngành dầu được khích lệ về tương lai thông qua sự mở rộng nhanh chóng của cầu đối với các sản phẩm truyền thống của ngành. Năm 1950, phần lớn các công ty dự phóng tỷ lệ tăng trưởng hàng năm nội địa là vào khoảng 6% ít nhất cho đến năm

1975. Cho dù tỷ lệ dự trữ dầu thô đối với cầu trong Thế giới theo Kinh tế Thị trường là vào khoảng 20/1, với tỷ lệ 10/1 được xem là tỷ lệ hoạt động hợp lý tại Hoa Kỳ, cầu bùng nổ làm cho người ta đua nhau đi tìm thêm sản lượng mà không xem xét đầy đủ xem tương lai thực sự hứa hẹn những gì. Vào năm 1952, họ “chạm” tới Trung Đông; tỷ lệ tăng vọt tới 42/1. Nếu lượng bổ sung dự trữ gộp tiếp tục với tốc độ bình quân của năm năm qua (37 tỷ thùng hàng năm), thì cho đến năm 1970, tỷ lệ dự trữ sẽ lên đến 45/1. Sự dồi dào dầu hỏa này đã làm giảm sút giá dầu thô và giá sản phẩm trên khắp thế giới.

Tương lai không chắc chắn: Các nhà quản trị ngày nay không thể tìm thấy nhiều an ủi trong ngành hoá dầu đang mở rộng nhanh chóng, một ý tưởng sử dụng dầu khác mà cũng không bắt nguồn từ các công ty hàng đầu. Tổng sản lượng hóa dầu của Hoa Kỳ tương đương với khoảng 2% (theo khối lượng) của cầu đối với toàn bộ sản phẩm xăng dầu. Cho dù ngành hóa dầu hiện đang được kỳ vọng là tăng trưởng khoảng 10% một năm, điều này sẽ không bù trừ cho sự cạn kiệt tăng trưởng của việc tiêu thụ dầu thô. Hơn nữa, trong khi các sản phẩm hóa dầu có nhiều và đang tăng trưởng, ta cũng nên nhớ rằng có những nguồn nguyên vật liệu cơ bản ngoài dầu, như than. Bên cạnh đó, nhiều chất dẻo có thể được sản xuất mà tương đối ít dùng dầu. Một nhà máy lọc dầu công suất 5000 thùng mỗi ngày được xem là qui mô tối thiểu tuyệt đối để hoạt động hiệu quả. Nhưng một xí nghiệp hóa chất 5000 thùng một ngày là một hoạt động khổng lồ.

Dầu mỏ chưa từng bao giờ là một ngành tăng trưởng mạnh liên tục. Nó đã tăng trưởng theo từng đợt một, luôn luôn được cứu thoát một cách thần kỳ bởi những phát minh và phát triển mà chẳng phải tự nó tạo ra. Lý do khiến nó không tăng trưởng một cách êm ả là vì cứ mỗi lần nó tưởng nó có một sản phẩm ưu việt an toàn không bị sản phẩm thay thế cạnh tranh, thì sản phẩm ấy hóa ra lại trở nên yếu kém và bị lỗi thời. Cho tới bây giờ, xăng (dù sao cũng là nhiên liệu mô tơ) đã thoát khỏi định mệnh này. Nhưng, như chúng ta sẽ thấy sau đây, cũng rất có khả năng là nó đang sắp chết.

Điểm chính của toàn bộ sự việc này là: không có gì bảo đảm chống lại sự lỗi thời của sản phẩm. Nếu như việc nghiên cứu của công ty không làm cho nó trở nên lỗi thời, thì việc nghiên cứu của các công ty khác sẽ làm điều đó. Trừ khi một ngành đặc biệt may mắn, như ngành dầu cho tới bây giờ, nó có thể đi xuống trong tình trạng nguy ngập – như ngành đường sắt, như những chiếc xe ngựa, như chuỗi cửa hàng tạp hóa góc phố, như phần lớn những công ty điện ảnh lớn, và quả thật, như nhiều ngành công nghiệp khác đã gặp phải.

Cách tốt nhất cho một doanh nghiệp đạt được may mắn là tự làm ra may mắn cho mình. Điều đó đòi hỏi phải biết điều gì làm cho một doanh nghiệp thành công. Một trong những kẻ thù lớn nhất của tri thức này là sự sản xuất đại trà.

Những áp lực sản xuất

Các ngành sản xuất đại trà bị thôi thúc bởi nỗ lực lớn là sản xuất ra tất cả những gì họ có thể sản xuất. Triển vọng chi phí đơn vị giảm mạnh khi sản lượng tăng khiến phần lớn các doanh nghiệp thường không thể cưỡng lại được. Triển vọng lợi nhuận xem ra thật diệu kỳ. Mọi nỗ lực đều tập trung vào sản xuất. Hậu quả là việc marketing bị thờ ơ.

John Kenneth Galbraith cho rằng điều ngược lại xảy ra.⁴ Sản lượng nhiều đến mức mọi nỗ lực tập trung vào việc cố gắng thoát khỏi nó. Ông nói điều này giải thích cho những pha quảng cáo thương mại rầm rộ, những biển hiệu quảng cáo tràn ngập các vùng nông thôn, cùng những hành động thông thường và lãng phí khác. Galbraith đã nêu lên phân nào sự thật, nhưng ông bỏ sót một quan điểm chiến lược. Sản lượng đại trà quả thật tạo ra áp lực “di chuyển” sản lượng đi. Nhưng điều thường được nhấn mạnh là việc bán sản phẩm, chứ không phải marketing. Marketing, một quá trình phức tạp và tinh tế hơn, thì lại bị bỏ quên.

Sự khác biệt giữa marketing và bán hàng không chỉ là về ngữ nghĩa. Bán hàng tập trung vào nhu cầu của người bán, còn marketing tập trung vào nhu cầu của người mua. Việc bán hàng bị ám ảnh bởi nhu cầu của người bán là chuyển đổi sản phẩm thành tiền, còn marketing thì bận tâm đến ý tưởng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng bằng phương tiện là sản phẩm và toàn bộ những thứ đi kèm với việc tạo ra, giao hàng, và cuối cùng là tiêu thụ nó.

Trong một số ngành, sự cám dỗ của việc sản xuất đại trà mãnh liệt đến mức trong nhiều năm các nhà quản trị cấp cao thật ra đã bảo với bộ phận bán hàng rằng: “Anh cứ tổng tháo hàng đi, rồi chúng tôi sẽ lo về lợi nhuận.” Ngược lại, một công ty có tư duy marketing thực sự cố gắng tạo ra những hàng hóa và dịch vụ thỏa mãn giá trị mà người tiêu dùng sẽ muốn mua. Cái mà họ đưa ra bán không chỉ bao gồm sản phẩm hay dịch vụ chung, mà còn là cách thức sản phẩm đó được cung cấp cho người tiêu dùng như thế nào, dưới hình thức nào, khi nào, trong những điều kiện nào, và theo tỷ giá ngoại thương nào. Quan trọng hơn cả, cái mà công ty đề nghị bán không phải được xác định bởi người bán mà bởi người mua. Người bán nhận những gợi ý từ người mua theo cách thức sao cho sản phẩm trở nên một kết quả của nỗ lực marketing, chứ không phải ngược lại.

Chậm trễ ở Detroit: Điều này có thể nghe như một tắc kinh doanh cơ bản, nhưng điều đó không giúp nó thoát khỏi bị vi phạm rộng khắp. Chắc chắn là nó bị vi phạm nhiều hơn là được tôn trọng. Ta hãy xem ngành ô tô chẳng hạn.

Ở đây sản xuất đại trà là nổi tiếng nhất, được tôn trọng nhất, và có tác động lớn nhất đối với toàn xã hội. Ngành ô tô gắn bó tương lai của mình vào những yêu cầu nghiêm ngặt về việc thay đổi mô-đen hàng năm, một chính sách làm cho việc định hướng khách hàng trở nên một nhu cầu đặc biệt khẩn thiết. Hệ quả là các công ty ô tô hàng năm tiêu hàng triệu đô-la vào việc nghiên cứu khách hàng. Nhưng sự kiện là các ô tô nhỏ gọn mới đang bán chạy trong những năm đầu tiên cho thấy rằng những cuộc nghiên cứu khổng lồ của Detroit từ lâu đã không phát hiện được là khách hàng thực sự muốn gì. Detroit không tin rằng khách hàng muốn có bất kỳ cái gì khác với cái mà họ đang có cho tới khi công ty mất hàng triệu khách hàng vào tay những nhà sản xuất ô tô nhỏ khác.

Làm sao mà sự chậm trễ so với ước muốn của khách hàng lại có thể tồn tại lâu dài đến thế? Tại sao việc nghiên cứu không bộc lộ được sở thích của khách hàng trước khi quyết định mua hàng của khách hàng thể hiện điều đó? Chẳng phải đó là mục đích của công tác nghiên cứu khách hàng hay sao – tìm ra sở thích khách hàng trước khi sự kiện diễn ra? Câu trả lời là: Detroit thực sự chưa bao giờ nghiên cứu ý thích của khách hàng. Họ chỉ nghiên cứu sự ưa chuộng của khách hàng giữa các loại

⁴ *Một xã hội giàu có* (Boston, Houghton Mifflin Company, 1958), trang 152-160.

hàng mà họ đã quyết định mang ra chào bán. Detroit chủ yếu vẫn định hướng sản phẩm chứ không phải định hướng khách hàng. Trong chừng mực mà khách hàng được công nhận là có những nhu cầu mà nhà sản xuất nên cố gắng thỏa mãn, Detroit thường hành động như thể công việc có thể được thực hiện hoàn toàn bởi những thay đổi về sản phẩm. Thỉnh thoảng họ cũng có chú ý đến vấn đề tài chính, nhưng điều đó được thực hiện là nhằm bán được hàng chứ không phải là giúp khách hàng mua được.

Về vấn đề chú ý đến những nhu cầu khác của khách hàng, cũng không có nhiều việc đã được thực hiện đủ để chúng ta đề cập tới. Những khía cạnh nhu cầu chưa được thỏa mãn nhất bị thờ ơ, hay tốt lắm cũng chỉ được chú ý một cách ghê lạnh. Đó là tại điểm bán và về vấn đề sửa chữa và bảo dưỡng xe. Detroit xem những khía cạnh này là chỉ có tầm quan trọng hạng hai. Điều đó được nhấn mạnh bởi sự kiện là các điểm bán lẻ và dịch vụ của ô tô của Detroit không do nhà sản xuất sở hữu và điều hành, mà họ cũng chẳng kiểm soát đến. Một khi chiếc ô tô đã được sản xuất ra, mọi thứ gần như nằm hết trong bàn tay không chăm sóc đầy đủ của các nhà buôn. Sự kiện sau đây minh họa cho thái độ vô tư của Detroit: trong khi dịch vụ mang đến những cơ hội to lớn để gia tăng doanh số và tạo ra lợi nhuận, thì chỉ có 57 trong số 7000 nhà buôn xe Chevrolet cung ứng dịch vụ bảo hành ban đêm.

Các tay lái ô tô thường nhắc đi nhắc lại tình trạng không hài lòng của họ về việc cung ứng dịch vụ và sự e sợ về việc mua xe ô tô theo cách bố trí bán hàng hiện tại. Những lo lắng và những vấn đề ngày nay họ gặp phải trong việc mua xe và quá trình bảo hành có lẽ gay gắt hơn và phổ biến hơn so với 30 năm trước kia. Vậy mà *xem ra* các công ty ô tô không lắng nghe hay đón nhận những gợi ý từ những người tiêu dùng đau khổ. Nếu có lắng nghe đi chăng nữa, thì họ lại phải nghe qua tấm màn lọc của mối bận tâm về sản xuất. Những nỗ lực marketing vẫn còn bị xem là hệ quả cần thiết của sản phẩm, chứ không phải ngược lại, như lẽ ra nó nên như thế. Đó là di sản của việc sản xuất đại trà, với quan niệm thiên cận cho rằng lợi nhuận nhất thiết nằm ở việc sản xuất lớn có chi phí thấp.

Điều mà công ty Ford đặt lên hàng đầu: Sự căm dỗ về lợi nhuận của việc sản xuất đại trà rõ ràng vẫn có chỗ đứng trong các kế hoạch và chiến lược quản trị kinh doanh, nhưng nó phải luôn luôn *theo sau* những suy nghĩ kỹ lưỡng về khách hàng. Đây là một trong những bài học quan trọng mà ta có thể học được từ những hành vi mâu thuẫn của Henry Ford. Theo một nghĩa nào đó, Ford là nhà marketing thông minh nhất mà cũng điên rồ nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ông điên rồ vì ông từ chối cho khách hàng bất cứ thứ gì ngoại trừ một chiếc ô tô đen. Ông thông minh vì ông tạo ra một hệ thống sản xuất được thiết kế phù hợp với nhu cầu thị trường. Chúng ta thường tôn vinh ông vì một lý do sai lầm, là thiên tài sản xuất của ông. Nhưng thiên tài thực sự của ông là marketing. Chúng ta nghĩ ông có thể cắt giảm giá bán và nhờ đó bán được hàng triệu chiếc ô tô giá 500 đô-la bởi vì phát minh dây chuyền lắp ráp của ông đã làm giảm chi phí. Thật ra, ông ta phát minh ra dây chuyền lắp ráp vì ông ta kết luận rằng với mức giá 500 đô-la ông có thể bán được hàng triệu chiếc ô tô. Sản xuất đại trà là *kết quả* chứ không phải nguyên nhân của mức giá thấp.

Ford liên tục nhấn mạnh điểm này, nhưng một quốc gia của những nhà quản lý kinh doanh định hướng sản phẩm không chịu lắng nghe bài học mà ông đã dạy. Đây là triết lý hoạt động của ông khi ông trình bày một cách súc tích:

“Chính sách của chúng tôi là giảm giá, mở rộng hoạt động, và cải thiện mặt hàng. Bạn sẽ nhận thấy rằng việc giảm giá xảy ra trước tiên. Chúng tôi không bao

giờ xem các chi phí là cố định. Do đó trước tiên chúng tôi giảm giá cho tới điểm mà chúng tôi tin rằng sẽ dẫn đến doanh số nhiều hơn. Sau đó chúng tôi tiếp tục và cố gắng tạo ra các giá đó. Chúng tôi không bán khoản về chi phí. Mức giá mới buộc chi phí phải giảm xuống. Biện pháp thông thường hơn là tính chi phí rồi sau đó xác định mức giá; và cho dù phương pháp đó có thể có tính khoa học theo nghĩa hẹp, nhưng nó không khoa học theo nghĩa rộng, bởi vì việc biết chi phí liệu có chút tác dụng nào chẳng nếu như nó cho bạn biết rằng bạn không thể sản xuất ở một mức giá mà với giá đó mặt hàng có thể bán ra được? Nhưng có một sự kiện còn quan trọng hơn, đó là: cho dù người ta có thể tính toán chi phí bằng bao nhiêu, và dĩ nhiên tất cả các chi phí của chúng ta đều được tính toán cẩn thận, nhưng không ai biết rằng một khoản chi phí phải bằng bao nhiêu. Một trong những cách để biết được là nêu ra một mức giá thấp đến nỗi nó buộc mọi người phải cố gắng đạt đến mức hiệu quả tối đa. Giá thấp làm cho mọi người nỗ lực hết mình để tìm lợi nhuận. Chúng tôi thực hiện được nhiều khám phá liên quan đến việc sản xuất và bán hàng theo phương pháp thúc ép này hơn theo bất kỳ một phương pháp điều khiển nhân nhả nào khác.

Chủ nghĩa địa phương của sản phẩm: Những triển vọng lợi nhuận trên người của chi phí sản xuất đơn vị thấp có thể là thái độ tự lừa dối nghiêm trọng nhất có thể gây khổ sở cho một công ty, đặc biệt là một công ty “tăng trưởng”, nơi mà sự mở rộng chắc chắn rõ ràng của cầu có xu hướng xói mòn sự quan tâm thoả đáng đến tầm quan trọng của marketing và khách hàng.

Hệ quả thông thường của mối quan tâm hạn hẹp tới cái gọi là những vấn đề cụ thể này là thay vì tăng trưởng, ngành lại bị suy giảm. Điều đó thường có nghĩa là sản phẩm không thích ứng với các mô thức nhu cầu và thị hiếu không ngừng thay đổi của khách hàng, với những định chế và cách thực hành marketing mới và đã sửa đổi, hay với sự phát triển sản phẩm trong những ngành cạnh tranh hoặc bổ trợ. Ngành có một cái nhìn cứng nhắc vào sản phẩm cụ thể của riêng mình đến nỗi nó không thấy được nó đã trở nên lỗi thời như thế nào.

Ví dụ kinh điển về điều này là ngành xe độc mã. Không một mức độ cải tiến sản phẩm nào có thể ngăn chặn được bán án tử hình của ngành này. Nhưng giá như ngành này đã tự định nghĩa mình như một ngành kinh doanh giao thông vận tải chứ không phải chỉ là ngành xe độc mã thì nó có thể đã sống còn. Lẽ ra nó phải làm những gì mà sự sống còn luôn luôn đòi hỏi, đó là thay đổi. Cho dù nó chỉ định nghĩa ngành kinh doanh của mình là cung cấp tác nhân kích thích hay xúc tác cho một nguồn năng lượng, thì hẳn là nó đã tồn tại thông qua trở thành một nhà sản xuất dây cua roa quạt, hay làm sạch không khí chẳng hạn.

Câu chuyện mà mai đây có thể vẫn còn là một ví dụ kinh điển, một lần nữa vẫn là ngành xăng dầu. Sau khi để cho người khác lấy mất những cơ hội tuyệt diệu của mình (ví dụ, khí tự nhiên, như đã đề cập, nhiên liệu tên lửa, và dầu nhờn động cơ máy bay), người ta dự đoán ngành sẽ có những biện pháp để không bao giờ điều đó tái diễn. Thế nhưng lại chẳng phải như vậy. Chúng ta hiện đang có những phát triển mới phi thường trong hệ thống nhiên liệu được thiết kế đặc biệt làm năng lượng ô tô. Những phát triển này chẳng những tập trung vào những công ty ngoài ngành xăng dầu, mà ngành xăng dầu thậm chí gần như bỏ mặc chúng, yên tâm bằng lòng với niềm hạnh phúc lừa dối cùng xăng dầu. Một lần nữa, nó đúng hết là câu chuyện của đèn dầu so với đèn nung sáng dây tóc. Ngành xăng dầu đang cố gắng cải thiện nhiên liệu hydrocarbon thay vì cải thiện *bất cứ* nhiên liệu gì thích hợp tốt nhất với nhu cầu của

những người sử dụng chúng, dù là nhiên liệu mới được chế tạo theo những phương thức khác hay bằng những vật liệu khác với xăng dầu.

Đây là một vài thứ mà các công ty ngoài ngành xăng dầu đang thực hiện:

* Hơn một chục các công ty ngoài ngành như thế hiện đang đề xuất những mô hình hoạt động tiên tiến của các hệ thống năng lượng mà khi hoàn thiện, sẽ thay thế động cơ đốt trong và làm triệt tiêu cầu đối với xăng. Lợi ích ưu việt của mỗi hệ thống này là loại bỏ được việc phải thường xuyên gián đoạn để nạp nhiên liệu rất mất thời gian và bức mình. Phần lớn các hệ thống này là những tế bào nhiên liệu được thiết kế để tạo ra năng lượng điện trực tiếp từ hóa chất mà không cần phải đốt. Đa số sử dụng hóa chất không dẫn xuất từ dầu, nói chung là hydrogen và oxygen.

* Một vài công ty khác đưa ra những mô hình acquy trữ điện được thiết kế để cấp năng lượng cho ô tô. Một trong những công ty này là một nhà sản xuất máy bay hợp tác với một vài công ty dịch vụ công cộng về điện. Các công ty sau này hy vọng sử dụng công suất tạo ra ngoài giờ cao điểm để tái sinh pin trong đêm. Một công ty khác, cũng sử dụng phương pháp pin, là một công ty điện tử qui mô trung bình với kinh nghiệm bao quát về pin tiêu, đã triển khai liên kết với hoạt động của công ty trong lĩnh vực trợ thính. Công ty đang hợp tác với một nhà sản xuất ô tô. Những cải tiến gần đây phát sinh từ nhu cầu đối với những thiết bị lưu trữ năng lượng nhỏ cường độ cao trong tên lửa đã đặt vào tầm tay chúng ta một bộ pin tương đối nhỏ có năng lực chịu tải lớn hay sự tăng vọt năng lượng. Các ứng dụng đi-ốt Germanium và pin sử dụng kỹ thuật bản nung và nickel-cadmium hứa hẹn tạo ra một cuộc cách mạng trong nguồn năng lượng.

* Hệ thống chuyển hóa năng lượng mặt trời cũng đang ngày càng được chú ý. Một nhà điều hành ô tô Detroit vốn thường thận trọng mới đây đã đánh bạo nói rằng ô tô năng lượng mặt trời đến năm 1980 chắc sẽ phổ biến.

Về phần các công ty dầu, họ cũng ít nhiều đang “chăm chú chờ đón các phát triển,” như một giám đốc nghiên cứu đã nói với tôi. Một số công ty đang nghiên cứu về tế bào nhiên liệu, nhưng gần như luôn giới hạn trong việc phát triển các tế bào được nạp năng lượng bằng hóa chất hydrocarbon. Không một công ty nào trong số đó nhiệt tình nghiên cứu tế bào nhiên liệu, pin, hay thiết bị năng lượng mặt trời. Không một công ty nào trong số họ chỉ tiêu vào việc nghiên cứu trong những lĩnh vực hết sức quan trọng này dù chỉ một phần nhỏ như họ đã chỉ tiêu cho những thứ tầm thường như giảm chất lỏng khoang đốt trong động cơ xăng. Một công ty xăng dầu hợp nhất quan trọng gần đây đã thử xem xét tế bào nhiên liệu và kết luận rằng cho dù “các công ty tích cực hoạt động trong lĩnh vực này biểu thị một niềm tin vào thành công sau cùng, ... nhưng thời điểm và độ lớn của tác động của nó thì quá xa vời nên không thể bảo đảm sự công nhận trong các dự báo của chúng tôi.”

Dĩ nhiên người ta có thể hỏi: Tại sao các công ty xăng dầu nên làm điều gì đó khác biệt? Liệu các tế bào năng lượng, pin, hay năng lượng mặt trời có hạ thủ được các dòng sản phẩm hiện nay không? Câu trả lời là quả thật nó sẽ làm được, và đó chính xác là lý do khiến các công ty xăng dầu phải triển khai các đơn vị năng lượng trước các đối thủ của họ, như vậy họ sẽ không trở thành những công ty mà không có một ngành.

Các nhà quản trị rất có thể làm được những gì cần để bảo tồn họ nếu họ nghĩ về chính mình như một ngành kinh doanh năng lượng. Nhưng thậm chí điều đó cũng không đủ nếu họ cứ mãi nhốt mình trong sự kìm kẹp chặt hẹp của việc định hướng sản phẩm chặt chẽ. Họ phải nghĩ về chính mình như đang quan tâm đến nhu cầu khách hàng, chứ không phải tìm kiếm, lọc dầu hay ngay cả bán dầu. Một khi họ đã thật sự nghĩ đến công việc kinh doanh của mình là quan tâm đến những nhu cầu giao thông vận tải của con người, không gì có thể ngăn họ tạo ra sự tăng trưởng có khả năng sinh lợi vượt bậc của riêng mình.

“Sự phá hủy có tính sáng tạo”: Vì nói thì dễ chứ làm thì khó, nên có lẽ cũng thích hợp khi ta chỉ ra kiểu tư duy này liên quan đến những gì và dẫn đến những gì. Ta hãy bắt đầu từ đầu – khách hàng. Người ta có thể thấy rằng các tay lái ô tô rất ghét sự phiền phức, chậm trễ, và công việc mua xăng. Người ta thực sự không mua xăng. Họ không thể nhìn thấy nó, nếm thử nó, cảm nhận nó, đánh giá nó, hay thực sự kiểm tra nó. Cái mà họ mua là cái quyền được tiếp tục lái xe. Các trạm xăng giống như một trạm thu thuế mà người ta buộc phải đóng một khoản phí định kỳ là cái giá để sử dụng chiếc xe. Điều này làm cho các trạm xăng trở thành một tổ chức về cơ bản là không được ưa chuộng. Người ta không bao giờ có thể làm cho nó trở nên được ưa thích hay dễ chịu, mà chỉ đỡ khó ưa hơn, đỡ khó chịu hơn thôi.

Giảm bớt tính khó ưa hoàn toàn có nghĩa là loại bỏ nó. Không ai thích một người thu thuế, cho dù là một người vui vẻ dễ chịu nhất. Không ai thích gián đoạn hành trình để mua một sản phẩm hảo huyền, cho dù từ người yêu của thần Vệ nữ thật đẹp trai hay chính thần Vệ Nữ mỹ miều. Vì vậy, các công ty đang nghiên cứu chất thay thế nhiên liệu ngoại lai nhằm triệt tiêu nhu cầu nạp nhiên liệu thường xuyên hiện đang trực tiếp hướng tới những cánh tay duỗi rộng của các tay lái ô tô cáu tiết. Họ đang lướt trên làn sóng tất yếu, chẳng phải vì họ tạo ra cái gì đó ưu việt về công nghệ hay tinh xảo hơn, mà vì họ đang thỏa mãn một nhu cầu mãnh liệt của khách hàng. Họ cũng loại bỏ mùi hơi độc hại và sự ô nhiễm không khí.

Một khi các công ty xăng dầu thừa nhận lô gíc thỏa mãn khách hàng của điều mà các hệ thống năng lượng khác có thể làm được, họ sẽ thấy rằng họ không còn chọn lựa nào hơn việc nghiên cứu một nhiên liệu lâu bền, hiệu quả (hay một cách thức cung ứng nhiên liệu hiện tại mà không gây phiền phức cho các tay lái ô tô), cũng như các cửa hàng thực phẩm lớn đã chọn đi vào việc kinh doanh siêu thị, hay các công ty ống chân không đã chọn chế tạo chất bán dẫn. Vì lợi ích của chính mình, các công ty dầu sẽ phải triệt phá những tài sản sinh lợi cao của họ. Không có sự mơ tưởng nào có thể cứu họ thoát khỏi sự cần thiết phải tham gia vào hình thức “phá hủy có tính sáng tạo” này.

Tôi diễn đạt nhu cầu này mạnh mẽ như thế này vì tôi nghĩ các nhà quản trị phải thực hiện một nỗ lực để phá vỡ chính bản thân việc quản trị thoát ra khỏi những phương cách thông thường. Nếu một công ty hay một ngành trong thời đại ngày nay muốn cho nhận thức về mục đích của mình được thống trị bởi lợi thế kinh tế theo qui mô sản xuất và triển khai việc định hướng sản phẩm thiên lệch một cách nguy hiểm thì thật quá dễ dàng. Nói vắn tắt, nếu các nhà quản trị cứ để cho mình bị cuốn đi, thì không tránh khỏi họ cũng bị trôi giạt theo chiều hướng tư duy về chính mình như là đang làm công việc sản xuất hàng hoá và dịch vụ, chứ không phải thỏa mãn khách hàng. Cho dù có lẽ họ cũng không xuống dốc đến nỗi phải nói với nhân viên bán hàng “Anh cứ tổng tháo hàng đi, rồi chúng tôi sẽ lo về lợi nhuận,” nhưng họ có thể thực hiện một cách chính xác cái công thức suy tàn đầy miệt thị đó mà không hề hay

biết. Số phận lịch sử của một ngành tăng trưởng này nối tiếp ngành kia chính là chủ nghĩa địa phương dẫn đến sự tự sát của sản phẩm.

Mối nguy hiểm của nghiên cứu và phát triển

Một mối nguy hiểm lớn lao khác đối với sự tăng trưởng liên tục của công ty phát sinh khi các nhà quản trị hàng đầu hoàn toàn sững sờ vì triển vọng lợi nhuận của việc nghiên cứu và phát triển kỹ thuật. Để minh họa, trước tiên tôi sẽ chuyển sang một ngành mới – ngành điện tử – rồi sau đó lại quay lại với các công ty xăng dầu. Thông qua so sánh một ví dụ mới với một ví dụ quen thuộc, tôi hy vọng nhấn mạnh đến sự thịnh hành và sự âm ỉ của một lối tư duy nguy hiểm.

Coi khinh marketing (shortchanged)*: Trong trường hợp ngành điện tử, mối nguy hiểm lớn nhất đứng trước các công ty mới đầy mê hoặc trong lĩnh vực này chẳng phải là họ không chú ý đầy đủ tới nghiên cứu và phát triển, mà là họ chú ý *quá nhiều* vào đó. Và sự kiện những công ty điện tử tăng trưởng nhanh nhất được nổi tiếng nhờ chú trọng nhiều vào nghiên cứu kỹ thuật là hoàn toàn không liên quan gì đến vấn đề ở đây. Họ đã vươn tới sự sung túc vào lúc hưng thịnh nhất của khả năng lĩnh hội chung mạnh mẽ khác thường trước những ý tưởng kỹ thuật mới. Đồng thời, thành công của họ được định hình trên một thị trường gần như được bảo đảm bởi những khoản trợ cấp của quân đội và bởi các đơn đặt hàng của quân đội mà trong nhiều trường hợp thật ra còn có trước các phương tiện sản xuất ra sản phẩm. Nói cách khác, sự mở rộng của họ gần như hoàn toàn không có nỗ lực marketing.

Như vậy, họ đang tăng trưởng trong những điều kiện mà tiền sát một cách nguy hiểm đến việc tạo ra một ảo tưởng rằng một sản phẩm ưu việt sẽ tự bán được. Sau khi đã tạo ra một công ty thành công như thế nhờ sản xuất một sản phẩm ưu việt, người ta không ngạc nhiên rằng các nhà quản trị tiếp tục hướng tới sản phẩm chứ không hướng tới những con người tiêu dùng sản phẩm ấy. Họ xây dựng một triết lý cho rằng sự tăng trưởng liên tục là một vấn đề về đổi mới và cải tiến sản phẩm liên tục.

Một số yếu tố khác có xu hướng củng cố và duy trì niềm tin này:

1. Vì các sản phẩm điện tử rất phức tạp và tinh xảo, nên các cấp quản trị trở nên nặng đầu (top-heavy: có quá nhiều nhà điều hành cao cấp) với các kỹ sư và các nhà khoa học. Điều này tạo ra sự thiên lệch có chọn lọc hướng về nghiên cứu và sản xuất bằng tổn thất của marketing. Tổ chức có xu hướng cho rằng mình là người tạo ra sản phẩm chứ không thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Marketing được đối xử như một hoạt động dư thừa, “một cái gì khác” phải được thực hiện một khi công việc quan trọng là sản xuất và sáng tạo sản phẩm đã hoàn tất.
2. Ngoài sự thiên lệch có lợi cho nghiên cứu, phát triển sản phẩm và sản xuất là sự thiên lệch hướng đến việc xử lý với các biến có thể kiểm soát. Các kỹ sư và các nhà khoa học ngồi trong nhà, trong cái thế giới của những thứ cụ thể như máy móc, ống nghiệm, dây chuyền sản xuất, và ngay cả các bảng cân đối tài sản. Những thứ trừu tượng mà họ cảm nhận một cách dễ chịu là những thứ có thể thử nghiệm được hay điều khiển được trong phòng thí nghiệm, hay nếu không thử nghiệm được thì cũng vẫn dụng được, như tiên đề Euclid chẳng

* shortchanged: lừa bịp khi đòi thiếu tiền

hạn. Nói vắn tắt, các nhà quản trị của những công ty mới, đang tăng trưởng với sức mê hoặc, có xu hướng thiên về những hoạt động kinh doanh mà đưa họ đến với những nghiên cứu, thực nghiệm, và kiểm soát cẩn thận – những điều hiện thực cụ thể của phòng thí nghiệm, cửa hiệu, sách vở.

Điều không được quan tâm đầy đủ là thực tế của *thị trường*. Người tiêu dùng thì không thể tiên đoán được, hay thay đổi, không kiên định, ngốc nghếch, thiên cận, cứng đầu, và nói chung là gây khó chịu. Đây không phải là những gì các nhà quản trị-kỹ sư nói, mà sâu lắng trong ý thức của họ, nó là những gì họ tin tưởng. Và điều này lý giải cho việc họ tập trung vào những gì họ biết và họ có thể kiểm soát, ấy là nghiên cứu sản phẩm, kỹ thuật, và sản xuất. Suối chủ trọng vào sản xuất trở nên đặc biệt hấp dẫn khi sản phẩm có thể được chế tạo với chi phí đơn vị giảm dần. Không có cách chi thu vự hơn để làm ra tiền cho bằng chạy máy hết công suất.

Ngày nay việc định hướng sản xuất-khoa học-công nghệ nặng đầu (top-heavy) của nhiều công ty điện tử có tác dụng tốt hợp lý vì họ đang đẩy mạnh các biên giới công nghệ mới trong đó những lực lượng vũ trang đi tiên phong gần như đảm bảo được thị trường. Các công ty hiện đang ở vào tình thế may mắn là lấp đầy thị trường chứ không phải tìm kiếm thị trường, không phải khám phá những gì người tiêu dùng cần hay muốn, mà chính người tiêu dùng tự nguyện tiến tới với những nhu cầu về sản phẩm mới cụ thể. Nếu một đội ngũ các nhà tư vấn được chỉ định đặt biệt để thiết kế một tình huống kinh doanh được tính toán để ngăn ngừa sự xuất hiện và phát triển một quan điểm marketing định hướng khách hàng, thì chắc đội ngũ đó chẳng thể nào tạo ra được bất cứ thứ gì hay hơn là những điều kiện vừa được mô tả.

Đối xử ghe lạnh: Ngành xăng dầu là một ví dụ tuyệt vời về cách thức mà khoa học, công nghệ, và sản xuất đại trà có thể làm một nhóm công ty chệch hướng khỏi nhiệm vụ chính của họ như thế nào. Trong chừng mực mà người ta có nghiên cứu một chút gì đó (không nhiều) về người tiêu dùng, trọng tâm mãi mãi vẫn là thu thập những thông tin vốn được thiết kế nhằm giúp công ty dầu cải tiến những gì họ hiện đang làm. Họ cố gắng tìm ra những chủ đề quảng cáo thuyết phục hơn, các nỗ lực xúc tiến bán hàng hữu hiệu hơn, thị phần của các công ty khác là bao nhiêu, người ta thích hay không thích những gì về các trạm dịch vụ và các công ty dầu v.v... Đường như không ai quan tâm tới việc thăm dò sâu xa vào những nhu cầu cơ bản của con người mà ngành có thể cố gắng thỏa mãn giống như thăm dò những tính năng cơ bản của nguyên vật liệu mà các công ty thực hiện nhằm cố gắng mang lại sự thỏa mãn khách hàng.

Những câu hỏi cơ bản về người tiêu dùng và thị trường ít khi được hỏi. Thị trường chỉ có thân phận con ghê. Các thị trường được công nhận là có hiện hữu, là phải được quan tâm tới, nhưng không đáng được suy nghĩ thật nhiều hay được chú ý hết sức. Không ai bị kích động về khách hàng trong nội bộ như là bị kích động về dầu ở sa mạc Sahara. Không gì minh họa hay hơn cho bằng cách đối xử trên báo chí của chuyên ngành này.

Số báo kỷ niệm một trăm năm của tạp chí hàng quý “Viện dầu lửa Hoa Kỳ” phát hành năm 1959 để chào mừng việc khám phá ra dầu ở Titusville, Pennsylvania, có 21 bài báo đặc biệt tuyên bố sự trọng đại của ngành. Chỉ có một trong những bài này nói về thành tựu của ngành trong việc marketing và đó chỉ là một ghi nhận bằng hình ảnh về lối kiến trúc các trạm dịch vụ đã thay đổi như thế nào. Số báo cũng có một chuyên mục về “Chân trời mới”, dành để biểu thị vai trò to lớn của dầu trong

trương lai nước Mỹ. Mọi sự nhắc đến đều đầy lạc quan sôi nổi, không hề ngụ ý rằng ngành xăng dầu có thể có sự cạnh tranh gay go nào đó. Ngay cả việc nhắc đến năng lượng nguyên tử cũng là một bản liệt kê vui vẻ về cách thức ngành dầu có thể giúp cho năng lượng nguyên tử thành công. Chẳng có chút e sợ gì rằng sự giàu có của ngành dầu sẽ bị đe dọa hay đề nghị rằng một “chân trời mới” có thể bao gồm những phương cách mới và tốt hơn để phục vụ khách hàng hiện tại của ngành dầu.

Nhưng ví dụ bộc lộ rõ nhất về cách đối xử ghẻ lạnh đối với việc marketing là một chuyên mục khác gồm các bài báo ngắn về “Tiềm năng cách mạng của điện tử.” Dưới tiêu đề đó, danh mục những bài báo xuất hiện trong bảng nội dung:

- “Trong việc tìm dầu”
- “Trong hoạt động sản xuất”
- “Trong quá trình tinh lọc”
- “Trong hoạt động đường ống”

Theo một cách có ý nghĩa, mọi lĩnh vực chức năng chính của ngành đều được liệt kê, *ngoại trừ* marketing. Tại sao? Hoặc là người ta tin rằng điện tử không có tiềm năng cách mạng gì đối với việc marketing dầu (điều này có lẽ sai), hoặc là các chủ bút quên thảo luận về marketing (điều này chắc có thể, và thể hiện thân phận con ghẻ của hoạt động marketing).

Thứ tự liệt kê của bốn lĩnh vực chức năng cũng tiết lộ sự xa lìa người tiêu dùng của ngành dầu. Ngành xăng dầu ngầm định nghĩa là mình bắt đầu bằng việc tìm kiếm dầu và kết thúc với việc phân phối từ nhà máy lọc dầu. Nhưng dường như đối với tôi, sự thật là ngành bắt đầu bằng nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm của mình. Từ quan điểm cơ bản đó, sự định nghĩa chuyển ngược chiều sang những lĩnh vực có tầm quan trọng dần dần ít hơn, cho tới khi cuối cùng là “tìm dầu”.

Khởi đầu và kết thúc: Quan niệm cho rằng một ngành là một quá trình thỏa mãn khách hàng, chứ không phải một quá trình sản xuất hàng hoá, có ý nghĩa sống còn mà tất cả các nhà kinh doanh phải hiểu. Một ngành bắt đầu bằng khách hàng và nhu cầu của họ, chứ không phải bắt đầu với một bằng phát minh, một nguyên vật liệu, hay việc bán kỹ năng. Đứng trước nhu cầu của khách hàng, ngành triển khai ngược lại, trước tiên là quan tâm tới việc *cung ứng* về vật chất sự thỏa mãn khách hàng. Sau đó chuyển sang việc *tạo ra* những thứ mà thông qua chúng phần nào đạt được sự thỏa mãn khách hàng đó. Những vật liệu này được tạo ra như thế nào là điều bằng quan đối với khách hàng, do vậy hình thức sản xuất, chế biến, và tất cả những cái gì khác cùng một loại như thế không được xem là khía cạnh sống còn của ngành. Cuối cùng, ngành đi chuyển ngược về xa hơn nữa là *tìm kiếm* những vật tư cần thiết để chế tạo ra sản phẩm.

Điều trớ trêu của một số ngành định hướng nghiên cứu và phát triển kỹ thuật là các nhà khoa học, những người chiếm cương vị điều hành cao thì lại hoàn toàn không có khoa học khi phải định nghĩa những nhu cầu và mục đích chung của công ty. Họ vi phạm hai nguyên tắc đầu tiên của phương pháp khoa học – nhận biết và xác định những vấn đề của công ty, rồi triển khai những giả thiết có thể thử nghiệm được về cách giải quyết những vấn đề ấy. Họ chỉ có tính khoa học trong những thử thuận tiện, như phòng thí nghiệm và các thử nghiệm sản phẩm.

Lý do khiến khách hàng (và sự thỏa mãn những nhu cầu sâu xa nhất của họ) không được xem là “vấn đề” chẳng phải vì có một niềm tin nhất định nào đó rằng những vấn đề đó không hiện hữu, mà vì quãng đời của tổ chức tạo điều kiện cho các nhà quản trị chỉ nhìn vào hướng ngược lại. Marketing chỉ là con ghê.

Tôi không có ý nói rằng việc bán hàng bị thờ ơ. Còn lâu mới là thế. Nhưng việc bán hàng một lần nữa, không phải là marketing. Như đã nói rồi, việc bán hàng bận tâm với những thủ thuật và kỹ thuật nhằm làm cho người ta trao tiền để lấy sản phẩm của bạn, nó không quan tâm tới những giá trị trong việc trao đổi đó. Và, không giống như marketing, việc bán hàng không xem cả quá trình kinh doanh như bao gồm một nỗ lực hòa nhập chặt chẽ nhằm khám phá, tạo ra, đánh thức và thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng. Khách hàng là ai đó “ở ngoài kia”, những người mà bằng một chút mảnh khoe là ta có thể lấy đi những đồng tiền vật mang theo người họ.

Thật ra, ngay cả việc bán hàng cũng không được chú ý nhiều trong một số công ty có tư duy công nghệ. Vì họ có một thị trường gần như bảo đảm cho dòng sản phẩm mới dồi dào của mình, nên họ thực sự không biết một thị trường thực tế là gì. Cứ như thể họ sống trong một nền kinh tế kế hoạch, đều đặn chuyển sản phẩm từ nhà máy tới điểm bán lẻ. Sự tập trung thành công của họ vào sản phẩm có xu hướng thuyết phục họ về tính vững chắc của những gì họ đang làm và họ không thấy được những bóng đen vẩn vù trên thị trường.

Kết luận

Không tới 75 năm trước đây ngành đường sắt Hoa Kỳ tận hưởng lòng trung thành gần bó của những con người sắc sảo ở phố Wall. Các vương quốc châu Âu đầu tư nhiều vào đó. Sự phồn thịnh lâu dài những tương là phúc lành cho bất kỳ ai có thể dành dụm được vài ngàn đô-la bỏ vào cổ phiếu của ngành đường sắt. Không một phương tiện giao thông nào khác có thể cạnh tranh với đường sắt về tốc độ, tính linh hoạt, tính lâu bền, tính kinh tế và các tiềm năng tăng trưởng.

Như Jacques Barzun nói “Cho đến khúc quanh của thế kỷ, nó là một định chế, là hình tượng của con người, là truyền thống, là luân thường đạo lý, là nguồn thơ, là vườn ươm của những ước mơ thời thơ ấu, là cái siêu phẩm nhất trong những món đồ chơi, và là cỗ máy uy nghi nhất – kể bên cỗ xe tang – đánh dấu một thời đại trong đời sống con người.”⁵

Ngay cả sau khi có ô tô, xe tải và máy bay, máy ông trùm xe lửa vẫn còn tự tin không hề nao núng. Nếu 30 năm trước đây bạn bảo với họ rằng sau 30 năm họ sẽ lâm vào hoàn cảnh thất bại, khánh kiệt, cầu xin trợ cấp chính phủ, chắc là họ sẽ tưởng bạn điên. Người ta không cho rằng một tương lai như thế lại có thể xảy ra. Thậm chí nó cũng không phải là một đề tài có thể thảo luận, một câu hỏi có thể đưa ra, hay một vấn đề mà một người có đầu óc lạnh mạnh xem như đáng để suy xét. Bản thân suy nghĩ đó đã là mất trí rồi. Vậy mà nhiều khái niệm mất trí đó hiện là sự thật phải chấp nhận – ví dụ như ý tưởng những ống kim loại nặng 100 tấn chuyển động êm ả qua bầu khí quyển cách trái đất 20.000 feet, chở theo 100 công dân tráng kiện và lạnh mạnh đang uống rượu Martini – và những ống kim loại đó đã giáng những đòn khốc liệt vào ngành đường sắt.

⁵ Jacques Barzun, “Xe lửa và trí tuệ con người,” *Holiday*, tháng 2-1960, trang 20.

Những công ty khác đặc biệt phải làm gì để tránh cái số phận đó? Sự định hướng khách hàng có liên quan gì ở đây? Những câu hỏi này phần nào đã được trả lời qua những ví dụ và phân tích trên. Chắc phải mất một bài báo khác mới trình bày được chi tiết về những gì cần thiết cho những ngành cụ thể. Trong bất luận trường hợp nào, điều rõ ràng là việc xây dựng một công ty định hướng khách hàng hữu hiệu liên quan đến rất nhiều điều chứ không chỉ là những dự định tốt hay những thủ thuật xúc tiến; nó liên quan đến những vấn đề sâu sắc về tổ chức nhân lực và lãnh đạo. Hiện thời, tôi chỉ đề xuất những điều xem ra là một số yêu cầu chung.

Cảm giác bản năng về sự vĩ đại: Hiển nhiên là công ty phải làm những điều đòi hỏi phải làm để tồn tại. Công ty phải thích nghi với những yêu cầu của thị trường, và phải làm điều đó càng sớm càng tốt. Nhưng tồn tại không thôi thì chỉ là một nguyện vọng khiêm nhường. Ai cũng có thể thể tồn tại được bằng cách này hay cách khác, thậm chí chỉ là mặt hàng. Mánh khoé là để tồn tại một cách hào hoa, để cảm thấy xung lực dâng trào của quyền lực về thương mại, không chỉ là sự trải qua hương vị ngọt ngào của sự thành công, mà còn là cái cảm giác bản năng của sự vĩ đại.

Không một tổ chức nào có thể đạt được sự vĩ đại mà không có một nhà lãnh đạo đầy sinh lực, người tiến về phía trước bằng một *ý chí thành công* rợn rợn. Anh ta phải có một tầm nhìn của sự vĩ đại, tầm nhìn mà có thể tạo ra một số đông những người tha thiết đi theo mình. Trong kinh doanh, những người đi theo đó chính là khách hàng.

Để có được khách hàng, toàn bộ công ty phải được xem là một tổ chức tạo ra khách hàng và thỏa mãn khách hàng. Ban quản trị phải nghĩ về mình không phải là tạo ra sản phẩm, mà là cung ứng sự thỏa mãn giá trị tạo ra khách hàng. Nhà quản trị phải đẩy mạnh ý tưởng này (và mọi thứ nó ngụ ý và yêu cầu) vào mọi xó xỉnh và ngóc ngách của tổ chức. Họ phải làm điều này liên tục và với sự nhanh nhạy làm khích động và thôi thúc mọi người trong tổ chức. Bằng không, công ty sẽ chỉ là một chuỗi những bộ phận bị xếp xó mà không có một nhận thức về mục đích hay định hướng vững chắc.

Nói vắn tắt, tổ chức phải học cách suy nghĩ về chính mình không phải là đang sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ mà là đang *mua khách hàng*, đang làm những điều mà sẽ khiến cho người ta *muốn* làm ăn với mình. Và chính người giám đốc chịu trách nhiệm rành rành về việc tạo ra môi trường này, quan điểm này, thái độ này, khát vọng này. Chính anh ta phải ấn định phong cách, định hướng, và mục tiêu của công ty. Điều này có nghĩa là anh ta phải biết chính xác anh ta muốn đi tới đâu, và phải bảo đảm toàn thể tổ chức ý thức một cách nhiệt tình về nơi đó là nơi nào. Đây là điều kiện tiên quyết của người lãnh đạo, vì *trừ khi anh ta biết nơi anh ta sẽ đi, bất kể con đường nào cũng sẽ đưa anh ta đến đó*.

Nếu bất cứ con đường nào cũng được, người giám đốc cũng có thể đóng cặp da lại và đi câu cá. Nếu một tổ chức không biết hoặc không quan tâm tới nơi mình sẽ đến, tổ chức đó chẳng cần phải quảng cáo điều đó bằng một tên bù nhìn long trọng. Chẳng mấy chốc mọi người sẽ nhận biết điều đó.

Phản bình luận trên cơ sở hồi tưởng quá khứ

Cuối cùng, thật là kinh ngạc với thành công về văn chương của ông, Issac Bashevis Singer hòa giải vấn đề kèm theo: “Tôi nghĩ vào khoảnh khắc mà bạn xuất bản một

quyền sách, nó không còn là tài sản riêng của bạn nữa. . . . Nếu nó có giá trị, mọi người có thể tìm thấy trong đó những gì họ tìm, và tôi không thể nói với một người nào đó rằng ý tôi chẳng phải thế.” Hơn 15 năm qua, “Sự thiên cận trong marketing” đã trở thành một trường hợp như vậy. Đáng chú ý là bài báo đã tạo ra một đoàn người ủng hộ trung thành – chưa kể những người cùng phe không chắc có thực.

Tôi tin rằng hệ quả phổ biến nhất và có ảnh hưởng nhất của nó là cách thức những công ty lần đầu tiên suy nghĩ nghiêm túc về vấn đề họ đang thực sự kinh doanh trong lĩnh vực gì.

Những hệ quả chiến lược của điều này trong nhiều trường hợp thật là ấn tượng. Dĩ nhiên, trường hợp được biết đến nhiều nhất là sự thay đổi tư duy về chính mình thay vì đang kinh doanh trong “ngành dầu” chuyển sang “kinh doanh năng lượng”. Trong một vài trường hợp, khoản lợi thu được thật là ngoạn mục (bước vào ngành than chẳng hạn) và trong những trường hợp khác thật là dễ sợ (xét theo thời gian và tiền của tiêu tốn vào việc nghiên cứu tế bào nhiên liệu cho đến giờ). Một điển hình thành công khác nữa là một công ty với một chuỗi cửa hàng bán lẻ giày dép định nghĩa chính mình là nhà bán lẻ những sản phẩm tiêu dùng đặc trưng đủ loại, người ta thường mua, và giá cả phải chăng. Kết quả là sự tăng trưởng ngoạn mục về khối lượng, thu nhập, và sinh lợi trên tài sản.

Một số công ty, cũng là lần đầu tiên tự hỏi liệu họ muốn là bậc thầy về công nghệ mà họ sẽ tìm kiếm thị trường cho công nghệ đó, hay muốn là bậc thầy về thị trường mà họ sẽ tìm kiếm những sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn khách hàng cho thị trường đó.

Chọn phương án trước, một công ty đã tuyên bố “Chúng tôi là những chuyên gia trong công nghệ thủy tinh. Chúng tôi dự định cải tiến và mở rộng tài chuyên môn với mục đích là tạo ra những sản phẩm hấp dẫn khách hàng.” Quyết định này đã đưa công ty đến một cái nhìn nhạy cảm với khách hàng và có tính hệ thống hơn vào những thị trường và người sử dụng khả dĩ, cho dù mục tiêu chiến lược nêu lên của công ty là lợi dụng công nghệ thủy tinh.

Quyết định chú trọng vào các thị trường, một công ty khác xác định rằng “chúng tôi muốn giúp mọi người (chủ yếu là phụ nữ) làm tăng sắc đẹp và cảm giác trẻ trung của mình.” Công ty này đã phát triển các mặt hàng mỹ phẩm, nhưng cũng bước vào lĩnh vực các biệt dược và chất bổ sung Vitamin.

Tất cả những ví dụ này minh họa cho hệ quả “chính sách” của bài báo “Sự thiên cận trong marketing”. Ở mức độ hoạt động, tôi nghĩ đã có sự gia tăng nhạy cảm trước khách hàng và người tiêu dùng. Các bộ phận nghiên cứu phát triển đã miệt mài tìm tòi sự định hướng “bên ngoài” hướng tới việc sử dụng, người sử dụng, và thị trường nhiều hơn – nhờ đó cân đối sự tập trung thiên lệch “bên trong” trước đây vào nguyên vật liệu và phương pháp; các nhà quản trị cấp cao đã nhận ra rằng các bộ phận marketing và bán hàng nên ít nhiều thích ứng một cách tự nguyện hơn trước kia, bộ phận tài chính đã trở nên dễ tiếp thu hơn trước tính chính đáng của ngân sách dành cho nghiên cứu thị trường và những thực nghiệm về marketing, và người bán hàng đã được đào tạo tốt hơn để lắng nghe và thông hiểu những nhu cầu và những vấn đề của khách hàng, hơn là chỉ “đẩy” sản phẩm ra.

Một tấm gương, chứ không phải một khung cửa sổ

ấn tượng của tôi là bài báo đã có tác động trong những công ty sản phẩm công nghiệp nhiều hơn trong những công ty sản phẩm tiêu dùng – có lẽ vì những công ty trước chậm chạp nhất trong việc định hướng khách hàng. Ít nhất có hai lý do cho sự chậm trễ này: (1) những công ty sản phẩm công nghiệp có xu hướng thâm dụng vốn hơn, và (2) trong quá khứ, chỉ ít ra những công ty này đã dựa nhiều vào sự truyền đạt trực tiếp mặt đối mặt về đặc tính kỹ thuật của những gì họ chế tạo ra và bán. Những điểm này đáng được giải thích.

Ta có thể hiểu những doanh nghiệp thâm dụng vốn thì hay bận tâm về qui mô, đặc biệt một khi vốn đã được đầu tư thì không thể dễ dàng di chuyển, vận dụng, hay thay đổi để sản xuất đủ loại sản phẩm khác nhau – ví dụ, các nhà máy hoá chất, nhà máy thép, hãng hàng không, và công ty đường sắt. Ta cũng có thể hiểu, họ tìm kiếm sản lượng lớn và hiệu quả hoạt động để bù đắp cho trang thiết bị và đáp ứng chi phí kèm theo.

Ít ra cũng có một vấn đề xảy ra: quyền lực công ty đậm ra được trao cho những người điều hành hoạt động và điều hành tài chính một cách không cân xứng. Nếu bạn đọc điều lệ của một công ty lớn nhất nước, bạn sẽ thấy chủ tịch hội đồng tài chính là “sếp”, chứ không phải giám đốc. Các nhà điều hành với nền tảng kiến thức như thế gần như đã được đào tạo để không thể thấy được rằng việc đạt được “số lượng lớn” đòi hỏi phải am hiểu và phục vụ nhiều phân đoạn thị trường riêng biệt và đôi khi nhỏ bé, chứ không phải đi sau một khối lượng tương tượng những vị khách hàng lớn hay đồng nhất.

Những nhà điều hành này thường cũng không nhận thức được những thay đổi cạnh tranh diễn ra quanh họ. Họ quan sát thấy những thay đổi, được thôi, nhưng họ đánh giá thấp tầm quan trọng của chúng hay đánh giá thấp khả năng gặm nhấm mất các thị trường của công ty.

Dù vậy, một khi được báo động đột ngột trước khái niệm phân đoạn, khu vực, và khách hàng, các nhà quản trị của các doanh nghiệp thâm dụng vốn trở nên nhạy bén trước sự cần thiết của việc cân đối mối quan tâm không thể tránh khỏi của họ vào việc “trả tiền hóa đơn” hay dung hoà với sự kiện là: cách tốt nhất để thực hiện điều này là chú ý nhiều hơn đến các phân đoạn, các khu vực, và khách hàng.

Lý do thứ hai khiến các công ty sản phẩm công nghiệp có lẽ chịu ảnh hưởng của bài báo nhiều hơn là: trong trường hợp của những sản phẩm hay dịch vụ công nghiệp kỹ thuật, sự cần thiết của việc truyền đạt rõ ràng các đặc tính sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng tương lai dẫn đến nhiều nỗ lực bán hàng mặt đối mặt. Nhưng chính xác vì sản phẩm rất phức tạp, nên tình huống này tạo ra những người bán hàng biết về sản phẩm nhiều hơn là biết về khách hàng, những người tinh thông hơn trong việc giải thích những gì họ có và những gì họ có thể làm thay vì tìm hiểu xem nhu cầu và những vấn đề của khách hàng là gì. Hậu quả là sự định hướng sản phẩm hạn hẹp chứ không phải sự định hướng khách hàng thông thoáng, và “dịch vụ” thường phải gánh chịu. Chắc chắn là người bán hàng nói “Chúng tôi phải cung ứng dịch vụ”, nhưng họ có xu hướng định nghĩa dịch vụ thông qua nhìn vào tấm gương chứ không phải nhìn qua khung cửa. Họ *tưởng* họ đang nhìn vào khách hàng qua khung cửa, nhưng thật ra lại là nhìn vào gương – sự phản ánh những thiên kiến định hướng sản phẩm của chính họ chứ không phải là sự phản ánh tình hình của khách hàng.

Bản tuyên ngôn, chứ không phải một đơn thuốc

Chẳng phải mọi thứ đều lạc quan tươi sáng. Bài báo cũng đã dẫn đến nhiều điều kỳ quái:

- Một số công ty đã triển khai cái mà tôi gọi là “con nghiện marketing”, họ trở nên đáp ứng một cách ám ảnh trước mọi ý thích thoáng qua của khách hàng. Hoạt động sản xuất đại trà được chuyển sang gần như những cửa hàng công việc, mà chi phí và giá thành vượt xa mức sẵn lòng mua sắm sản phẩm của khách hàng.
- Ban quản lý đã mở rộng các dòng sản phẩm và tăng thêm những lĩnh vực kinh doanh mới mà không thiết lập các hệ thống kiểm tra phù hợp ngay từ đầu để điều hành các hoạt động phức tạp hơn.
- Đội ngũ nhân viên marketing bất thành linh và nhanh chóng phát triển và gia tăng ngân sách nghiên cứu mà không có đủ sự hỗ trợ trước về mặt tổ chức, hoặc không tạo ra được những kết quả thỏa đáng về sau.
- Những công ty vốn được tổ chức theo chức năng đã chuyển thành những tổ chức trên cơ sở sản phẩm, nhãn hiệu, hay thị trường với kỳ vọng đạt được những kết quả thần kỳ và ngay lập tức. Kết quả lại là sự mơ hồ, thất vọng, rối rắm, đấu tranh nội bộ công ty, thua lỗ, và cuối cùng là quay trở về với sự bố trí chức năng ban đầu mà chỉ làm tình hình thêm tồi tệ.
- Các công ty đã nỗ lực “phục vụ” khách hàng bằng cách tạo ra những sản phẩm hay dịch vụ phức tạp và hiệu quả tuyệt vời mà người mua hoặc quá sợ rủi ro nên không thích ứng được, hoặc không thể biết cách sử dụng – quả thật, hiện có những chiếc xăng hơi nước dành cho những người chưa từng học cách sử dụng những chiếc thuổng. Vấn đề này xảy ra tái đi tái lại trong cái gọi là những ngành dịch vụ (dịch vụ tài chính, bảo hiểm, những dịch vụ dựa trên máy tính) và với những công ty Mỹ bán hàng vào các nền kinh tế kém phát triển.

“Suối Thiên cận trong Marketing” không phải nhằm mục đích phân tích hay thậm chí kê toa thuốc; bài báo đó chỉ là một bản tuyên ngôn. Nó không làm ra về chiếm một vị thế cân bằng. Mà nó cũng chẳng phải là một ý tưởng mới – Peter F. Drucker, J. B. McKitterick, Wroe Alderson, John Howard, và Neil Borden đã thực hiện những công trình ban đầu và cân đối về “khái niệm marketing.” Tuy nhiên, kế hoạch của tôi ràng buộc marketing chặt chẽ hơn với quỹ đạo thầm kín của chính sách kiểm soát. Drucker – đặc biệt trong cuốn *Khái Niệm Về Công Ty Và Thực Hành Quản Lý* – lần đầu tiên đã mang đến cho tôi nhiều ý tưởng thấu đáo.

Do đó, đóng góp của tôi xem ra chỉ là một phương cách đơn giản, ngắn gọn, và hữu ích để truyền đạt một lối tư duy hiện hữu. Tôi cố gắng làm điều đó một cách hết sức thẳng thắn rõ ràng nhưng có trách nhiệm, vì biết rằng không có độc giả nào (khách hàng), đặc biệt các nhà quản trị và các nhà lãnh đạo có thể chịu đựng nổi sự lặp lờ và ngắc ngứ. Tôi cũng biết rằng sự khẳng định được dẫn chứng nhẹ nhàng bằng tư liệu và đầy màu sắc thì có tác dụng tốt hơn những lời giải thích lập luận quanh co.

Nhưng tại sao lại có được sự mên mộ to lớn dành cho điều mà thật ra chỉ là một ý tưởng đơn giản đã có sẵn từ trước như thế? Tại sao lại có được sự hấp dẫn khắp thế giới đối với các bậc học giả thậm trọng một cách cứng rắn, những nhà quản trị ôn hòa một cách kiên định, và các quan chức chính phủ cao cấp, tất thảy đều quen với sự tính toán sâu sắc và cân đối? Có phải chính những ví dụ cụ thể, hợp lại để minh họa một ý tưởng đơn giản và trình bày với sự chú ý về ngôn ngữ thì truyền đạt tốt hơn so với những lập luận phân tích đồ sộ mà nghe cứ như được dịch ra từ tiếng

Đức? Có phải bắt luận ai là khán giả, sự khẳng định một cách khiêu khích thì đáng nhớ hơn và dễ thuyết phục hơn những lời giải thích cân đối và thận trọng? Có phải tính cách của thông điệp thì cũng truyền tải được thông điệp như chính nội dung của nó? Hay bài báo của tôi không đơn thuần chỉ là một cách hoà âm phối khí khác, mà là hẳn một bản giao hưởng mới? Tôi không biết.

Dĩ nhiên, tôi sẽ làm lại một lần nữa và theo cùng một cách thức như thế, ứng với những mục đích của mình, thậm chí bằng những điều mà bây giờ tôi biết thêm – điều hay và điều dở, sức mạnh của những sự kiện và hạn chế của những lời hùng biện hoa mỹ. Nếu sứ mệnh của bạn là đến cung nguyệt hằng, thì bạn sẽ không dùng một chiếc ô tô. Con gái Archy của Don Marquis cho ta lời an ủi sau cùng: “Một ý tưởng đâu có chịu trách nhiệm cho những người tin vào nó.”