

NHƯƠNG QUYÊN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Jean – Marie Dru

Nguyên tác: How Disruption Brought Order

Editions Gablimard, Paris 2007

Người dịch: Linh Luân

Nhà xuất bản Trẻ 2009

Sách gồm: 256 trang

Về tác giả: Jean – Marie Dru là chủ tịch và CEO của TBWA toàn cầu. Ông là tác giả của *Disruption: Overturing Conventions and Shaking up the Marketplace* và *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace*.

Nội dung chính: Tác giả chia sẻ những trải nghiệm và hiểu biết của ông về thế giới quảng cáo, những điều đã làm cho TBWA trở thành một trong những mạng lưới thành công và được tán thưởng nhiều nhất trên thế giới.

Phần I: Nghĩ khác

Chương 1 - Phương pháp

Điều duy nhất mà bạn có thể chắc chắn là nếu bạn đứng yên, bạn sẽ thất bại. Chúng ta cần phải thoát khỏi một suy nghĩ đã kéo dài quá lâu.

Phá vỡ giới hạn được định nghĩa là “ý tưởng sẽ tăng tốc hành trình của chúng tôi từ quy ước đã được thử thách đến tầm nhìn được đổi mới”.

Vào những năm 1980, *Phá vỡ giới hạn* đầu tiên của chúng tôi đã làm cho hiệu đồng hồ Tay Heuer nâng cao vị thế của thương hiệu qua chiến dịch thể thao bằng khẩu hiệu *Đừng bỏ cuộc dưới áp lực*. *Phá vỡ giới hạn* của Nextel thể hiện qua câu *Những người khác nói, chúng tôi làm* miêu tả Nextel là một công ty của những người làm việc.

Trong những năm gần đây, *Phá vỡ giới hạn* đã trải rộng ở Mỹ như *Nghĩ khác* cho Apple, *Thay đổi* cho Nissan và *Không có gì là không thể* cho Adidas. Ở Pháp, chúng tôi đã có ảnh hưởng sâu rộng đến McDonald's và Ngành Đường Sắt của Pháp. Ở Hàn Quốc với SKTelecom...

Kết quả là, sự tiến hóa dần dần, hàng loạt các điều chỉnh. Những thay đổi mang tính quyết định. Niềm tin của chúng tôi rằng những gì trong quá khứ là thành quả của trực giác và cơ hội, thì hiện tại phải là nền tảng của một phương pháp có hệ thống.

Hằng năm, ở nhiều thành phố trên thế giới, chúng tôi tổ chức những ngày *Phá vỡ giới hạn*.

Bước đầu của ngày *Phá vỡ giới hạn* là các bài tập khởi động, giúp khách hàng nhận ra các quy ước và kích thích khách hàng mong muốn thách thức những quy ước này. Tiếp đến là khám phá tầm nhìn tức là đi trước thời gian và cố gắng hình dung điều gì trong tương lai có thể trở thành hiện thực cho thương hiệu hoặc công ty. Sau đó là những bài tập trả lời câu hỏi “Cái gì – Nếu”. Rồi đóng vai các nhân vật Richard Branson hoặc Steve Jobs, họ phải suy nghĩ như các nhân vật đó. Bài tập cuối cùng là “tiêu đề” là cách tưởng tượng của chúng tôi để tóm tắt sự tiến bộ trong ngày, sau đó bỏ phiếu để đưa ra những đề nghị trong tiến trình mà khách hàng nên theo.

Một ngày *Phá vỡ giới hạn* quét đi những mảnh vụn quá khứ của những người tham dự. Trong suốt thời gian ngắn ngủi này, họ để lại những gì họ biết, và sử dụng quá khứ để hướng dẫn cho tương lai thay vì vẫn bị đông cứng trong đó.

Trong một bối cảnh không ổn định hiện nay, các thương hiệu phải thương xuyên tiến hóa để phù hợp. Nếu bạn không thay đổi gì trong công ty, bạn chắc chắn sẽ thất bại. Và bạn cũng chắc chắn thất bại nếu thay đổi mọi thứ. Chìa khóa dẫn đến thành công nằm trong năng lực của bạn xác định ranh giới rõ ràng giữa những gì cần phải thay đổi và những gì không.

Trên thực tế, chúng tôi xử sự như một chất xúc tác hơn là nhà cung cấp giải pháp. Bản thân chúng tôi không tìm kiếm giải pháp, chúng tôi giúp khách hàng tìm ra chúng.

Khách hàng của chúng tôi, công ty Mars, một công ty sản xuất thức ăn cho chó, đã mời hơn 200 nhà quản lý tham gia những ngày *Phá vỡ giới hạn*. Chúng tôi mài mê những hình ảnh, ngôn ngữ, bao bì, mùi, vị và bất cứ thứ gì khác có liên quan đến những con chó và chế độ dinh dưỡng của chúng.

Công ty đã hình thành cụm từ “*Vì tình yêu dành cho chó*” trở thành tuyên ngôn của công ty. Bản tuyên ngôn gọi là *Niềm tin* được in và phát hành với nội dung: Mọi thứ mà chúng ta làm, chúng ta làm vì tình yêu với những chú chó. Công ty tung ra chương trình bảo hiểm sức khỏe cho mọi chú chó của nhân viên. Công ty Mars đã chấp nhận *Phá vỡ giới hạn* tới mức biến nó thành một trong những phương pháp luận nội bộ của mình. *Phá vỡ giới hạn* trở thành một phần của cách mà công ty nghĩ về việc kinh doanh của họ. Điều này biến công ty thành một kiểu mẫu về tình yêu chochs, và những người chơi chủ chốt trên thị trường nhanh chóng theo cho kịp họ.

Chương 2 – Sản phẩm

Tôi không tin rằng *Phá vỡ giới hạn* lại bị giới hạn trong một giai đoạn đặc biệt nào đó. Khái niệm này sẽ tiến hóa kịp thời, cùng với ý thức và công nghệ mới, nhưng nền tảng của nó vẫn không thay đổi. “Viễn cảnh của hôm nay sẽ là những quy ước của ngày mai”.

Ngày 24.1.1984, Công ty máy tính Apple giới thiệu Macintosh, bộ phim quảng cáo 60 giây đã gây một ấn tượng sâu sắc, nó đã cho thấy sự mờ nhạt giữa quảng cáo thương mại và giải trí. Những năm 1980 là những năm đầy vinh quang của quảng cáo. Rõ ràng là chúng tôi không ở

trong ngành sáng tạo nghệ thuật vị nghệ thuật, nhưng những bộ phim 30 giây hoặc 60 giây ấy là những kiệt tác trong ý nghĩa hoàn chỉnh nhất của thuật ngữ trên là một sự thật.

Khi mọi thứ phải rút lại 30 giây, tài năng cũng chưa phải là đủ. Trong quá trình sản xuất phim, người quảng cáo phải vùi mình vào văn hóa điện ảnh như là một cách hoàn thiện kỹ thuật của mình. Cần phải tò mò, như Renoir đã nói: “Bạn chỉ có thể học vẽ bằng cách dạo quanh các viện bảo tàng”.

Mối quan tâm về ngành quảng cáo đã làm cho tôi trở thành một loại “nhà côn trùng học của phim ảnh”, chúng ta đã thấy, cứ 10 hoặc 15 năm, phong cách thống trị của quảng cáo đã tiến hóa qua hàng loạt các phá vỡ, phạm vi diễn đạt đã được nhân lên gấp nhiều lần, đưa đến tính sáng tạo đa dạng của ngày nay.

Những người làm quảng cáo đã hiểu rằng chỉ “nói” thôi chưa đủ, có minh họa thì hiệu quả hơn nhiều. Những quảng cáo minh họa làm chúng tôi say đắm, như ma thuật, tuy nhiên chúng rất thật. Nhưng quảng cáo minh họa không phải ngày nào cũng tưởng tượng ra được, quảng cáo minh họa hết hơi và được thay bằng các phim giải thích lợi ích của sản phẩm. “Ý tưởng chào bán” được tóm gọn chỉ trong một câu như một khẩu hiệu. Đôi khi ý tưởng chào bán mạnh hơn cả nhãn hiệu.

Công chúng dần hiểu ra rằng quảng cáo có thể có cả sự thông minh và nhạy cảm. Phim quảng cáo của Bill Bernbach đã tạo cảm hứng cho từng người làm việc trong ngành này, mỗi con người sáng tạo đầy tài năng trong giới quảng cáo là hậu duệ tinh thần của ông ấy.

Ngày nay, có cách truyền đạt nào là tội hơn hết thầy, có người quay lại kiểu mà họ cảm thấy quen thuộc và thoải mái. Một số khác tạo những vở kịch ngắn, hoặc một kiểu bản tuyên ngôn v.v... Theo tôi, bạn cần phải không bó mình theo chỉ một phong trào mới được. Chúng tôi hướng đến chủ nghĩa chiết trung, được gọi là “cái thang”, công cụ đó gồm 6 hộp: vị trí nhớ đầu tiên, thuộc tính, quyền lợi, lãnh thổ, giá trị và vai trò. Khi bắt đầu chiến dịch quảng cáo nào, chúng tôi luôn tự hỏi: “Tôi muốn chiến dịch thể hiện nó ở mức độ nào của cái thang?” Chọn lựa cách nào là do chiến lược quyết định, chứ không do việc thực hiện.

Các bộ phim quảng cáo sẽ luôn là những phương tiện chuyển tải cảm xúc tốt nhất, vì chúng kết hợp hình ảnh, âm thanh và chuyển động.

Apple, Adidas và Pedigree sẽ không bao giờ ở được vị trí của chúng ngày hôm nay nếu không có chương trình quảng cáo trên T.V. Internet sẽ có ảnh hưởng không lường trước được, kỹ thuật làm phim cũng đã trở nên thành thực hơn, Internet cho phép chúng ta thử nghiệm nhiều hơn và đo lường kết quả ít tốn kém hơn. Các phương tiện truyền thông tương tác đã từng được dự đoán là đánh dấu sự kết thúc của quảng cáo trên truyền hình, thật ra sẽ đóng góp thêm để bảo vệ tuổi thọ của nó. Trong cách trước thì người tiêu dùng bị lệ thuộc, bây giờ thì chính người tiêu dùng là người quyết định. Quyền lực đã đổi tay. Đây là một bước ngoặt.

Thế hệ hôm nay luôn luôn được kết nối và thường xuyên làm nhiều việc cùng lúc: gọi điện thoại cho bạn bè, chơi trò chơi trên mạng bằng máy điện tử của chúng, nghe nhạc, cập nhật trang

nhật ký trên mạng, cùng lúc đó tải nhạc số xuống. Chúng ta không còn xây dựng các thông điệp của chúng ta gửi tới thế hệ này giống như trước đây. Sự chú ý của giới trẻ hướng đến những tín hiệu tức thì nhiều hơn.

Chương 3 – Các phương tiện truyền thông

Trên thế giới ngày nay, khán giả đang bị phân khúc và các phương tiện truyền thông đang tăng lên nhanh chóng, tất cả chúng ta đều có cảm giác mọi thứ đang tăng tốc. Mọi thứ chồng chéo lên nhau, mọi thứ liên kết với nhau. Internet đang xóa dần các biên giới. Thật và ảo trở nên hòa quyện vào nhau, những thứ hữu hình được nuôi bằng những thứ vô hình. Tất cả sự mờ nhạt của các biên giới sẽ trở thành một nguồn cơ hội lớn lao cho những nhà quảng cáo có tầm nhìn.

Internet là một phương tiện vừa là điểm khởi hành vừa là điểm đến của mọi thứ. Người sử dụng internet có thể tạo ra những sáng tạo đa dạng, bắt đầu bằng việc tạo ra một tính cách ảo đối với đối tác là con người thật của mình. Hai tính cách ấy làm cho phong phú và nuôi sống lẫn nhau.

Sự xâm nhập của hiện thực vào thế giới ảo rõ ràng đang gặp phải sự chống đối. Một số lớn người sử dụng internet thực sự tìm cách thoát khỏi cuộc sống thực. Ranh giới có thể bị vượt qua với điều kiện là chúng ta hiểu rằng mỗi thế giới ảo đều có một nền văn hóa thực của riêng nó, và chúng ta học cách làm thế nào để hoạt động trong đó. Đây là cách mà các sản phẩm thật sẽ khai thác tiềm năng của những thế giới ảo này. Cái thực và cái ảo sẽ đến với nhau, chúng sẽ trở thành một.

Ranh giới giữa giải trí và quảng cáo ngày nay đang bắt đầu hòa lẫn vào nhau. Bộ phim hoạt hình nổi tiếng của Mỹ South Park là một ví dụ. Trong trường hợp này, quảng cáo không còn làm gián đoạn vào một chương trình nào. Khi chúng tôi tung ra đĩa đơn “Vertigo” của nhóm nhạc Ailen, nhiều người đã tự hỏi liệu họ đang xem một mẫu quảng cáo trên truyền hình hay một video clip. Chúng ta đang nói rằng, chúng ta đang nằm ở chỗ giao nhau của nghệ thuật và quảng cáo.

Ngày nay, chúng tôi không còn đánh giá thương hiệu một cách đơn giản qua sản phẩm hay dịch vụ được cung ứng, mà qua cách thương hiệu đó hành xử, chúng tôi nói về các “chương trình thương hiệu”, đó là một loạt các hành động cam kết đóng góp vào việc thắt chặt lẫn cùng cố giềng mối xã hội ngày nay. Thương hiệu vượt xa hơn việc đưa ra hứa hẹn nhằm thỏa mãn nhu cầu hiện tại mà còn đưa ra trọn gói văn hóa, khát vọng vào cuộc sống và có liên quan đến các vấn đề công ích chứ không phải chỉ nhằm quảng cáo.

Chương 4 – Đại lý

Nghề của chúng tôi nằm giao điểm của nghệ thuật và kinh doanh, chúng tôi chọn ngôn ngữ để mang lại hiệu quả, chúng tôi có rất nhiều tài năng ở mọi lĩnh vực. Chúng tôi xây dựng thương hiệu
www.nhuongquyenvietnam.com

hiệu bằng những hình thức diễn đạt của riêng chúng, mà khi chúng tôi truyền hơi thở cuộc sống vào chúng, rồi đến lượt chúng truyền sức sống vào việc kinh doanh của khách hàng chúng tôi.

Chỉ có những đại lý quảng cáo mới có thể mang đến loại truyền thông tích hợp, mới có thể nối lại chiếc cầu giữa phương tiện truyền thông và tính sáng tạo, mới có thể đưa ra những lời khuyên mang tính chiến lược cùng với những giải pháp đầy sáng tạo.

Charles Handy đã viết rằng các công ty sẽ làm tốt khi theo mô hình của các tổ chức đại lý quảng cáo. Các đại lý quảng cáo hoạt động song song với những người từ nhiều ngành kiến thức khác nhau – quảng cáo sáng tạo, tài chính, hoạch định, truyền thông, sản xuất luôn luôn vượt qua các biên giới.

Chúng tôi đang nâng lên nhiều lần các nguồn thông tin về những trải nghiệm thành công nhất của chúng tôi. Chúng tôi đã tạo ra một Ngân hàng của *Phá vỡ giới hạn*. Chúng tôi đã phát triển các nhóm chuyên gia cố vấn, tổ chức hội thảo, huấn luyện cho lãnh đạo, đưa ra các mẹo, chiến thuật, kỹ thuật nhằm cung cấp cho đội ngũ chúng tôi một bản đồ lộ trình để phát triển nhanh hơn, điều này đưa đến sự pha trộn các kỹ năng. Mỗi người được làm “giàu” thêm nhờ vào sự thành thạo của 10.000 nhân viên khác.

Điều thiết yếu là làm cho mọi người muốn làm việc chung với nhau. Chúng tôi đã lập phòng nghiên cứu nghệ thuật truyền thông để tìm cách điều chỉnh hiểu biết của chúng tôi về cách truyền thông hoạt động trong tương lai.

Chúng tôi có cảm hứng từ những trao đổi về văn hóa. Chúng tôi đã tạo ra một mạng lưới quảng cáo cũng giống như một Liên Hiệp Quốc thu nhỏ, nhưng là một Liên Hiệp Quốc hiệu quả. Những khác biệt không phải là trở ngại đối với chúng tôi. Trái lại, chúng giúp chúng tôi phát triển.

New York là một thủ đô toàn cầu của thế giới kinh doanh và thế giới quảng cáo nói riêng. Nhưng trong sâu thẳm tôi biết rằng những gì tôi đưa ra phát xuất từ điểm khác biệt của tôi, từ nguồn gốc Pháp của tôi. Những người Mỹ nhanh chóng chấp nhận những cách làm từ những nơi khác mà họ thấy có hiệu quả.

Đây là cách du nhập phá vỡ giới hạn. Ao ước của tôi là biến TBWA trở thành một trong những công ty đa văn hóa nhất trên thế giới. Một sự hòa nhập tốt bậc, đây là một điều kiện mà công ty chúng tôi phải đáp ứng nhằm trở thành một trong những thứ hấp dẫn nhất trong ngành công nghiệp này.

Phần II: Hành động và khác biệt

Chương 5 – Văn hóa

Một doanh nghiệp, công ty cuối cùng cũng phải tạo ra được văn hóa cho riêng nó. Văn hóa riêng biệt của nhiều công ty như Ikea, General Electric, Starbucks rất nổi tiếng, mỗi văn hóa là độc nhất, và nó được các nhà phân tích kinh doanh hàng đầu theo dõi sát sao mấy năm qua.

Đối với TBWA, văn hóa là yếu tố chủ chốt. Chúng tôi cũng tìm cách kết hợp các kỹ năng với cách ứng xử thành thực nào đó. Trong môi trường kinh doanh, một nền văn hóa mạnh có thể đem lại sức mạnh nhiều hơn người ta tưởng. Trong một vài trường hợp, văn hóa trở thành lợi thế cạnh tranh tối thượng.

Một người Ý, một người Mỹ, một người Pháp và một người Thụy Sĩ, tất cả họ đều quyết tâm tránh thành kiến mang tính quốc gia đã thai nghén và tạo nên câu chuyện TBWA vào 11.8.1970. Vừa ra đời, chúng tôi được giới truyền thông, báo chí ủng hộ. Họ đã có một chương trình PR (miễn phí) không thể tin được. Sau khi khai trương ở Paris, chúng tôi tranh thủ thành lập các đại lý ở Ý, Anh, Đức để tránh bị gắn với duy nhất một nước. Bốn nhà sáng lập đã cho thấy tài năng tuyệt vời khi thuyết phục được những đầu óc sáng tạo vĩ đại nhất lúc đó gia nhập với họ.

Guy Day và Jay Chiat đang điều hành hai công ty nhỏ ở Los Angeles. Ngày 1.4.1968 họ đã hợp nhất hoạt động thành Chiat/Day. Ở một mức độ nào đó, sự phát triển của công ty đã phản ánh sức mạnh của miền Nam California như một cộng đồng sáng tạo.

Xây dựng một công ty vĩ đại đòi hỏi sự tận tụy của tất cả mọi người. Chính sự tận tụy này và những giờ làm việc kéo dài đã dẫn đến cái tên Chiat/Day & Night

Ngày 2.1.1984, ba đối tác chúng tôi khai trương BDDP.. Ngay từ lúc đầu, chúng tôi muốn xây dựng một công ty mạnh chứ không chỉ là một đại lý quảng cáo tốt. Chúng tôi không chỉ đi tiên phong trong ngành quảng cáo mà chúng tôi đi tiên phong quản lý một đại lý quảng cáo.

Ba công ty, TBWA, Chiat/Day và BDDP lúc này hay lúc khác trong lịch sử của họ, đã trải qua thời điểm bất ổn, thử thách. Nhưng họ vẫn cố gắng duy trì được sức sống. Thường khi một công ty được sáp nhập hay được mua lại, văn hóa của nó trở nên mất dần. Nhưng văn hóa của ba công ty khá tương tự nhau là điều giúp hòa hợp cả ba thành một thể thống nhất. Dù văn hóa công ty luôn quan trọng trong mọi ngành nghề, nhưng nó lại rất thiết yếu trong những ngành như chúng tôi. David Maister nói: “Các công ty có văn hóa mạnh sẽ có được sự hài lòng của nhân viên ở mức độ cao nhất, và những công ty có sự hài lòng của nhân viên ở mức cao nhất là những công ty có lợi nhuận nhất”.

Qua 10 năm sau đó, tổ chức của chúng tôi đã được cấu trúc lại, mô hình kinh doanh của chúng tôi đã biến đổi. Những gian khổ mà chúng tôi trải qua 10 năm qua đã đưa chúng tôi đến vị trí hôm nay. Chúng tôi được Advertising Age bầu chọn là mạng lưới toàn cầu của năm, và nhận được phần thưởng tại liên hoan quảng cáo Cannes, giải Grand Prix và nhiều giải thưởng danh giá khác.

Phần thưởng tạo ra một vòng đạo đức. Các công ty giỏi hấp dẫn những đầu óc sáng tạo nhất, những người đoạt giải, các giải thưởng hấp dẫn các nhà tư tưởng sáng tạo vĩ đại khác; những người mà đến lượt họ làm cho công ty tốt hơn nữa.

Chương 6 – Giá trị

Không ai tin tưởng nhiều vào giá trị công ty như tôi. Giá trị luôn đóng một vai trò quan trọng trong đời sống doanh nghiệp miễn là chúng được xem xét một cách nghiêm túc. Niềm tin này áp dụng cho sự minh bạch, một phẩm chất nằm ngay trung tâm công ty chúng tôi.

Khi chúng tôi bắt đầu tạo lập công ty, chúng tôi đảm bảo với khách hàng rằng mọi thứ hoàn toàn minh bạch.

Dù bạn làm công ty nào đi nữa, giấc mơ của bạn, theo cách này hay cách khác, sẽ là để xây dựng nên một cái gì đó khác biệt, có bản chất riêng và hấp dẫn. Như Henry Ford đã nói: “Doanh nghiệp mà chỉ biết kiếm tiền là một doanh nghiệp tồi”. Nên, công ty chúng tôi đã định rõ bởi các giá trị của nó – tính liêm chính, tính táo bạo và tính phóng khoáng. Mark Kelleher khuyên rằng: “Hãy thuê thái độ, hãy dạy kỹ năng”. Ông ấy đúng. Khi tuyển dụng nhân viên, chúng tôi tập trung thật nhiều vào kỹ năng và tài năng, không quan tâm đủ đến điều liệu họ có hợp với nền văn hóa mà họ sắp phải hòa vào trong đó.

Chương 7 – Các kỹ năng

Tôi thường đọc diễn văn trước tập thể nhân viên nhằm chia sẻ tầm nhìn, tạo “cú hích” cho hệ thống. Tôi đã nhấn mạnh tính hiệu quả của sự sáng tạo: “Sứ mệnh của chúng ta là làm cho khách hàng của mình nổi tiếng với những ý tưởng mà họ làm đại diện. Ý tưởng nổi tiếng đó có thể thúc đẩy công ty tiến lên trong nhiều năm”. Khát vọng của chúng tôi là làm cho TBWA trở thành một nơi thú vị nhất trong ngành quảng cáo. Vì vậy, chúng tôi luôn tiếp tục sáng tạo, cải tiến và phát triển các kỹ năng của mình trong 5 lĩnh vực: tổ chức, hợp nhất, kế hoạch hành động, khách hàng mới và truyền thông nội bộ.

Chúng tôi phát triển một tổ chức rất rõ ràng. Chúng tôi duy trì các cấu trúc quản lý cấp khu vực cố hữu cần thiết. Điều này có nghĩa là chúng tôi có các nhà quản lý cho các khu vực châu Mỹ, châu Á, châu Phi, Trung Đông. Cùng việc này, chúng tôi tăng cường quyền hạn cho những giám đốc khách hàng toàn cầu có quyền lực trọn vẹn. Họ có thể quyết định sửa đổi chiến lược hay một chiến dịch ở nửa bên kia thế giới; quyết định thay thế giám đốc khách hàng địa phương; quản lý khách hàng cấp toàn cầu hoàn toàn mang tính tập trung hóa. Chúng tôi thực hiện một hệ thống hai tầng rất tập trung về mặt quản lý khách hàng nhưng hoàn toàn phi tập trung trong việc quản lý các nguyên tắc.

Chúng tôi khuyến khích các công ty chuyên biệt làm việc hòa hợp với nhau, với một số quy tắc cụ thể như: không có công ty con, chỉ có công ty đối tác. Mọi người phải được đối xử bình

đẳng. Cấm nghiêm ngặt “phí giới thiệu” giữa các công ty với nhau mà phải trên cơ sở ta giúp người, người giúp ta, họ làm việc với nhau theo thỏa thuận của riêng họ. Điều này đưa đến tính hiệu quả cao hơn.

Các sách quản trị về chiến lược công ty thường bàn cách xây dựng “các kế hoạch chiến lược lâu dài”. Thật nguy hiểm khi thiết lập một chiến lược dựa trên những tiên đoán. Khác với kế hoạch của các công ty khác, kế hoạch kinh doanh của chúng tôi đơn giản chỉ phác họa các công việc cần đạt được. Chúng tôi gọi là kế hoạch 15 hành động. Mỗi ba hành động của mỗi chương nói về: sản phẩm sáng tạo, phá vỡ giới hạn, kết nối, tài năng và tăng trưởng hữu cơ, và cam kết hoàn thành trong năm, được xem xét hàng quý. Nếu đến tháng 3 bạn không có tiến triển gì cũng không quan trọng, đến tháng 6 bạn vẫn có thể không sao, nhưng đến tháng 9 bạn sẽ gặp rắc rối.

Tôi đã tham gia hàng trăm cuộc gặp khách hàng mới, đó là những giây phút sự căng thẳng luôn dâng cao. Chúng ta tập dượt nhiều lần nhưng chỉ lên sân khấu có một lúc, nên tất cả sản phẩm hoàn hảo, một lỗi duy nhất sẽ ảnh hưởng đến lòng tin của khách hàng.

Công việc của chúng tôi là giúp khách hàng của mình phát hiện những cơ hội luôn chờ đón họ. Một vài cơ hội đến chậm, những cơ hội khác chỉ đến sau vài lần gặp gỡ. Đại đa số những chiến dịch của chúng tôi, nhất là những chiến dịch sáng tạo, rất có thể chẳng bao giờ tồn tại nếu không có sự đóng góp của khách hàng. Vì những suy nghĩ, trực giác nhận xét của họ là cơ sở tham khảo cho công việc sáng tạo của đại lý. Để thành công, mục tiêu thật đơn giản là làm cho khách hàng tương lai thấy khó để chọn đại lý khác. Có được khách hàng mới đòi hỏi một phương pháp vừa có tính hệ thống vừa có tính toàn diện.

Khách hàng mới giống như một chiếc gương, nó cho chúng tôi hình ảnh phản chiếu chúng tôi là ai, hình ảnh mà có đôi khi tàn nhẫn nhưng luôn xác thực. Cho nên, sự may mắn và hy vọng không phải là chiến lược.

Ở nhiều công ty, giám đốc điều hành chỉ nói chuyện với nhân viên một năm một lần qua bài báo cáo tổng kết cuối năm. Riêng tôi, quyết định viết một thư thông tin hàng tuần phát đến tất cả nhân viên, giống như một bài xã luận trên báo vậy. Việc làm này đã góp phần dẹt nên văn hóa của tập đoàn chúng tôi.

Mỗi tuần tôi phải dành một tiếng đồng hồ để suy nghĩ và viết, các vấn đề được đề cập đến rất toàn diện. Tôi chưa bao giờ bỏ lỡ cơ hội chia sẻ thông tin giúp mọi người gần nhau hơn.

Thư thông tin hàng tuần mà tôi gửi đến mạng lưới chỉ là một sáng kiến. Chúng tôi đã cho ra đời mạng nội bộ thể hệ Web 2.0. Mỗi nguyên tắc truyền thông và mỗi nhãn hiệu của TBWA đều có kênh truyền riêng. Nó liên tục được cập nhật từ mọi máy tính hoặc điện thoại. Truyền thông nội bộ sẽ không còn chỉ nhắm đến nội bộ, nó sẽ trở thành *truyền thông*.

Chương 8 – Các nguyên tắc

Tôi đã làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau, đã gặp gỡ và quan sát thật kỹ nhiều nhà lãnh đạo, đã chứng kiến tận mắt, quan sát thật gần những thành công và thất bại. Tôi đã hiểu sự căng thẳng trong các ban quản lý, đã cảm nhận được sự do dự của một số người tài giỏi. Tôi đã đưa ra lời khuyên một vài người trong số họ ở mức độ riêng tư.

Túi khôn phương Đông chứa đầy ngụ ngôn qua đó cho ta thấy rằng sự trưởng thành của con người bắt nguồn từ một chuỗi vô tận những kinh nghiệm và thách thức. Tôi không tin nhiều vào khả năng lãnh đạo tự nhiên, các sự kiện họ trải nghiệm và những người họ gặp gỡ đã làm nên họ. Điều này không có nghĩa là mọi điều đến một cách tự nhiên, không cần có nỗ lực. Chỉ có rất ít người dường như được đáng tối cao sai đến, đúng lúc một cách hoàn hảo, Steve Jobs chẳng hạn.

Tôi khuyên tầng lớp sinh viên không theo các quy tắc định sẵn một cách mù quáng, hãy tránh “những đường mòn có quá nhiều dấu chân”. Đừng hài lòng với lời khuyên chuẩn mực do quá nhiều người được coi là chuyên gia đưa ra. Hãy hành động như kẻ lãng du, trong vài năm đầu của sự nghiệp, hãy chuyển từ vị trí này đến vị trí khác để tránh phạm cái lỗi chết người của việc không làm công việc mình thích. Tôi đã cung cấp cho họ một bộ *phản nguyên tắc*.

Tiên liệu những vấn đề và xử lý chúng trước khi chúng vượt khỏi tầm tay vẫn là quan trọng. Tuy nhiên, tương lai tự nó không hiện hữu, nó được hình thành bởi một chuỗi các quyết định được thực hiện bởi các công ty lẫn các đối thủ của nó.

Cách đây vài năm, người ta tin rằng sách in đang sống những giờ phút cuối cùng của nó, vì người ta sẽ đọc sách điện tử. Sự thật, việc bán sách trên mạng phát triển mạnh, nhưng sách vẫn được vận chuyển theo truyền thống và sách điện tử không thể cất cánh được.

Vì không thể trực tiếp hoạch định tương lai, tôi khuyên sinh viên không nên sợ thử nhiều thứ khác nhau lúc khởi nghiệp, đừng ngại sự lẩn tránh. Làm như thế là dấu hiệu sáng sủa, không phải là sự bất ổn. Những gì chúng ta dám làm ở tuổi 20 (thay đổi công việc) thì không thể làm ở tuổi 40. “Bạn cần phải tìm những gì bạn yêu thích”, “Thời gian của các bạn thì hữu hạn. Đừng lãng phí nó bằng cách sống cuộc đời của người khác” (Steve Jobs).

Các nguyên tắc gây ngạc nhiên và chắc chắn rằng không mang tính quy ước và đi ngược lại truyền thống quản lý:

Vai trò chính của người lãnh đạo là đem lại sự *rõ ràng*. Đối với chúng tôi, một mạng lưới gồm nhiều công ty có mặt ở nhiều quốc gia, có được những mục tiêu, chiến lược rõ ràng và chia sẻ chung với mọi người là quan trọng. Nguyên tắc thứ hai là bác bỏ ý tưởng cho rằng chỉ có một chiến lược duy nhất vì thành tích được quyết định bởi thực thi hơn là chiến lược. Nguyên tắc thứ ba là ra quyết định dễ dàng hơn, các quyết định đơn giản thì không cần báo cáo cấp trên, chỉ có những quyết định khó khăn mới chuyển đến ban quản lý cấp cao. Nguyên tắc thứ tư liên quan đến quản lý sự sai sót, nếu bạn thất bại cần phải thất bại *thật nhanh*. Nguyên tắc thứ năm nằm ở việc nuôi dưỡng sự thiếu năng lực, không đủ nếu chỉ đào xới những ý tưởng dở một cách qua loa, vì khi mới xuất hiện chỉ là vấn đề nhỏ, nhưng theo thời gian chúng sẽ nghiêm trọng nếu bị che giấu. Nguyên tắc tiếp theo là về vấn đề quản lý tài năng, chúng tôi phải tìm

cách thu hút và giữ được những người tài giỏi nhất. Nguyên tắc cuối cùng là “cùng một lúc chúng ta có thể vừa là một sự vật, hiện tượng này vừa là một sự vật, hiện tượng đối lập”. Quản lý là việc dung hòa các mặt đối lập, vượt qua các mặt đối lập.

Phần III: Ứng xử khác biệt

Chương 9 – Nhà quảng cáo

Lee Clow, nhà quảng cáo hoàn hảo

Ông được miêu tả là một người sáng tạo, cha tinh thần của những nhân tài, một huyền thoại sống, một lực dẫn đường, một nhà kích động quần chúng chuyên nghiệp.

Lee nói: “Ý tưởng thống trị thế giới. Chúng tăng tốc độ của sự thay đổi”. Chỉ bằng một hay hai từ, một phác họa sơ về hình ảnh là ông có thể hình dung ra được những khởi đầu của ý tưởng.

Lee là người California chính hiệu. Ông yêu tiểu ban quê nhà của mình, đó là nơi người dân say mê ý tưởng mới, là nơi hội tụ của nhiều nghệ thuật truyền thông. “Mọi thứ đã thay đổi vào năm mà chàng thanh niên Steve Jobs cho ra đời chiếc máy tính cá nhân đầu tiên. Los Angeles đã trở thành thủ đô mới của thế giới và ngày nay nó vẫn thế”.

Điều làm cho Lee trở nên đặc biệt là tài năng đơn giản hóa những gì có vẻ phức tạp. Một trong những phẩm chất ít được thấy rõ, nhưng quan trọng của Lee là tính cố chấp, từ chối nhượng bộ hay thỏa hiệp. Bằng bản năng, ông cảm nhận được thương hiệu có thể trở thành cái gì. Ông mô tả Phá vỡ giới hạn: “Phá vỡ giới hạn là phá bỏ hiện trạng và thay thế nó bằng cái táo bạo và mới mẻ. Đó có thể là thứ quyền lực nhất ta chào bán. Đó có thể là điều thế giới mong chúng ta làm. Đó có thể xác định chúng ta là ai”.

Ông đã kết luận rằng người giải quyết vấn đề giỏi nhất thường là công ty quảng cáo. Chỉ một vài từ hay vài hình ảnh có thể thay đổi cách bạn nhìn một vấn đề, đôi khi, thậm chí có thể dời non lấp biển. Khi quảng cáo mạnh, nó thay đổi vận mệnh. Hãy hỏi Apple và Energize hay Adidas...sẽ rõ.

Chương 10 – Thương hiệu

Làm người lại lẽ thường, đây là những yếu tố đưa đến tiếp thị thành công. Một số thương hiệu còn đi xa hơn bằng cách thể hiện quan điểm chống lại tiền lệ, chính chủ đề là truyền thống của họ. *Thay đổi* - khẩu hiệu của Nissan, *Không có gì là không thể* - câu thần chú của Adidas và *Nghĩ khác* – chữ ký dành cho Apple. Quảng cáo sẽ tạo ra dư luận nội bộ tích cực. Sự tự tin của nhân viên gia tăng và kéo theo đó là sự gia tăng năng lượng cho lực lượng bán hàng.

Nghĩ khác cho phép Apple lấy lại vị thế của mình trong văn hóa đại chúng trước khi nó tung ra một sản phẩm. Steve Jobs nói: “Người ta tôn vinh những người có suy nghĩ khác và làm thế
www.nhuongquyenvietnam.com

giới này tiến lên. Và đó là những gì chúng tôi muốn nói đến, nó tác động đến cái hồn của công ty”. Apple đã tiên phong mở đường.

Một thương hiệu có thể nổi tiếng mà không cần người ta thực sự biết mọi thứ về nó. Điều này đúng với trường hợp Adidas. *Không có gì là không thể* thực sự đã nâng cao tinh thần của công ty. Giám đốc truyền thông quốc tế của Adidas chỉ ra rằng: “Chúng ta tìm kiếm cách thể hiện thái độ của chúng ta đối với thương hiệu thực sự cuốn hút và có khả năng tạo ra cảm xúc mạnh. Thật ngẫu nhiên đây chính xác là điều mà *Không có gì là không thể* đang làm”.

Carlos Ghosn ý thức được rằng đôi khi không tuân theo các lệ thường cũng quan trọng như tôn trọng các truyền thống, và ông là người mở đường cho một kỷ nguyên mới cho Nissan “thay đổi”, ông nói: “*Thay đổi*, một từ duy nhất chiếm được sự say mê và cam kết đã vực dậy được Nissan và mở ra tương lai cho chúng ta. Chúng ta thay đổi mọi thứ chúng ta chạm đến và chúng ta có làm cho mọi thứ chúng ta thay đổi trở nên tốt hơn, đặc biệt là Nissan”.

Triết lý của Nissan nghiêm cấm sự tự mãn. Không bao giờ Nissan hài lòng với hiện tại.

Một trong những nghịch lý lâu đời nhất được nhiều người biết đến là: “Bạn không bao giờ có thể tắm hai lần trên cùng một dòng sông”. Tương lai thì không êm đềm. Chỉ có thể đến được tương lai bằng một loạt những phá vỡ, nhưng rất hiếm khi xảy ra liên tục. Chẳng có gì tồn tại mãi mãi trừ sự thay đổi.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com