

CHARLENE LI  
và  
JOSH BERNOFF

# LÀN SÓNG NGÃM

Thành công trong thế giới xáo trộn bắt đầu bằng công nghệ số

CHARLENE LI & JOSH BERNOFFE

# LÀN SÓNG NGẦM

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

**NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

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

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

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

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

# Lời tựa

Hơn ai hết, các nhà quản trị marketing và các giám đốc doanh nghiệp trong 10 năm qua hiểu rất rõ ảnh hưởng của Internet đến hoạt động tiếp thị và kinh doanh của mình. Chân dung một khách hàng giận dữ đã thay đổi, đó không phải là những người sẽ đến cửa hàng hay gọi đến công ty để than phiền, họ chỉ cần ngồi tại chỗ, nhấp chuột và gửi những lời phàn nàn của mình đến hàng triệu người bằng con đường nằm ngoài tầm kiểm soát của bất cứ doanh nghiệp nào: Internet. Sẽ thật là tai họa cho công ty của bạn nếu khách hàng không hài lòng đó là một blogger nổi tiếng, có hàng nghìn người đang theo dõi blog của anh ta trên Wordpress, hàng nghìn người khác “theo đuôi” anh ta trên Twitter, và thông điệp đó tiếp tục được lan truyền đến các diễn đàn và mạng xã hội mà những người bạn online của anh ta sử dụng. Vòng xoáy này chính là hiện thân của “truyền thông xã hội (social media)”, chắc chắn sẽ không dừng lại chừng nào cộng đồng có được câu trả lời thích đáng của doanh nghiệp đối với việc phục vụ khách hàng 2.0 của mình.

Không khó để các nhà quản trị kinh doanh hiểu được ảnh hưởng của truyền thông xã hội đến khách hàng của mình. Tuy nhiên, phần lớn các nhà quản trị hiện nay đều không thật sự thấu hiểu các nguyên tắc hoạt động, cách tận dụng sức mạnh của truyền thông xã hội trong kinh doanh, cũng như cách ngăn chặn các nguy cơ tiềm ẩn của những thông điệp không thể kiểm soát. “Làn sóng ngầm” chính là công cụ hữu hiệu để các nhà quản trị đối mặt và vượt qua nỗi sợ hãi đó. Cuốn sách được viết bởi hai chuyên gia phân tích hàng đầu của hãng nghiên cứu nổi tiếng Forrester, Charlene Li và Josh Bernoff. Cuốn sách trình bày các hệ thống công nghệ xã hội, phân loại và đưa ra các chiến lược marketing phù hợp thông qua rất nhiều ví dụ điển hình. Ấn dụ về “làn sóng ngầm” cho thấy tính chất đặc biệt của công nghệ xã hội (blog, wiki, tags, podcast, hay mạng xã hội) là tính chất “sóng” (người dùng có thể tạo sóng cho bất cứ chủ đề nào mà họ quan tâm) và tính chất “ngầm” (diễn ra âm thầm, liên tục bởi hàng trăm triệu người dùng và hàng tỷ thông điệp được truyền tải mỗi ngày). Tác giả đã chỉ ra 6 nhóm người sử dụng công nghệ xã hội: Tạo nội dung, Bình luận, Thu thập thông tin, Tham gia mạng xã hội, Quan sát và Không tham gia. Từ tính chất của cộng đồng người sử dụng, tác giả đã đề ra năm mục tiêu cơ bản của chiến lược làn sóng ngầm đối với công ty: Lắng nghe (theo dõi sự phản hồi của khách hàng về sản phẩm dịch vụ của mình), Trao đổi (tương tác với khách hàng thông qua các công nghệ xã hội), Tiếp năng lượng (tác động vào nhóm khách hàng nhiệt tình nhất của công ty để họ truyền sự yêu thích sản phẩm, dịch vụ đến cộng đồng), Hỗ trợ (giúp khách hàng có thể tự hỗ trợ lẫn nhau trong việc sử dụng sản phẩm, dịch vụ của công ty) và Nắm bắt (tạo điều kiện để khách hàng tham gia phát triển các sản phẩm, dịch vụ của công ty).

Bằng ngôn ngữ lôi cuốn và cách đặt vấn đề sáng tạo, tác giả đã phân tích rõ nguyên nhân tại sao một số công ty đề ra chiến lược sai lầm. Nếu trên bề mặt là do sự ảo tưởng về công nghệ giao tiếp, thì bản chất chính là vì họ không hiểu các tuýp khách hàng mà mình nên nhắm tới cũng như điều gì khiến họ tin tưởng. Nhiều công ty nổi tiếng (như Wal-Mart) vội vàng đưa ra blog của mình với những thông tin tốt đẹp một chiều dẫn đến sự thất bại toàn diện về truyền thông vì người sử dụng dễ dàng nhận ra và gọi đó là các blog giả mạo (“fake” blog). Tuy nhiên, nhiều công ty khác lại dũng cảm đưa vào tính năng nhận xét và bình chọn hai chiều (cả xấu lẫn tốt) lên trang web của mình. Kết quả là niềm tin của khách hàng tăng lên và doanh số bán hàng tăng vọt (điển hình như Amazon). Hai tác giả chỉ ra vì sao trong cùng một ngành công nghiệp máy tính, những công ty như Fujitsu nên lựa chọn chiến lược “trao đổi” và “tiếp năng lượng” trong khi những công ty như NEC chỉ cần lựa chọn chiến lược “lắng nghe”, theo dõi những phản hồi về sản phẩm của mình trên các trang mạng xã hội. Nhờ vậy, các công ty thành công đã thực sự “nói chuyện” với khách hàng và tận dụng được sức mạnh của cộng đồng để tác động vào chiếc phễu tiếp thị, mà không phải “hét vào tai” người tiêu dùng như quảng cáo và tiếp thị truyền thống. Với thể mạnh là những nhà phân tích dữ liệu, hai tác giả đã trình bày các ví dụ thông qua những dữ liệu thống kê thực tế. Đối với mỗi chiến lược thành công, tác giả trình bày một bản nhận dạng đặc điểm công nghệ xã hội cụ thể tương ứng cho sản phẩm đó, đồng thời phân tích, định lượng rõ ràng về hiệu quả đầu tư cho một chiến dịch cụ thể và từ đó cung cấp cho các nhà quản trị những công cụ phân tích đặc biệt hữu ích.

Nằm trong khu vực tham gia làn sóng ngầm tích cực nhất - khu vực châu Á Thái Bình Dương, các làn sóng ngầm cũng đang diễn ra mạnh mẽ ở Việt Nam. Những thương hiệu lớn trong lĩnh vực điện thoại, máy tính, ô tô hay xe máy buộc phải theo dõi các trao đổi trong mục Hỏi-Đáp trên trang web thương mại điện tử như Vatgia.com để đưa ra những ứng xử phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Các công ty chứng khoán phải theo dõi các thành viên trên diễn đàn Vietstock.vn bình luận và so sánh giá cả, dịch vụ của mình với các công ty chứng khoán khác để kịp thời thay đổi. Thương hiệu dầu gội DoubleRich không lựa chọn việc đưa ra thông điệp quảng cáo một chiều trên mạng xã hội Cyworld Vietnam, mà đưa ra giải thưởng cho các thành viên trang trí miniroom (trang nhà) của mình theo hình thức một hair salon (cửa hiệu chăm sóc tóc) ấn tượng nhất. Các doanh nghiệp tại Việt Nam đang “lắng nghe”, “trao đổi”, và “nắm bắt” tích cực với cộng đồng khách hàng của mình trên các phương tiện truyền thông xã hội. Hơn lúc nào hết, sự mong manh của thương hiệu ngày càng được thể hiện rõ trước sức mạnh của cộng đồng, thương hiệu chỉ thực sự bền vững nếu hầu hết khách hàng nói tốt, và hơn nữa là nói đúng về bạn. Cơ hội cho các nhà quản trị nắm bắt và khai thác xu hướng này rất rộng mở, nhưng rủi ro tiềm ẩn cũng rất cao nếu bạn không thật sự hiểu rõ cơ chế hoạt động và quy luật lan tỏa đa chiều của các “làn sóng ngầm” phức tạp. Xin trân trọng giới thiệu đến độc giả và các nhà quản trị cuốn cẩm nang hữu hiệu để chinh phục những con sóng ngầm đặc biệt trong môi trường kinh doanh hiện đại.

Nguyễn Hồng Trường

Giám đốc Phát triển Kinh doanh và Công nghệ

Quỹ đầu tư mạo hiểm IDG Ventures Vietnam

# Lời nói đầu

Rick Clancy có vẻ lo lắng

Rick trạc năm mươi tuổi, có mái tóc muối tiêu và vẻ bề ngoài khá uy quyền. Từ trước đến nay, ông vẫn luôn mang phong cách tự tin, thể hiện rõ khả năng kiểm soát tình hình. Trong vai trò giám đốc truyền thông của Sony Electronics, ông từng giải quyết êm xuôi với các tay phóng viên kinh doanh khó tính, với các đối thủ cạnh tranh đáng gờm, các vụ thu hồi sản phẩm một con người có phong thái hết sức tự tin.

Chúng tôi gặp ông tại bữa ăn sáng, trước khi một ngày họp hành bận rộn bắt đầu. Ông đang vật lộn với một thế lực mà ông không hiểu được, một thế lực lớn mạnh không ngừng. Đó là các blogger. Các nhóm thảo luận YouTube. Những người tiêu dùng mà ông chưa bao giờ gặp đang chấm điểm cho các sản phẩm của công ty ông trên các diễn đàn cộng đồng – thứ mà ông chưa hề có kinh nghiệm cũng như không có cách nào gây ảnh hưởng.

Tất cả đang tấn công vào thương hiệu yêu quý của công ty ông, và các công cụ PR truyền thống dường như đang trở nên vô dụng như dùng một thanh đao chống lại cả cơn mưa đầy những mũi tên độc. Rick quyết định đây là lúc phải tự tay nắm bắt vấn đề, phải tự mình viết blog. Đối với một nhà lãnh đạo kỳ cựu với gần 20 năm quản lý hình ảnh của công ty, mục tiêu này không dễ dàng thực hiện chút nào. Có vẻ như đây là một ẩn số.

Trong mắt mọi người, Rick Clancy là một biểu tượng. Ông và hàng nghìn nhà điều hành tập đoàn giống như ông đang phải đối mặt với một xu hướng mà chúng ta gọi là làn sóng ngầm, xu hướng bộc phát của những người sử dụng các công cụ trực tuyến để kết nối, chịu trách nhiệm cho chính mình và tìm được những gì họ cần – thông tin, sự hỗ trợ, ý tưởng, sản phẩm và sức mạnh giá cả – từ chính những người online. Làn sóng ngầm rất rộng, liên tục thay đổi và phát triển. Nó bao gồm blog, wiki, podcast, và YouTube; và người tiêu dùng, những người đánh giá sản phẩm, mua bán trực tiếp với nhau, tự viết tin tức và tự thỏa thuận các vụ làm ăn. Nó trải rộng khắp toàn cầu. Nó không thể dừng lại. Nó ảnh hưởng tới tất cả các lĩnh vực – truyền thông, bán lẻ, dịch vụ tài chính, công nghệ và sức khỏe. Nhưng nó lại hoàn toàn xa lạ với các tổ chức, công ty lớn mạnh cũng như những người đang điều hành chúng.

Tóm lại, làn sóng ngầm là một xu hướng xã hội trong đó con người sử dụng công nghệ để có được những thứ mình muốn từ người khác, chứ không phải từ các công ty, hay tập đoàn. Nếu bạn đang điều

hành một công ty, đây quả là một thách thức.

Hiện tượng làn sóng ngầm không chỉ vụt lên rồi biến mất. Công nghệ hỗ trợ nó đang phát triển với một nhịp độ chóng mặt chưa từng thấy, nhưng bản chất của hiện tượng này nằm ở mong muốn bên trong của con người đó là khao khát được kết nối. Nó đã tạo ra một sự thay đổi lâu dài và mãi mãi về cách thức thế giới vận hành. Đây là cuốn sách giúp các doanh nghiệp đối phó với xu hướng này, dù từng công nghệ riêng lẻ thay đổi thế nào chăng nữa. Chúng tôi gọi đó là tư duy làn sóng ngầm.

Tại sao chúng tôi lại viết cuốn sách này?

Tại hãng Forrester Research, chúng tôi đưa ra các tư vấn chiến lược cho khách hàng trên khắp thế giới. Kể từ khi chúng tôi viết bản báo cáo “Social Computing” (Điện toán xã hội) về hiện tượng làn sóng ngầm vào năm 2006, tốc độ thay đổi ngày càng gia tăng và số lượng khách hàng hỏi chúng tôi về hiện tượng này ngày càng nhiều. Đề tài này cũng gây rất nhiều xôn xao. Với vô vàn sách vở, báo chí bàn về blog, cộng đồng và wiki, các nhà hoạch định chiến lược của công ty khó có thể biết được phải bắt đầu từ đâu. Bởi vậy, chúng tôi muốn mang đến cho khách hàng của mình và cả thế giới một cái nhìn rõ ràng về toàn bộ hiện tượng này, chứ không phải từng mảnh vụn về nó, và đưa ra một loạt lời khuyên mang tính chiến lược. Từ việc phân tích sự ảnh hưởng của công nghệ đối với hoạt động kinh doanh trong hơn một thập kỷ qua, chúng tôi còn muốn mang đến cho bạn nguồn tài liệu quý giá: dữ liệu người tiêu dùng, các câu chuyện thực tế từ khách hàng và sự tập trung vào thành công đo lường được của hoạt động kinh doanh. Cuối cùng, chúng tôi muốn trang bị cho bạn một cái nhìn sâu sắc về những gì đang diễn ra trong làn sóng ngầm dưới hình thức dễ đọc, với những câu chuyện có thật về những người đã khiến cho làn sóng ngầm trở thành một sân chơi tuyệt vời, đem lại một chút triết lý đằng sau những gì đang diễn ra.

Kết cấu cuốn sách

Chúng tôi chia cuốn sách này thành ba phần. Về cơ bản, Phần 1 định nghĩa về làn sóng ngầm và đưa ra các công cụ cơ bản mà bạn cần để hiểu được nó. Phần 2 sẽ chỉ cho bạn thấy phải làm gì để đối phó với làn sóng ngầm. Phần 3 giúp bạn sử dụng làn sóng ngầm thành công trong công ty. Ba phần này bao gồm 12 chương:

Chương 1: Tại sao là làn sóng ngầm và tại sao lại vào lúc này? là một lời thúc giục bạn phải hành động. Trong chương này, chúng tôi sẽ chỉ ra làn sóng ngầm có thể đe dọa các doanh nghiệp và thương hiệu như thế nào khi khách hàng có được sức mạnh từ chính bản thân họ.

Chương 2: Nhu cầu và các công nghệ của làn sóng ngầm cung cấp nền tảng cơ bản giúp bạn tận dụng

làn sóng ngầm theo ý muốn, giống như cách võ sư Nhu đạo sử dụng sức mạnh của đối phương theo ý mình. Trong chương này, chúng tôi sẽ mô tả các thành phần công nghệ của làn sóng ngầm và chỉ ra chúng có thể đe dọa các doanh nghiệp hoặc giúp bạn hưởng lợi từ chúng như thế nào. Cuối cùng, chúng tôi sẽ phân tích cách đánh giá các công nghệ mới khi chúng xuất hiện.

Chương 3: Nhận dạng đặc điểm công nghệ xã hội giới thiệu một công cụ dữ liệu cơ bản. Bản nhận dạng đặc điểm công nghệ xã hội cho phép bạn nghiên cứu một nhóm người cụ thể và xem xét nhóm này hoạt động ra sao trong làn sóng ngầm. Cách nghiên cứu này cần phải trở thành một phần quan trọng của bất kỳ chiến lược làn sóng ngầm nào.

Chương 4: Các chiến lược để bước chân vào làn sóng ngầm mở đầu Phần 2 của cuốn sách, tập trung vào chiến lược. Chúng tôi xác định một quy trình xây dựng chiến lược gồm bốn bước POST – People (con người), Objectives (mục tiêu), Strategy (chiến lược) và Technology (công nghệ) – đồng thời hé mở lý do tại sao bạn mắc phải sai lầm nếu bạn khởi đầu bằng công nghệ. Mục tiêu là yếu tố hết sức quan trọng để làm nên thành công, vì vậy chúng tôi sẽ định nghĩa năm mục tiêu cơ bản của chiến lược làn sóng ngầm: lắng nghe, nói chuyện, tiếp năng lượng, hỗ trợ và nắm bắt. Từng mục tiêu sẽ được mô tả chi tiết trong các chương tiếp theo và tập trung vào ROI (tỷ lệ hoàn vốn đầu tư) của từng cách làm.

Chương 5: Lắng nghe làn sóng ngầm giải thích cách sử dụng các công cụ - chẳng hạn cộng đồng hợp và hoạt động giám sát thương hiệu - để nghiên cứu làn sóng ngầm. Chúng tôi dẫn chứng bằng các ví dụ cụ thể từ National Comprehensive Cancer Network (Mạng lưới toàn diện về ung thư quốc gia) và hãng ô tô Mini.

Chương 6: Nói chuyện với làn sóng ngầm chỉ cho bạn cách sử dụng làn sóng ngầm trong marketing & PR như thế nào với các công cụ như video, blog và cộng đồng - do người dùng tự tạo nội dung. Các ví dụ tham khảo được đề cập trong chương này gồm Blendtec với website [willitblend.com](http://willitblend.com), Ernst & Young trên Facebook, blog của HP, cộng đồng dành cho những thiếu nữ mới lớn của Procter & Gamble trên [beinggirl.com](http://beinggirl.com).

Chương 7: Tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm minh họa một chiến lược quan trọng để tiếp năng lượng cho những khách hàng tốt nhất của bạn và cho phép họ lôi kéo thêm bạn bè. Các thủ thuật được nhấn mạnh trong chương này bao gồm việc xếp hạng, đánh giá và cộng đồng, với các ví dụ minh họa về nhà bán lẻ trực tuyến trên eBags, công ty dịch vụ email Constant Contact và công ty đồ chơi Lego.

Chương 8: Giúp làn sóng ngầm tự hỗ trợ chính nó bàn về việc tiết kiệm chi phí cũng như sự thấu hiểu suy nghĩ khách hàng khi giúp khách hàng hỗ trợ lẫn nhau. Chúng tôi sẽ minh họa bằng CarePages –



trang mạng xã hội dành cho bệnh nhân nằm viện, các diễn đàn của Dell và trang wiki của công ty tư vấn BearingPoint.

Chương 9: Hãy nắm lấy làn sóng ngầm giải thích cách thức bạn có thể đạt được mục tiêu lớn nhất – bao gồm cả việc biến khách hàng thành những trợ thủ đắc lực. Trong chương này, chúng ta sẽ thấy những câu chuyện hợp tác với khách hàng rất thú vị từ Del Monte Pet Products, chuỗi cửa hàng bán lẻ ở Canada có tên Loblaw, công ty chuyên về các ứng dụng bán hàng salesforce.com và ngân hàng Pháp Crédit Mutuel.

Chương 10: Việc hợp tác với làn sóng ngầm thay đổi công ty bạn như thế nào mở đầu Phần 3 của cuốn sách, tập trung vào sự thay đổi. Chương này phối hợp các thủ thuật từ các chương trước để trả lời câu hỏi: Làm thế nào công ty nắm bắt được tư duy làn sóng ngầm? Chúng ta sẽ xem Dell và Unilever đã dành được lợi thế như thế nào từ việc áp dụng các thủ thuật này và nắm được tác động của làn sóng ngầm lên nhiều khía cạnh khác nhau của doanh nghiệp.

Chương 11: Làn sóng ngầm trong nội bộ công ty nghiên cứu cách chúng ta vận dụng khuynh hướng tiếp sức cho khách hàng trong làn sóng ngầm để tiếp sức cho nhân viên trong công ty. Chúng ta sẽ thấy được cách wiki, blog và mạng xã hội nội bộ có thể làm tăng hiệu quả của một công ty đa quốc gia, như BestBuy, Organic, Bell Canada, Avenue A/Razorfish và Intel.

Chương 12: Tương lai của làn sóng ngầm dự đoán những bước kế tiếp trong xu hướng làn sóng ngầm. Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn thấy các lực lượng công nghệ và nhân khẩu học sẽ tạo ra một thế giới thống nhất, hợp tác và linh hoạt như thế nào trong 10 năm tới; cách nó sẽ ảnh hưởng đến các công ty và những gì bạn cần làm để chuẩn bị cho tương lai.

Những gì bạn sắp sửa đọc trong cuốn sách này đến từ hàng trăm buổi nói chuyện với khách hàng và hàng nghìn giờ hợp tác, phân tích. Tất cả chỉ nhằm đạt được một mục đích duy nhất: chuẩn bị kỹ năng chuyên môn và năng lực thực hiện để phát triển thịnh vượng trong một thế giới thay đổi nhanh chóng có tên gọi “công nghệ xã hội”. Giống như Rick Clancy đến từ hãng Sony nói: bạn có thể cảm thấy đang bước vào một thế giới xa lạ, song bạn cũng không còn đường lùi. Chúng tôi hân hạnh mời bạn tham gia thế giới làn sóng ngầm.

# 1. Tại sao là làn sóng ngầm và tại sao lại vào đúng lúc này?

Ngày 1/5/2007, khi tỉnh giấc, Kevin Rose không thể tưởng tượng được rằng ông sắp bắt đầu một ngày thú vị nhất trong cuộc đời mình vì khách hàng của ông đã nổi dậy.

Nếu trong đầu bạn có một bức biếm họa về doanh nhân thời đại Internet thì bức họa đó khá giống với Kevin. Ông bắt đầu gây dựng Digg – công ty riêng ở tuổi hai mươi bảy. Khi chúng tôi phỏng vấn, ông vừa trải qua một ngày chật vật, trên người khoác chiếc áo thun màu xanh xám. Ông nói chuyện với giọng điệu uể oải như giọng của diễn viên Keanu Reeves. Nhưng nếu thật sự lắng nghe, bạn sẽ thấy rằng Kevin rất sắc sảo. Cực kỳ sắc sảo. Ông đã từng lên trang bìa của tạp chí BusinessWeek. Ông hiểu rõ về làn sóng dữ dội của những hiện tượng do con người tạo ra trên Internet hơn bất kỳ ai mà chúng tôi từng gặp. Và điều đó làm tăng tính bất ngờ của câu chuyện ngày 1/5.

Digg.com là một trang web giúp các thành viên bầu chọn và bình luận về tin tức. Ai cũng có thể đăng ký tham gia. Bạn chỉ cần nhấp chuột vào một mẫu tin ở bất kỳ đâu trên mạng và “digg” (đào xới) mẫu tin đó. Trang chủ của Digg luôn đăng tải những mẫu tin hay nhất. Độc giả của Digg không chỉ đọc tin tức mà còn đọc cả blog và các website khác – bất kỳ thứ gì họ cho là mới. Mặc dù có một số thuật toán phức tạp để giúp cập nhật và chống gian lận, nhưng về cơ bản đây là cách công ty hoạt động. Với làn sóng tin tức tuôn tràn từ khắp mọi ngõ ngách trên Internet mỗi ngày, Digg là một cách để lọc ra những tin tức quan trọng, do chính những độc giả như bạn bầu chọn.

Sáu tháng trước khi sự kiện ngày 1/5 xảy ra, Kevin đã nói với chúng tôi: “Thật là lạ khi mỗi buổi sáng, tôi đều thức dậy và tự hỏi: ‘Không biết cái quỷ quái gì sẽ được đăng trên trang chủ hôm nay?’” Và điều này hoàn toàn có thể đoán trước được.

Nó bắt đầu vào ngày 30/4, khi một blogger tên là Rudd-O đã viết điều này trên blog của anh ta:

Hãy lan truyền con số này

09 F9 11 02... Bạn có muốn biết tại sao nó quan trọng đến thế không?

Cả ngành công nghiệp điện ảnh đang đe dọa Spooky Action at a Distance vì công bố con số này, với cáo buộc vi phạm bản quyền.

Tôi không biết là một con số cũng có bản quyền.

Nhưng mà con số này là gì? Đây là mã số xử lý đĩa HD-DVD của hầu hết các bộ phim được phát hành trong thời gian gần đây.

Như vậy nghĩa là sao? Mã bảo mật của định dạng HD-DVD đã bị bẻ gãy. Bây giờ chỉ cần một vài kỹ năng phù hợp, một người bình thường hoàn toàn có thể tạo ra hàng loạt bản sao đĩa DVD với độ nét cao – thứ mà đáng ra không thể sao chép được. Rudd-O đang vui mừng vì điều này.

Đối với những độc giả đam mê kỹ thuật của Digg, điều này thật tuyệt vời. Chỉ trong một ngày, 50.000 thành viên của Digg đã bầu chọn cho tin này. Do vậy, đường dẫn đến mã bảo mật này nằm trịnh trọng ngay trên trang chủ của Digg, nơi tất cả mọi người đều thấy.

Như bạn có thể tưởng tượng, ngành công nghiệp điện ảnh sẽ chẳng thể nào để yên việc này. Advance Access Content System (AACCS LA), một tổ chức do các công ty như Disney, Warner Bros., Sony, Microsoft và Panasonic đứng đằng sau, đã tạo nên mã bảo mật mà Rudd-O cho rằng vừa bị phá vỡ, và tổ chức đã quyết định phải phản ứng lại. Michael B. Ayers, người được Toshiba ủy quyền và là chủ tịch AACCS LA, giải thích cho chúng tôi như sau: “Chúng tôi có quyền hợp pháp để yêu cầu phải được tôn trọng. Lý do duy nhất để lan truyền [con số] này thật ra chỉ là một thủ đoạn” – thật ra, chỉ để lách luật bản quyền. Do đó, các luật sư của AACCS LA đã gửi email cảnh báo cho Digg và yêu cầu chấm dứt việc này. Hãy nhớ rằng Digg chưa hề vi phạm bản quyền và cũng chẳng phá vỡ bất kỳ mật mã nào – trang web này chỉ đáp ứng nhu cầu của các thành viên bằng cách thu thập những tin tức hấp dẫn nhất, như nó vẫn làm từ trước đến nay. Nhưng thay vì liệu lĩnh đương đầu với việc kiện tụng, Digg đã xóa đường dẫn này (và đưa ra lời giải thích trên blog của công ty).

Nhưng các luật sư và doanh nghiệp chưa hẳn là thế lực mạnh nhất trên thế giới Internet. Chính con người mới là thế lực mạnh nhất. Và con người, được công nghệ tăng cường sức mạnh, sẽ chẳng bao giờ chịu khuất phục. Giờ đây các phương tiện truyền thông không còn bị tóm gọn trong các khung hình chữ nhật mà người ta gọi là báo, tạp chí và tivi nữa. Người này kết nối với người kia, tận dụng sức mạnh từ người kia, đặc biệt là từ cộng đồng. Ngay cả những “phù thủy” Internet như Kevin Rose – những người có được sức mạnh từ cộng đồng – cũng không thể làm gì được. Do đó có thể nhìn thấy trước được những hệ quả của nó.

Sau khi Digg gỡ con số này xuống, các blogger đã tìm lại con số này và tung nó lên blog của họ. Khi Kevin thức dậy vào ngày 1/5, 88 blog đã ghi lại con số này. Đến cuối ngày, con số này lên đến 3.172. Hơn 300.000 người đã được nghe một bài trình diễn ghi-ta đầy cảm xúc có lời nhạo lại mã số này do

“keithburgun” đưa lên YouTube. Một thành viên của Digg có tên là Grant Robertson đã ví von chuyện này theo cách châm biếm của NewsRadio – một chương trình truyền hình của thập niên 1990: “Anh chẳng thể lấy cái gì từ Internet xuống đâu. Nó cũng giống như khi ai đó tè bậy trong hồ bơi vậy, anh chẳng thể nào vớt nó ra được nữa.” Cuộc tranh luận này trở thành tin tức sốt dẻo và các nhà báo bắt đầu đưa tin này lên Internet.

Nhiều mẫu blog và tin tức về việc này lần lượt được đăng trên digg.com và ngay lập tức chúng bắt đầu tăng hạng. Theo nguyên tắc, ban quản lý của Digg đã loại bỏ những mẫu tin đề cập đến mã số bị cấm, song cũng như trong trò chơi đập chuột trũi Whack-a-Mole, loài động vật gặm nhấm này luôn phát tán nhanh hơn tốc độ mà bạn có thể tiêu diệt được chúng.

Ngày hôm sau thì Digg đầu hàng. Được xây dựng dựa trên ý tưởng rằng các thành viên sẽ quyết định tin tức của trang web, Digg nhận thấy các thành viên sẽ không tuân theo những quyết định của mình. Đứng giữa vụ kiện tụng và độc giả, Digg đã cúi mình trước thế lực mạnh hơn: độc giả. Ngay chiều hôm đó, Kevin đã viết trên blog của công ty:

Hãy đào xới con số này lên: 09-f9-11-02-9d...

Viết bởi Kevin Rose lúc 9 giờ tối, ngày 1/5/2007, trên Digg Website

Hôm nay quả là một ngày hỗn loạn. Là người sáng lập ra Digg, tôi muốn viết những suy nghĩ của mình lên đây...

Khi xây dựng và hoàn thiện trang web, tôi luôn muốn nó càng gần gũi với thực tế càng tốt. Chúng tôi luôn giao cho cộng đồng quyền điều hành website (bằng cách đào xới hay chôn lấp). Thỉnh thoảng, chúng tôi nhảy vào để gỡ bỏ những tin tức không phù hợp với các điều khoản sử dụng của chúng tôi...

Vì vậy, hôm nay là một ngày hết sức khó khăn đối với chúng tôi. Chúng tôi đã phải quyết định xem có nên gỡ bỏ các mẫu tin chứa đựng một mã số theo như yêu cầu hay không. Chúng tôi phải đưa ra quyết định, và với mong muốn tránh Digg khỏi rơi vào nguy cơ bị đóng cửa, chúng tôi đã quyết định nghe lời và gỡ bỏ các bản tin chứa đựng mã số này.

Nhưng ngay lúc này đây, sau khi chứng kiến hàng trăm mẫu tin và đọc hàng nghìn lời bình, các bạn đã làm mọi thứ trở nên hết sức rõ ràng. Các bạn muốn thấy Digg bước xuống đường chiến đấu, chứ không muốn thấy Digg cúi đầu trước một công ty lớn. Chúng tôi lắng nghe những gì các bạn nói, và ngay từ lúc này trở đi, chúng tôi sẽ không xóa bỏ bất kỳ mẫu tin hay lời bình nào có chứa mã số này và sẵn sàng đối mặt với bất kỳ hậu quả nào.

Nếu chúng ta thua thì thật đáng buồn, song ít nhất chúng ta đã cố gắng hết mình.

Hãy xới tung lên đi!

Kevin

Ngày hôm sau xuất hiện 650 mẫu tin về việc Digg gỡ bỏ đường dẫn và sau đó thu hồi lại quyết định này. Bằng cách yêu cầu xóa bỏ mẫu tin, những người đại diện cho ngành công nghiệp điện ảnh đã tạo ra một cơn lốc dư luận và làm cho nó mãi mãi không thể bị xóa bỏ. Con người, bằng cách hợp sức lại trên Internet chỉ trong giây lát, đã tạo ra một làn sóng ngầm mà không thể lực nào có thể cưỡng lại hay diệt trừ được nó.

Những gì xảy ra với Digg và AACCS LA chỉ là một ví dụ điển hình

Hãy quay ngược thời gian lại một chút và xem xét sự kiện ngày 1/5/2007.

Thứ nhất, cộng đồng mạng cho thấy họ là những người ra quyết định. Bất kỳ cá nhân nào cũng có thể bị chặn lại, bị kết nạp, bị mua chuộc hoặc bị kiện tụng. Nhưng Internet cho phép mọi người có được sức mạnh từ người khác. Các thành viên của Digg và các blogger – những người đã đăng tải mã số bị cấm đó – đều không phải là thành viên của một hội kín nào, hầu hết họ còn không hề biết mặt nhau. Nhưng các blog, các website như digg.com, nói chung là Internet, đã cho phép họ liên kết lại với nhau, để họ không còn cảm giác sợ hãi và trở nên cực kỳ mạnh mẽ.

Thứ hai, thế giới mạng đang lan tràn vào thế giới thực. Cộng đồng mạng đã trở nên mạnh mẽ hơn cả ngành công nghiệp điện ảnh và bộ máy pháp lý của nó. Các sản phẩm cụ thể ngoài đời, trong trường hợp này là đĩa HD DVD và máy chơi HD DVD, đều bị ảnh hưởng. Internet không phải là một khuôn mẫu lấy từ trên kệ xuống, nó đã được hòa quyện vào tất cả các yếu tố của xã hội và kinh doanh.

Thứ ba, những người liên quan đều không phải là kẻ ngu xuẩn hay thiếu hiểu biết. AACCS LA có hẳn một đội ngũ các kỹ sư tài năng cùng vị luật sư đại diện Michael B. Ayers rất mực thận trọng. Cả ngành công nghiệp điện ảnh đều am hiểu về công nghệ. Kevin Rose “nắm được” Internet. Thế nhưng tất cả những thứ này đều không ăn thua.

Đây không phải là sự cố duy nhất. Dưới đây là một vài ví dụ khác ở khắp nơi trên thế giới, một số rất nổi tiếng (tham khảo cuốn Citizen Marketers của Ben McConnell và Jackie Huba):

- Viên phi công Gabrielle Adelman và nhà nhiếp ảnh Kenneth Adelman đã quyết định chụp ảnh toàn bộ bờ biển California (bạn có thể truy cập trang web [www.californiacoastline.org](http://www.californiacoastline.org) của họ để xem). Ca

sĩ Barbra Streisand nằng nặc đòi họ phải gỡ bỏ những tấm ảnh có chụp hình ngôi nhà của bà. Việc này giống như hành động phá tổ ong bằng cách thọc gậy bóng chày vào. Lẽ dĩ nhiên là dư luận khiến hết người này đến người kia cùng sao chép tấm ảnh này và đăng tải nó khắp mọi nơi trên mạng. Bạn có thể dễ dàng tìm thấy nó với từ khóa “Barbra Streisand house” (nhà Barbra Streisand) trên công cụ tìm kiếm hình ảnh của Google. Mike Masnick, một blogger của Techdirt, đã gán cụm từ “hiệu ứng Streisand” nhằm chỉ những sự cố mà trong đó việc nỗ lực loại bỏ chúng ra khỏi Internet chỉ càng làm chúng lan truyền mạnh mẽ hơn. Giờ đây, không chỉ ngôi nhà của Barbra Streisand vẫn nằm trên mạng, mà tên của bà còn được đồng nhất với những nỗ lực vô ích nhằm xóa bỏ các nội dung trên Internet.

- Hơn một triệu người đã xem đoạn video do sinh viên ngành luật tên là Brian Finkelstein đưa lên YouTube. Năm 2006, anh này đã quay lén cảnh một nhân viên kỹ thuật của Comcast ngủ gật trên ghế dài khi chờ đợi bộ phận Comcast Home Office sửa một sự cố nhỏ về mạng. Đoạn video này được xếp hàng đầu khi tìm kiếm từ “Comcast” trên YouTube.

- New Line Cinema dự định sẽ hoàn thành và công chiếu bộ phim Snakes on a Plane (Rắn trên máy bay) vào năm 2006. Tin tức này được lan truyền, các website của người hâm mộ đăng tin, và chẳng bao lâu sau thì bộ phim này đã lan truyền trên Internet. Không hề có một bàn tay marketing nào đằng sau, những người hâm mộ đã tự tạo ra hàng trăm mẫu áo thun quảng cáo không chính thức trên cafepress.com. Một blog tự phát lấy tên Snakes on a Blog (Rắn trên Blog) đã trở thành nơi tập trung các hoạt động của người hâm mộ; có 8.360 blog và website khác liên kết với nó. Những người hâm mộ buộc ngôi sao Samuel L. Jackson đưa vào bộ phim câu nói: “Tôi đã từng đụng độ với mấy con rắn khôn kiếp - trên cái máy bay mẹ kiếp này”. New Line đã không thể kiểm soát được bộ phim và các hoạt động quảng bá của nó, họ biết rằng nếu muốn thành công, hãng phim sẽ phải khuất phục trước những người hâm mộ quá khích. Vậy nên New Line đã sửa lại bộ phim, bổ sung thêm câu nói trên, và do đó khi xếp loại, nó đã không còn được xếp vào loại PG-13 (thể loại phim phù hợp với trẻ em dưới 13 tuổi).

- Jennifer Laycock, một người tuyên truyền về bú sữa mẹ kiêm điều hành blog thelactivist.com, muốn quyên góp tiền cho một tổ chức từ thiện ủng hộ việc bú sữa mẹ. Cô đã tạo ra một mẫu áo thun với dòng chữ: “Sữa mẹ: Một loại sữa trắng khác”. Vừa bán được khoảng 8 đô-la thì National Pork Board gửi thư yêu cầu cô phải dừng lại vì khẩu hiệu này gây ảnh hưởng xấu đến thương hiệu của công ty: “Một loại thịt trắng khác”. Nhưng Jennifer Laycock không phải là một bà mẹ bình thường, cô còn là một chuyên gia Marketing trên Internet (Internet Marketing). Cô đã ghi chi tiết sự việc trên blog của mình và ngay sau đó có 200 blog khác liên kết tới. Pork Board đã nhìn thấy một thảm họa truyền thông (PR) trước mắt nên đã nhanh chóng đưa ra một thỏa thuận và thu tiền quyên góp từ nhân viên để hỗ trợ quỹ

từ thiện của Jennifer.

- Vào tháng 4/2008, một blogger làm việc tại cửa hàng trong hệ thống Dunkin' Donuts tại Hàn Quốc đã viết một bài viết có tiêu đề “Sự thật về Dunkin' Donuts”, trong đó tố cáo khâu chuẩn bị thực phẩm của Dunkin Donuts không đạt tiêu chuẩn vệ sinh và đăng tải bức ảnh một chiếc bếp han ri có thể gây độc cho bánh donut. Là phiên bản của “hiệu ứng Streisand” tại Hàn Quốc, Dunkin' Donuts đã thuyết phục được website xóa bỏ bài viết đó nhưng nó không thể ngăn chặn được sự trao đổi lan truyền từ các blogger khác. Toàn bộ tình tiết đều được tờ

Korea Times (Thời báo Hàn Quốc) thuật lại, và chắc chắn là không theo hướng mà Dunkin mong muốn.

Những gì đã diễn ra với các công ty này cũng sẽ xảy ra với bạn. Ngay lúc này đây, khách hàng đang bàn luận về thương hiệu của bạn trên MySpace, có thể theo cách mà bạn không muốn. Các cuộc đối thoại giữa nhân viên của bạn với khách hàng sẽ được đưa lên YouTube, các mẫu quảng cáo của bạn sẽ được xen vào bằng những lời bình mĩa mai. Vị CEO sẽ vò đầu bứt tóc và yêu cầu bạn chế ngự dòng chảy của những người đang bày tỏ suy nghĩ cá nhân của họ. Nhưng dòng chảy này không thể bị thuận phục. Nó đến từ hàng nghìn nguồn khác nhau và như một cơn lũ cuốn phăng đi lối kinh doanh cổ điển. Nó không thể dừng lại ở một nơi nào được. Nó cũng không thể bị chặn lại.

Đây là dòng chảy mà chúng ta gọi là làn sóng ngầm. Và vì không thể ngăn nó lại, tốt hơn hết là bạn hãy cố gắng hiểu nó. Bạn không thể chỉ sống với nó, bạn phải phát triển dựa trên nó. Đây chính là mục đích của cuốn sách này.

Làn sóng ngầm là gì?

Trước hết, hãy xem xét một số khái niệm.

Năm 2006, Forrester Research công bố một bản báo cáo có tên là “Social Computing” (Điện toán xã hội). Chúng tôi đã phát hiện một khuynh hướng đang diễn ra trên mạng. Mọi người đang sử dụng các công cụ để liên kết với nhau theo nhiều cách khác nhau, và chúng khiến các công ty phải lo ngại.

Trong chương này, chúng tôi đã đề cập đến blog và các trang web tin tức do thành viên điều hành như digg.com. Khuynh hướng làn sóng ngầm cũng bao gồm các mạng xã hội như MySpace, Facebook và các trang web do thành viên đóng góp nội dung như YouTube, Helium. Các công cụ như del.icio.us giúp mọi người xem và chia sẻ các đánh dấu nhớ trang (bookmark) trên Internet với nhau. Các trang do mọi người cùng nhau xây dựng nội dung như Wikipedia cũng là một phần của khuynh hướng này

(chúng tôi sẽ mô tả các công nghệ này trong Chương 2). Nhưng chúng tôi đang muốn đưa ra một cái nhìn tổng quát hơn về hiện tượng này, một cái nhìn không chỉ bao gồm các công nghệ hiện tại mà là về sự thay đổi cơ bản trong lối ứng xử đang diễn ra trên Internet. Vậy làn sóng ngầm là:

Một xu hướng xã hội trong đó con người sử dụng công nghệ để có được thứ mình muốn từ những người khác, chứ không phải từ các tổ chức truyền thống – chẳng hạn như các tập đoàn.

Xem xét theo hướng này, bạn có thể thấy được làn sóng ngầm có từ trước khi MySpace xuất hiện rất lâu. Trên eBay, bạn mua hàng từ những người khác, chứ không phải từ cửa hàng. Craigslist cho phép bạn tìm việc hoặc tìm người trông trẻ mà không cần phải ngó ngang tới các mẫu quảng cáo trên báo chí. Linux là một hệ điều hành được các kỹ sư cùng nhau tạo ra, chứ không phải phụ thuộc vào một tập đoàn hùng mạnh như Microsoft. Rotten Tomatoes cho phép bạn quyết định có đi xem phim hay không dựa trên sự bình phẩm của mọi người. BitTorrent giúp chúng ta cùng chia sẻ âm nhạc với nhau mà không cần phải đến cửa hàng bán đĩa, giống như cách Napster đã làm năm 2000.

Tuy nhiên, so với cách mọi thứ diễn ra vào năm 2000, xu hướng liên kết với nhau và lệ thuộc lẫn nhau của con người rõ ràng đang diễn ra nhanh chóng hơn. Đó là lý do tại sao đây là lúc chúng ta phải hiểu được làn sóng ngầm, hiểu được nó đến từ đâu và sẽ đi tới đâu.

Tại sao làn sóng ngầm lại đang diễn ra ngay lúc này

Làn sóng ngầm không phải là tia sáng vụt lên rồi biến mất. Nó là một giao thức hoàn toàn khác biệt, quan trọng và không thể thay đổi, nhằm giúp con người liên kết với các công ty và liên kết với nhau.

Điều gì đang diễn ra lúc này đây? Làn sóng ngầm đến từ sự kết hợp giữa ba động lực: con người, công nghệ và kinh tế học.

Trước hết là con người. Con người luôn dựa vào nhau và có được sức mạnh từ nhau. Và con người luôn phản kháng lại thế lực của các thể chế quyền lực, chẳng hạn trong các phong trào xã hội như công đoàn lao động, và các cuộc cách mạng chính trị. Nhưng cán cân tương đối giữa tính kinh tế của các tập đoàn và sự nổi dậy của các bộ phận cấu thành tập đoàn đã thay đổi khi công nghệ xã hội bùng nổ và lan truyền.

Công nghệ – yếu tố thứ hai của làn sóng ngầm – đã thay đổi mọi sự tương tác xã hội giữa con người với nhau. Lý do là bởi hầu như tất cả mọi người đều sử dụng mạng, chẳng hạn vào năm 2006, có tới 73% người Mỹ và 64% người châu Âu sử dụng mạng. Sự kết nối giữa mọi người diễn ra nhanh chóng và trên diện rộng – hơn một nửa dân số Mỹ sử dụng Internet, tất cả những người làm việc trong văn



phòng đều có kết nối băng thông rộng; sự kết nối trên điện thoại di động và tivi cũng trở nên phổ biến. Tại sao chúng ta lại phải quan tâm đến nó? Bởi vì các phần mềm kết nối con người lại với nhau hiện nay đều giả định rằng đa số mọi người sẵn sàng kết nối.

Sự kết nối diễn ra khắp mọi nơi dẫn đến sự ra đời của một loại phần mềm hoàn toàn khác biệt. Phần mềm này có tính tương tác cao hơn nhiều vì nó chỉ cần một máy tính mạnh với một đường truyền tốc độ cao. Và nó chính là “phần mềm – con người” với sự kết nối liên tục của con người, các ứng dụng như Facebook, MSN Messenger có thể liên kết mọi người trực tiếp với nhau.

Một thế hệ phần mềm mới khác biệt đến mức mà vị chuyên gia Internet tên là Tim O’Reilly đã gọi nó là “Web 2.0”. Nhưng dù có mạnh đến mức nào, công nghệ chỉ là chất xúc tác. Chính yếu tố công nghệ nằm trong tay những người gần như lúc nào cũng kết nối mới là thứ làm cho nó trở nên mạnh mẽ.

Động lực thứ ba thúc đẩy làn sóng ngầm chính là nền kinh tế trực tuyến, hết sức đơn giản: trên Internet, lưu lượng truy cập chính là tiền bạc.

Vào năm 2007, kỷ nguyên web tròn 12 tuổi, quảng cáo trực tuyến đã đạt được 14,6 tỷ đô-la tại Mỹ và gần 7,5 tỷ Euro tại châu Âu. Các nhà quảng cáo nhận thấy rằng lượt truy cập phản ánh thời gian truy cập và sự quan tâm của khách hàng trên mạng, và họ đã cố gắng biến sự quan tâm chú ý đó của khách hàng thành sức mạnh quảng cáo. Thay vì bán các quảng cáo, bạn chỉ cần đăng ký website của mình với Google AdSense, sau đó Google sẽ đăng bán quảng cáo hộ bạn và cùng chia chác số tiền kiếm được với bạn. Mặc dù quảng cáo trực tuyến không phải là cách duy nhất để kiếm tiền trên mạng, song nó phát triển nhanh đến mức bất kỳ công ty nào tạo ra lưu lượng truy cập nhiều trên mạng cũng có thể nghĩ tới doanh thu.

Ba xu hướng – mong muốn kết nối của con người, công nghệ tương tác mới và nền kinh tế trực tuyến – đã tạo ra một kỷ nguyên mới. Đây chính là một hiện tượng phát triển nhanh chóng mà chúng ta gọi là làn sóng ngầm. Không chỉ vậy, nó còn tiến nhanh như vũ bão – tạo ra một thách thức không thể ngờ tới đối với các nhà hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp.

Tại sao bạn phải lưu tâm đến làn sóng ngầm

Năm 1941, nhà viết kịch bản phim khoa học viễn tưởng Theodore Sturgeon đã viết một câu chuyện tuyệt vời tên là Microcosmic God (Thánh Vi mô). Trong đó, nhà khoa học James Kidder đã bí mật tạo ra một dạng sinh vật mới – một chủng loại tiến hóa nhanh chóng gồm các sinh vật thông minh chỉ cao khoảng 8 cm, được gọi là Neoterics. Vì sự chuyển hóa cũng như não bộ ở Neoterics phát triển nhanh hơn con người nên mỗi thế hệ của chúng chỉ kéo dài 8 ngày. James đã quan sát thấy rằng chúng chỉ cần

một năm để phát triển thành một xã hội tương đương với loài người. Khi ông tạo sức ép hoặc đặt các chướng ngại vật trên con đường của Neoterics, chúng sẽ phát minh ra những cách thức khác nhau để vượt qua các chướng ngại vật đó. James đã thương mại hóa thành công các phát minh đó vào cuộc sống. Ông còn để các nhóm Neoterics cạnh tranh với nhau nhằm thúc đẩy trí sáng tạo của chúng.

Neoterics nhanh chóng qua mặt các phòng thí nghiệm về con người vì chúng thử, thất bại và thích nghi nhanh hơn nhiều so với một người bình thường. Và cũng như tất cả những câu chuyện về các nhà khoa học điên rồ, loại sinh vật này dần dần thoát ra khỏi sự kiểm soát của người đã tạo ra chúng.

Câu chuyện này tương tự với tình trạng của Internet hiện nay. Các công nghệ Web 2.0 và một lượng người dùng khổng lồ đã tạo điều kiện để nó có thể thử, thất bại, thích nghi một cách nhanh chóng. Chẳng hạn, Guy Kawasaki – một chuyên gia sử dụng công nghệ trong quảng cáo – đã thành lập một công ty tên là Truemors – một website chuyên chia sẻ những lời đồn đại – chỉ trong bảy tuần, với khoảng 12.107,09 đô-la vốn đầu tư. Khởi nghiệp bằng con đường trực tuyến không dễ dàng chút nào. Tốc độ sẽ giúp bạn chiếm lĩnh thị trường bởi bất kỳ ai đưa ra ý tưởng trước sẽ có được khách hàng (cũng như lưu lượng truy cập website) trước. Và kết quả là một sự tiến hóa cực kỳ nhanh chóng trong cách con người tương tác với nhau.

Trong nỗ lực đương đầu với sự đổi mới nhanh chóng này, các doanh nghiệp truyền thống đã không đuổi kịp, cũng giống như một người bình thường không thể đuổi kịp Neoterics. Trong đời sống thực, con người không thay đổi hành vi một cách nhanh chóng nên công ty có thể phát triển lực lượng khách hàng trung thành. Còn trên mạng, mọi người thay đổi hành vi ngay khi họ thấy một thứ tốt hơn. Chính sức mạnh của hàng triệu con người, kết hợp với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông qua thử nghiệm, đã làm cho làn sóng ngầm trở nên hết sức linh hoạt và khiến các doanh nghiệp truyền thống khó lòng đối đầu với nó.

Vậy điều này có ý nghĩa gì với bạn? Nó có nghĩa là một làn sóng ngầm nếu chưa đến thì cũng đang di chuyển đến thế giới của bạn, chỉ trong một khoảng thời gian ngắn nữa thôi.

Nếu bạn làm việc cho một công ty truyền thông, hãy để ý xung quanh. Các nhà quảng cáo ngày càng chuyển nhiều hoạt động thuộc lĩnh vực của mình sang thế giới trực tuyến. Làn sóng ngầm đang tạo ra các website tin tức riêng cho nó (chẳng hạn Google News và Digg). Vấn đề cơ bản của tin tức là nó luôn thay đổi, vậy nên các blogger luôn cạnh tranh với báo giới để có được những tin tức sốt dẻo. Mọi người lấy các sản phẩm giải trí như chương trình truyền hình và phim ảnh, sao chép radio và DVD, bẻ khóa và đăng tải dưới một phiên bản mới lên YouTube hay Dailymotion.

Nếu bạn đang nắm giữ một nhãn hiệu? Điều đó có nghĩa là bạn đang gặp nguy. Trong đầu khách hàng luôn tồn tại một suy nghĩ nào đó về nhãn hiệu của bạn – một suy nghĩ có thể khác hẳn với hình ảnh mà bạn muốn họ nghĩ về bạn. Và giờ đây, họ kể với nhau về suy nghĩ đó. Họ tự mình định nghĩa lại nhãn hiệu mà bạn đã tốn hàng triệu đô-la, thậm chí hàng trăm triệu đô-la, để tạo dựng nên.

Là một nhà bán lẻ, bạn không thể “khóa cứng” các kênh phân phối được nữa. Mọi người không còn dừng lại ở việc mua hàng trực tuyến, họ mua hàng của nhau. Họ so sánh giá cả của bạn với những nơi khác và thông báo cho nhau về nơi bán rẻ nhất trên các website như redflagdeals.com. Như Chris Anderson, tác giả của cuốn *The Long Tail* (Cái đuôi dài), đã chỉ ra rằng các kệ hàng chẳng còn sức mạnh gì nữa khi khách hàng có vô số lựa chọn trên mạng.

Là một công ty dịch vụ tài chính, bạn không thể tiếp tục chi phối dòng vốn nữa. Hoạt động giao dịch được thực hiện qua mạng, còn khách hàng có được những lời khuyên tài chính từ các trang web như Yahoo! Finance và Motley Fool. Các công ty như Prosper cho phép khách hàng vay tiền lẫn nhau, thay vì vay tiền từ ngân hàng. PayPal giúp khách hàng thanh toán mà không cần phải dùng đến thẻ tín dụng.

Các công ty thuộc mô hình B2B còn ở trong một tình cảnh tệ hơn. Khách hàng của họ có đủ mọi lý do để liên kết với nhau và chấm điểm xếp hạng cho dịch vụ của công ty, hợp lại thành các nhóm như ITtoolbox để chia sẻ kinh nghiệm với nhau, hoặc để giúp nhau trên LinkedIn Answers.

Ngay cả trong công ty, nhân viên của bạn cũng đang liên kết với nhau trên mạng xã hội, xây dựng ý tưởng bằng các công cụ hợp tác làm việc trực tuyến, thảo luận về những điểm tốt – xấu trong chính sách và ưu tiên của công ty.

Làn sóng ngầm đã thay đổi lực cân bằng. Bất kỳ ai cũng có thể tạo ra một website để kết nối với người khác. Nếu website được thiết kế tốt, người ta sẽ sử dụng nó. Họ sẽ kêu gọi bạn bè cùng tham gia. Họ sẽ giao dịch, đọc tin tức, khởi xướng một phong trào nào đó, cho vay tiền hay tiến hành bất kỳ hoạt động nào dựa vào website. Và các cửa hàng, phương tiện thông tin, cơ quan nhà nước hay ngân hàng từng đảm nhận những hoạt động đó sẽ ngày càng trở nên ít hữu dụng hơn. Nếu bạn là người nắm giữ các tổ chức đó, làn sóng ngầm sẽ làm giảm lợi nhuận và thị trường của bạn.

Nếu bạn không thể chống lại nó...

Thật kỳ lạ, một số doanh nghiệp không hề bị suy yếu khi đối mặt với làn sóng ngầm. Ngược lại, họ đang lướt trên đầu ngọn sóng này.

Trong thời kỳ đầu, mọi thứ chẳng dễ dàng chút nào. Làn sóng ngầm, như Kevin Rose đến từ Digg hay

người đại diện của Toshiba, Michael B. Ayers, nhận thấy nó chứa đầy những mối nguy hiểm. Mọi thứ diễn ra hết sức nhanh chóng. Nhưng để hiểu được làn sóng ngầm, việc đầu tiên là bạn phải thò được một chân vào nó trước. Chỉ khi đó bạn mới bắt đầu thấy được công ty của mình có thể tận dụng những điểm nào của làn sóng ngầm để phát triển.

Bob Lutz là một người thấy được điều này. Bob đã bảy mươi tuổi. Ông gia nhập ngành công nghiệp ô tô từ những năm ba mươi tuổi (trước đó ông là phi công). Ông từng làm việc cho Ford và Chrysler với vị trí chủ tịch hội đồng quản trị, gia nhập GM năm 2001 với vị trí phó giám đốc phát triển sản phẩm.

Cuối năm 2004, sau ba năm Bob làm việc tại GM, mọi thứ bắt đầu trở nên xấu đi. Chứng khoán “rơi” tự do. Khách hàng không còn mặn mà gì với các dòng sản phẩm mới. Ngay cả những người chuyên đánh giá các sản phẩm ô tô và đưa ra nhận xét về các sản phẩm nóng trên thị trường cũng chẳng còn thiết tha gì nữa. Bob – một trong những người truyền thông giỏi nhất GM, một nhà lãnh đạo năng nổ, nói năng lưu loát và luôn nhiệt tình với các sản phẩm, đã không thể tiếp tục làm tốt công việc của mình.

Bob cần một cách thức nào đó để có thể nói chuyện trực tiếp với những người vẫn còn chịu lắng nghe GM. Vì vậy, khi chuẩn bị một cuộc triển lãm ô tô vào tháng 1/2005, Bob khẳng định ông chưa phải là quá già – và GM chưa đến nỗi quá tệ nhạt – để có thể thử một điều gì mới mẻ. Bob bắt đầu xây dựng blog có tên là FastLane (bạn có thể đọc blog này tại [fastlane.gmblogs.com](http://fastlane.gmblogs.com)). Từ lúc quyết định làm việc này cho đến khi thực hiện được là ba tuần. Đối với một ông già làm việc cho GM, điều này quả thật đáng kinh ngạc.

Bài viết đầu tiên khá khô khan, không như các blog khác trên mạng. Nhưng nó nhận được 121 lời nhận xét từ độc giả. Mọi người muốn xem GM nói gì. Có phê bình nhưng cũng có khen ngợi. Ví dụ, đây là nhận xét của một người truy cập FastLane về chiếc Pontiac GTO:

GTO là một chiếc xe tuyệt vời. Tôi đã từng ngồi lái và rất thích chiếc xe này. Tôi biết giá thành của nó có thể khiến một số người bị sốc. Nhưng nếu từng ngồi lái, bạn sẽ thấy rằng bộ khung sắt này rất đáng đồng tiền bỏ ra. Không thật hoàn hảo về chất lượng, nhưng nó vẫn là một chiếc xe tuyệt vời, nếu bạn có khả năng mua được nó.

Chỉ trong vài tuần, Bob đã tung lên blog hàng loạt bài viết với tựa đề như “Tên lửa phóng lên từ sân triển lãm”, hay “Chiếc xe tốt nhất? Hãy thử đi nó!” Dường như ông được sinh ra để viết blog và ông chỉ cần công nghệ để thực hiện mong muốn được truyền tải thông tin của mình. Sau bốn tháng viết blog, ông đã đưa ra nhận xét như sau:

Ban đầu GM chỉ định thử nghiệm nhưng giờ đây thử nghiệm đó đã trở thành một phương tiện truyền thông chính của GM. Nó đã mang đến cho chính bản thân tôi cơ hội được tới gần với tất cả các bạn. Những lời nhận xét của các bạn thật sâu sắc và hết sức thuyết phục. Thi thoảng chúng có phần gay gắt. Nhưng việc bạn vẫn quan tâm, vẫn giữ niềm tin rằng chúng tôi sẽ đưa ra các sản phẩm tuyệt vời – chính điều đó đã tạo động lực mạnh mẽ cho tôi.

FastLane không cách mạng hóa GM. Nó chẳng thể thay đổi được sự cạnh tranh với các nhà sản xuất Nhật Bản hay giảm thiểu được những khó khăn của kênh bán hàng. Nhưng nó đã cách mạng hóa phương thức truyền thông của GM. GM không còn coi các tạp chí mua bán ô tô hay các chương trình quảng cáo đặt tiền trên truyền hình là cách duy nhất để tiếp cận khách hàng – nó đã có một kênh tiếp cận trực tiếp. Khi tìm các từ khóa như “Chevrolet Volt” trên Google, người truy cập sẽ được dẫn đến các blog phù hợp ngay ở trang đầu. GM có thể dễ dàng và nhanh chóng phản hồi với các tin tức, lời nhận xét, thậm chí cả với các thông báo thu hồi sản phẩm. Nó có thể đưa ra các ý tưởng thử nghiệm mẫu xe mới để xem độc giả phản ứng ra sao. Hơn thế nữa, mỗi bài viết tung lên mạng thường nhận được hàng trăm lời bình luận, điều này giúp công ty luôn có được những ý tưởng mới mẻ.

Vậy là ý tưởng làn sóng ngầm đã được thực hiện.

Nếu Bob Lutz có thể gia nhập làn sóng ngầm thì bạn cũng vậy. Dù là bạn bắt đầu viết blog, cho phép khách hàng đánh giá và bình phẩm trên website của bạn, quảng bá thông qua mạng xã hội hay cho phép khách hàng giúp đỡ lẫn nhau, bạn đều có thể tận dụng lợi thế từ làn sóng ngầm. Bạn có thể nắm bắt được tư duy làn sóng ngầm.

\*\*\*

Nhằm tận dụng các công nghệ của làn sóng ngầm, trước hết bạn cần phải hiểu nó. Chương 2 sẽ mô tả bí quyết biến làn sóng ngầm trở thành “đồng minh” của bạn, bao gồm tất cả tính công nghệ của nó cũng như cách thức chúng hợp tác với nhau.

## 2. Nhu đạo và các công nghệ của làn sóng ngầm

Sau khi đã đọc Chương 1 hoặc thậm chí chỉ cần bạn chịu khó đọc tin tức báo chí thời gian gần đây, có lẽ bạn sẽ cho rằng nhìn chung làn sóng ngầm chỉ gây nên phiền toái. Dù sao chẳng nữa, các doanh nghiệp và tổ chức đều được xây dựng dưới một sự kiểm soát, chính làn sóng ngầm đã làm suy yếu và hủy hoại sự kiểm soát này. Hiện tượng làn sóng ngầm – chẳng hạn một vài khách hàng bực mình tung các video clip cắt nghĩa logo của công ty bạn theo ý họ trên YouTube, MySpace – sẽ không phù hợp chút nào với các kế hoạch đối ngoại và quảng bá của bạn.

Nhưng làn sóng ngầm cũng giống như bất kỳ hoạt động nào khác của con người. Nếu hiểu nó, bạn có thể chung sống cùng nó và nhờ vào nó để lớn mạnh hơn. Đây chính là tư duy làn sóng ngầm.

Tư duy làn sóng ngầm cũng giống như bất kỳ kỹ năng phức tạp nào – bạn cần phải có kiến thức, kinh nghiệm và cả sự khai sáng để đạt được nó. Hãy coi nó như một bộ môn võ thuật, chẳng hạn như môn nhu đạo của Nhật Bản. Môn võ này cho phép bạn khai thác sức lực của đối phương theo hướng có lợi cho bản thân. Nếu đối phương vội vàng tấn công bạn, họ có thể bị hạ đo ván – càng vội vàng thì ngã càng đau.

Cuốn sách này chính là cẩm nang luyện võ nhu đạo dành cho các nhà quản lý. Giống như vị võ sư, chúng tôi sẽ truyền cho bạn các thủ thuật của làn sóng ngầm. Trước hết, bạn phải tìm hiểu về những lực lượng đang hiện hữu trong thế giới online. Sau đó, chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn bộ công cụ để liên kết với những lực lượng này. Cuối cùng, chúng tôi sẽ trang bị cho bạn các thủ thuật để có thể tận dụng những lực lượng này.

### Nguyên tắc nền tảng và các công nghệ thành phần

Chương này bàn về các công nghệ liên quan tới làn sóng ngầm. Hiểu rõ công nghệ là việc quan trọng, song công nghệ chỉ tiêu tiết và ta rất dễ bị cuốn vào nó. Mọi người đã viết quá nhiều về blog, mạng xã hội và hàng loạt nội dung khác đến nỗi bạn có thể lầm tưởng rằng nếu hiểu được các công nghệ này thì bạn đã sẵn sàng bước vào một thế giới mới.

Thật sai lầm!

Thứ nhất, công nghệ thay đổi nhanh chóng. Thứ hai, công nghệ không phải là điểm cốt yếu. Chính những lực lượng đằng sau nó mới là điểm cốt yếu. Cũng giống như một võ sư nhu đạo, bạn phải hiểu

được cách cơ thể di chuyển, chứ không phải chỉ học cách đi hay cách vật. Bạn phải cảm nhận được làn sóng ngầm.

Do đó, đây mới chính là nguyên tắc cơ bản để nắm bắt được làn sóng ngầm: tập trung vào các mối quan hệ, chứ không phải công nghệ.

Trong thế giới làn sóng ngầm, mối quan hệ là yếu tố quan trọng nhất. Chính cách con người liên kết với nhau – cách hình thành nên cộng đồng – quyết định sức mạnh sẽ thuộc về ai.

## Các công nghệ của làn sóng ngầm và cách sử dụng chúng

Trong chương này, chúng tôi sẽ phân loại các công nghệ của làn sóng ngầm theo cách mọi người sử dụng chúng và ý nghĩa của chúng đối với bạn cũng như công ty của bạn. Đối với từng loại, chúng tôi sẽ giải thích ngắn gọn về (1) cách chúng hoạt động, (2) lượng người sử dụng, (3) cách chúng trở thành một phần của làn sóng ngầm, (4) cách chúng đe dọa sức mạnh của các tổ chức, cơ quan và (5) cách đối phó với chúng. Chúng tôi chỉ lược sơ qua vài nét cơ bản về các công nghệ này, bởi chúng tôi muốn tập trung vào các mối quan hệ, chứ không phải công nghệ. Hãy luôn nhớ rằng công nghệ chỉ là các kỹ thuật riêng lẻ. Trong Chương 4, chúng tôi sẽ giải thích cách thức tập hợp chúng lại thành các chiến lược liên kết chặt chẽ với nhau.

Ở cuối chương, sau khi đã mô tả các hoạt động cơ bản mà con người đang tham gia, chúng tôi sẽ đưa ra một bản kế hoạch để đánh giá các công nghệ mới của làn sóng ngầm.

Con người đang tạo ra: blog, tự tạo nội dung user-generated content (UGC) , và file số đa phương tiện podcast

Trước đây, việc thể hiện bản thân thường rất riêng tư (chẳng hạn vẽ tranh, sáng tác thơ, viết nhạc cho chính mình) hoặc rất khó khăn (chẳng hạn khó mà bán, xuất bản hoặc trình diễn các tác phẩm đó). Ngày nay, điều đó không còn đúng nữa. Thứ nhất, các công cụ để tạo ra và chỉnh sửa câu chữ, âm thanh, hình ảnh trên máy tính đều rất rẻ và hết sức tiện lợi. Thứ hai, làn sóng ngầm mang đến cho bạn nhiều cách thức để phô trương tác phẩm của mình.

**CHÚNG HOẠT ĐỘNG RA SAO?** Blog là một dạng bản tin cá nhân gồm các bài viết (entry “post”) khác nhau chứa đựng những suy nghĩ, có đường dẫn tới các website khác và thường có hình ảnh. Ai cũng có thể đăng tải video của mình (một dạng nội dung tự phát) trên các trang web như YouTube và các bài viết lên Gather hoặc Helium. Nếu nhận thấy bản thân mình có khiếu làm người bình luận trên đài phát thanh hay truyền hình, bạn có thể tạo ra các “podcast” (file số đa phương tiện) và đăng tải các

bản tin âm thanh hoặc hình ảnh này lên các trang như iTunes của Apple. Mọi người có thể nghe bản tin của bạn hoặc đăng ký tải chúng xuống máy tính hay iPod của mình. Một số blogger đã tạo các blog video, như Martin Lindstrom trên trang Advertising Age. Hầu hết các dạng này đều cho phép người xem bình luận, ví dụ như YouTube.

**THAM GIA.** Đọc blog là một hoạt động phổ biến trong làn sóng ngầm. Cứ bốn người Mỹ online lại có một người đọc blog (xem Bảng 2-1). Tại Nhật, hoạt động này còn phổ biến hơn, hơn một nửa số người trưởng thành truy cập mạng đọc blog ít nhất mỗi tháng một lần. So với các quốc gia khác, Hàn Quốc là nơi có nhiều người viết blog nhất, có tới hơn 1/6 người truy cập Internet tại Hàn Quốc viết blog. Xem video cũng phổ biến không kém, tuy nhiên lượng người xem nhiều hơn lượng người tạo ra video clip. Lượng người đăng podcast và nghe podcast không nhiều, chỉ khoảng 11% số người online tại Mỹ, ở các nước khác còn thấp hơn.

**CHÚNG CHO PHÉP CÁC MỐI QUAN HỆ PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NÀO?** Những người viết blog thường đọc và bình luận blog của người khác. Họ dẫn lời của nhau, gán các đường dẫn kết nối đến blog của người khác. Sự kết nối này đã tạo ra mối quan hệ giữa các blog và người viết blog với nhau, hình thành nên một thế giới blog (blogsphere). Trong cộng đồng blog, hiệu ứng dội có nghĩa là đề tài nào cũng có những lời bình luận liên tục theo kiểu này hay kiểu khác. Sự liên kết giữa các bài viết trên blog làm cho các bài viết này tăng thứ hạng trên Google vì các thuật toán tìm kiếm của Google rất chú trọng các mối liên kết.

Bảng 2-1

Tỷ lệ người online sử dụng blog và UGC

|   | Mỹ  | Anh | Pháp | Đức | Nhật Bản | Hàn Quốc |
|---|-----|-----|------|-----|----------|----------|
| Đọc blog                                | 25% | 10% | 21%  | 10% | 52%      | 31%      |
| Bình luận blog                          | 14% | 4%  | 10%  | 4%  | 20%      | 21%      |
| Viết blog                               | 11% | 3%  | 7%   | 2%  | 12%      | 18%      |
| Kem video do người dùng tự làm          | 29% | 17% | 15%  | 16% | 20%      | 5%       |
| Tải video do người dùng tự làm lên mạng | 8%  | 4%  | 2%   | 2%  | 3%       | 4%       |
| Nghe podcast                            | 11% | 7%  | 6%   | 7%  | 4%       | 0%       |

Số liệu lấy từ những người tham gia ít nhất mỗi tháng một lần.

Nguồn: Khảo sát của Technographics, 2007.

Tương tự, những người làm video nghiệp dư có thể trích dẫn nội dung của nhau và bình luận lẫn nhau. Với YouTube, bạn sẽ dễ dàng tìm thấy các video do cùng một người quay, thậm chí bạn còn có thể đăng ký theo dõi kênh của người quay để luôn được cập nhật những gì mà người này tải lên.

**CHÚNG ĐE DỌA CÁC TỔ CHỨC RA SAO?** Blog, video tự quay và podcast không bị kiểm soát,



vậy nên bất kỳ thứ gì cũng có thể được tung lên mạng. Khác với các nhà báo, blogger có thể đôi khi bị lẫn lộn giữa sự thật với quan điểm cá nhân, giữa việc đưa tin trung thực với việc tạo ra tin đồn, và họ thường không tách bạch được các mong muốn mâu thuẫn này. Rất ít người quay phim đưa lên YouTube hỏi ý kiến của người bị quay xem họ có cho phép đăng tải video clip đó hay không; sự vi phạm bản quyền lan tràn khắp nơi. Các công ty thường xuyên phải kiểm tra xem có nhân viên nào đăng tải nội dung không phù hợp về công ty hoặc công việc của họ hay không.

**BẠN CÓ THỂ SỬ DỤNG CHÚNG THẾ NÀO?** Trước hết, hãy lắng nghe. Hãy đọc blog nói về công ty của bạn và xem mọi người nhận xét thế nào. Các công cụ tìm kiếm blog như Google Blog Search và Technorati có thể giúp bạn nhận biết được blog nào có sức ảnh hưởng mạnh nhất. Hãy tìm kiếm trên YouTube, Dailymotion, MetaCafe và các trang video khác xem làn sóng ngầm đang nói gì về bạn, hoặc sử dụng các công cụ tìm kiếm video trên các trang khác nhau như Yahoo! Video.

Nếu bạn muốn giám sát nghiêm ngặt, hãy làm việc với các dịch vụ như TNS Cymfony và Nielsen BuzzMetrics chuyên giám sát blog, video và các nhóm thảo luận trực tuyến để xem họ nói gì về công ty của bạn, về công ty đối thủ và đánh giá ý kiến, cảm nhận của người truy cập.

Bước tiếp theo: Hãy bắt đầu bình luận trên blog và video, đồng thời tạo cho mình một trang blog cá nhân. Sun Microsystems và Microsoft khuyến khích nhân viên viết blog trong khuôn khổ cho phép nhằm hạn chế những vấn đề như tiết lộ trong tin tài chính hay tài liệu mật. Blog là một công cụ quý giá, không chỉ để truyền tải thông tin ra thế giới bên ngoài mà còn thu nhận những lời nhận xét, như chúng tôi đã đề cập ở cuối Chương 1 khi nói về GM. Chúng tôi (các tác giả của cuốn sách này) cũng có chung một blog – bạn có thể tìm đọc tại [groundswell.forrester.com](http://groundswell.forrester.com). Chúng tôi sử dụng blog này để kiểm chứng ý tưởng về cuốn sách để nhận các gợi ý và ví dụ từ bên ngoài, và khi cuốn sách đã hoàn thiện, chúng tôi dùng blog để quảng bá nó.

Podcast chưa thật sự phát triển. Tuy nhiên, những công ty như IBM và Purina đang thử nghiệm podcast với khách hàng.

Một số công ty nhận thấy rằng việc đăng tải lên các trang web có thể gây ảnh hưởng lớn hơn quảng cáo và rẻ hơn nhiều. Ví dụ, Ray-Ban có gần ba triệu người xem video “Guy Catches Glasses With Face” (Người hứng kính bằng mặt), trong đó kính Wayfarer bị ném đi và được một người đưa mặt ra hứng trong những tình huống rất đặc biệt.

Các thủ thuật này rất có ý nghĩa đối với chiến lược lắng nghe làn sóng ngầm của công ty – như mô tả trong Chương 5, cũng như đối với việc nói chuyện với nó - như mô tả trong Chương 6.

Mọi người kết nối với nhau: mạng xã hội và thế giới ảo

Nếu bạn muốn tìm hiểu sự sôi sục, sự kết nối đa dạng của làn sóng ngầm, hãy tham gia một mạng xã hội (SNS) như MySpace hay Facebook – các trang này đã có hàng chục triệu thành viên. Mạng xã hội dành cho đủ loại thành phần: LinkedIn dành cho chuyên gia, Piczo phổ biến với những cô gái trẻ, Brazilians liên kết với mạng xã hội orkut của Google, trong khi hi5 và Bebo rất thịnh hành tại châu Âu.

**CHÚNG HOẠT ĐỘNG RA SAO?** Các thành viên giới thiệu sơ lược về bản thân qua profile (thông tin sơ lược), kết nối với nhau và bắt đầu tương tác. Ngoài việc cập nhật profile, một hoạt động chính của các trang mạng xã hội là “kết bạn” – một cơ chế cho phép mọi người ghi nhận các mối quan hệ và giữ liên lạc với bạn bè, người thân. Với Facebook hiện đang dẫn đầu, các trang mạng xã hội dần trở thành nền tảng để phát triển các ứng dụng mini. Nó giúp tăng cường phạm vi tương tác, từ quản lý thư mời tham gia các hoạt động và sự kiện cho tới chơi trò Scrabble với nhau.

Nếu bạn không muốn dừng lại ở một bản profile đơn giản, làn sóng ngầm sẽ dẫn bạn tới các thế giới ảo. Second Life là một môi trường ảo ba chiều 3-D khá nổi tiếng với hơn 10 triệu thành viên. Cyworld là một môi trường tương tự tại châu Á và đang phát triển sang Mỹ. Các thế giới khác như WeeWorld chỉ có hai chiều 2-D. Nhưng dù ở môi trường nào, tất cả những người tham gia đều thể hiện được những suy nghĩ, cảm xúc qua bộ dạng và cách ăn mặc của mình; nếu muốn, một người đàn ông 50 tuổi, đầu hói, chuyên viết các văn bản kỹ thuật khô khan có thể trở thành anh chàng trẻ tuổi, cơ bắp trong chiếc áo cổ lọ màu đen hay cô nàng búp bê Barbie mũm mĩm.

Bảng 2-2

Tỷ lệ người online tham gia các trang mạng xã hội

|                                | Mỹ  | Anh | Pháp | Đức | Nhật Bản | Hàn Quốc |
|--------------------------------|-----|-----|------|-----|----------|----------|
| Tham gia các trang mạng xã hội | 25% | 21% | 3%   | 10% | 20%      | 35%      |

Số liệu lấy từ những người tham gia ít nhất mỗi tháng một lần.

Nguồn: Khảo sát của Technographics, 2007.

**THAM GIA.** Cứ bốn người Mỹ online lại có một người tham gia mạng xã hội ít nhất mỗi tháng một lần (xem Bảng 2-2). Các trang web này đặc biệt phát triển ở Hàn Quốc, với tỷ lệ cứ ba người lại có một người tham gia, vì đây là quốc gia có Internet băng thông rộng thâm nhập khắp nơi và người dân rất có tính cộng đồng.

**CHÚNG CHO PHÉP CÁC MỐI QUAN HỆ PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NÀO?** Theo định nghĩa, các trang mạng xã hội và thế giới ảo sử dụng công nghệ để tạo điều kiện cho các mối quan hệ phát triển. Trên MySpace, mọi người thường bình luận về bản tiểu sử sơ lược của nhau, chia sẻ các bức ảnh và bản nhạc yêu thích để mọi người cùng thưởng thức. Facebook có dòng tin (news feed) trên trang chủ của từng profile ghi lại tin tức cập nhật từ bạn bè – với các dòng thông báo như “John vừa đưa một tấm ảnh vào profile của mình”. Mạng xã hội kết nối mọi người bất kể khoảng cách xa hay gần, giúp họ cập nhật thông tin của nhau. Nó cũng giúp tạo ra các mối quan hệ mới và nhiều cộng đồng nhỏ như “Hội Sinh viên Đại học Yale” hay “Clergy Chicks” – dành cho các nữ mục sư trên Facebook. Paris còn có một mạng xã hội tên là Peuplade ([www.peuplade.fr](http://www.peuplade.fr)) giúp kết nối những người sống cùng một khu vực lại với nhau – và thật tuyệt vời, họ sử dụng mạng xã hội này để kết bạn và giao lưu với nhau.

**CHÚNG ĐE DỌA CÁC TỔ CHỨC RA SAO?** Mạng xã hội tiêu tốn khá nhiều thời gian, chẳng hạn có tới 22% thanh thiếu niên truy cập chúng hàng ngày. Điều này khiến các công ty truyền thông lo ngại và đó là lý do dẫn đến việc News Corp. mua MySpace. Những trào lưu nhất thời có thể nhanh chóng lan tỏa khắp các mạng xã hội, thay thế, phá hủy hay (thỉnh thoảng) gia tăng sự nhận thức về một thương hiệu nào đó.

**BẠN CÓ THỂ SỬ DỤNG CHÚNG THẾ NÀO?** Để hiểu hơn khái niệm mạng xã hội, hãy gia nhập vào thế giới đó.

Nhiều công ty đã đăng ký tạo profile trên SNS và “kết bạn” giống như những cá nhân khác. Ví dụ, Victoria’s Secret có hơn 200.000 bạn trên MySpace ([www.myspace.com/vspink](http://www.myspace.com/vspink)) và hơn 50.000 người Hàn Quốc trở thành bạn của Pizza Hut trên Cyworld. Doanh nghiệp sẽ đạt hiệu quả cao nhất nếu profile của thương hiệu có biểu tượng nhãn hiệu, ảnh nền và các biểu tượng bạn bè để thành viên tham gia mạng xã hội có thể đăng tải chúng lên profile của mình và chia sẻ nó với bạn bè.

Nhiều công ty đang thử nghiệm thực tế ảo. Ví dụ, bạn có thể chạy thử xe Pontiac trong Second Life, hay Skittles đang tiến hành quảng cáo trên trang WeeWorld. Các hoạt động này đã góp phần làm cho công chúng biết đến công ty nhiều hơn.

Một số công ty có cộng đồng khách hàng trung thành có thể tạo mạng riêng cho họ. Ví dụ, [salesforce.com](http://salesforce.com) đã tạo ra một mạng riêng để khách hàng có thể kết nối với những người làm việc trong cùng một ngành nghề hoặc cùng một bộ phận. Webkinz (một trang web của công ty đồ chơi thú nhồi bông Ganz) cho phép trẻ em trang trí ngôi nhà trên mạng của các con thú và tương tác với nhau trong thế giới này.

Chúng tôi sẽ thảo luận về các chiến lược sử dụng mạng xã hội và các cộng đồng để lắng nghe trong Chương 5, để quảng bá trong Chương 6, để tiếp năng lượng cho những khách hàng tốt nhất trong Chương 7. Cộng đồng cũng là một cách lý tưởng cho phép khách hàng hỗ trợ lẫn nhau – chiến lược này sẽ được mô tả trong Chương 8.

Mọi người hợp tác với nhau: wiki và mã nguồn mở

Hầu hết các hoạt động trong làn sóng ngầm không tuân theo một sự điều phối nào - từng cá nhân làm theo sở thích của họ và các liên kết mà họ có, làn sóng ngầm dâng lên nhờ vào các mối tương tác. Điều này khá giống với đời sống kinh tế bên ngoài. Tuy nhiên, khi các thành viên trong thế giới ngầm quyết định cùng làm việc với nhau, nhờ vào các công cụ hỗ trợ hợp tác tiên tiến, kết quả đạt được thật lớn lao – bắt đầu với wiki.

**CHÚNG HOẠT ĐỘNG RA SAO?** Wiki (nghĩa gốc từ tiếng Hawaii là “nhanh”) là các trang web hỗ trợ việc đóng góp từ các nguồn khác nhau với cùng một trách nhiệm là nhằm tạo ra và duy trì nội dung, chủ yếu bằng chữ và hình ảnh. Trang lớn nhất và phổ biến nhất là Wikipedia – một cuốn bách khoa toàn thư phi lợi nhuận do mọi người cùng viết với hơn hai triệu bài khác nhau. Ngoài ra còn có các loại wiki khác, phạm vi hẹp hơn như Conservapedia – một phiên bản khác của Wikipedia nhưng với cách viết thận trọng hơn, wikiHow – tập hợp các bài viết chỉ cho người đọc cách thức làm một việc gì đó (“Làm thế nào để chiến thắng trong cuộc chiến độc quyền?”, “Làm thế nào để nhảy lên không bằng ván trượt?”). Có thể bạn cho rằng mọi thứ sẽ rất lộn xộn nếu ai cũng có quyền sửa wiki. Tuy nhiên, ngoại trừ vài trường hợp đáng tranh cãi (ví dụ, các bài viết về những nhân vật chính trị như George Bush), việc chung tay góp sức thể hiện sự thống nhất về quan điểm, dựa trên một tập hợp các quy định (như trong Wikipedia, quy định chủ đạo là “quan điểm trung lập”). Cộng đồng những người tham gia đóng góp sẽ nhận thấy sự thay đổi và dựa trên ý kiến chung của cộng đồng giúp duy trì hoặc xóa bỏ các thay đổi đó.

Chúng ta cũng có thể thấy việc hợp tác trực tuyến này diễn ra trong các tình huống khác, bao gồm những sản phẩm phần mềm như Linux (một phiên bản của hệ điều hành Unix), Apache (máy chủ mạng), Firefox (trình duyệt web). Trong mã nguồn mở, những người lập trình thông thạo về kỹ thuật sẽ cùng nhau viết, kiểm tra và cải tiến các sản phẩm phần mềm và sau đó, ai cũng có thể sử dụng mã nguồn. Trước khi chế nhạo cách phát triển này, bạn cần biết rằng Linux hiện đang được sử dụng trên nhiều máy chủ web và các thiết bị điện tử tiêu dùng như TiVo; Apache là phần mềm máy chủ web phổ biến nhất trên Internet, và Firefox đã tăng thị phần từ 0% lên 25% chỉ trong chưa đầy hai năm.

**THAM GIA.** Mặc dù 22% số người online tại Mỹ sử dụng Wikipedia ít nhất mỗi tháng một lần, thì chỉ

6% tham gia viết wiki một lần mỗi tháng. Chúng tôi chưa thu thập được dữ liệu về số người tham gia viết wiki ở ngoài nước Mỹ.

**CHÚNG CHO PHÉP CÁC MỐI QUAN HỆ PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NAO?** Wiki có các “trang thảo luận” (talk page) song song với mỗi bài để người viết có thể trao đổi (thỉnh thoảng đấu đá lẫn nhau) xem cái gì nên được đưa vào. Những người tham gia viết có thể xem profile của người khác, những người đóng góp thường xuyên sẽ được cộng đồng coi trọng. Trong thế giới mã nguồn mở, cộng đồng phát triển phần mềm xem xét và quyết định xem đoạn mã nào sẽ được đưa vào bản phát hành chuẩn của phần mềm. Thực tế, các cộng đồng này đang hợp tác để tạo nên nội dung của các tác phẩm cực kỳ sáng tạo mà hàng triệu người sẽ sử dụng.

**CHÚNG ĐE DỌA CÁC TỔ CHỨC RA SAO?** Ai cũng biết tới Wikipedia và thường xuyên sử dụng nó. Theo Alexa , đây là trang web phổ biến thứ tám trên thế giới. Wikipedia đã trở thành một ví dụ điển hình về làn sóng ngầm – chính cộng đồng quyết định nó chứa đựng thông tin gì, bao gồm cả hình ảnh tượng trưng cho công ty. Ví dụ, vào thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này, trang web trên wikipedia dành cho Tập đoàn Nike có chứa cả các phần nói về vấn đề quyền con người và các cuộc tranh luận xoay quanh chủ đề quảng cáo, những đề tài mà bộ phận đối ngoại của Nike chắc chắn không hề muốn các thông tin này đứng cạnh phần mô tả về công ty.

**BẠN CÓ THỂ SỬ DỤNG CHÚNG THẾ NÀO?** Do Wikipedia thường nằm trong một vài kết quả đầu tiên mà bạn tìm kiếm trên mạng, những gì mà Wikipedia đăng tải khá quan trọng. Các công ty cần cẩn thận theo dõi những trang web nói về công ty cũng như sản phẩm của công ty. Thay đổi nội dung khó khăn hơn nhiều vì Wikipedia không muốn mọi người và công ty viết về chính họ. Nhưng một số công ty, bao gồm cả công ty tài chính mà chúng tôi phỏng vấn, vẫn có thể sửa lại các thông tin sai lệch; một số công ty khác còn có thể viết về các sản phẩm mới của mình. Các bài viết này sống sót chỉ khi công ty thực hiện việc này một cách minh bạch. Cách tốt nhất là đưa bài viết lên “trang thảo luận” của Wikipedia trước khi chính thức đưa cách bài này lên.

Bạn cũng có thể tạo wiki cho công ty, hướng một nhóm khách hàng của riêng mình vào một làn sóng ngầm nho nhỏ. Ví dụ, eBay có một wiki để các thành viên có thể đưa ra lời khuyên cho các chủ đề như “mua bán đồ cổ” ([www.ebaywiki.com](http://www.ebaywiki.com)). Reuters có một wiki để người đọc có thể xây dựng trang chú giải về các thuật ngữ tài chính ([glossary.reuters.com](http://glossary.reuters.com)).

Wiki cũng có thể giúp ích cho nội bộ công ty vì nó là công cụ hợp tác để làm việc trực tuyến, chẳng hạn cho các nhóm làm việc trên một văn bản hay một bản mô tả công việc.

Trong Chương 8, chúng tôi sẽ đưa ra một số ví dụ chi tiết hơn về cách mọi người có thể hỗ trợ lẫn nhau, còn Chương 11 thảo luận về các công cụ giúp hợp tác làm việc trong nội bộ công ty.

Mọi người tương tác lẫn nhau: diễn đàn, xếp hạng và đánh giá

Diễn đàn – gồm các bài viết được đăng lên và phản hồi với nhau – đã tồn tại lâu hơn bất kỳ công nghệ xã hội nào; nó còn có trước cả Internet nữa. Xếp hạng và bình luận cũng đã trở nên quá phổ biến trên mạng đến nỗi nhiều người không còn nhận ra rằng các công cụ này chính là một phần của xu hướng làn sóng ngầm. Nhưng vì diễn đàn, xếp hạng và đánh giá rất dễ xây dựng nên hiện nay chúng đã trở thành một phần đa dạng của các website, từ truyền thông cho đến bán lẻ hay hỗ trợ sản phẩm.

**CHÚNG HOẠT ĐỘNG RA SAO?** Các diễn đàn thảo luận với rất nhiều hình thức khác nhau có mặt khắp nơi trên Internet. Thông thường, sau khi một người trở thành thành viên, họ có thể đăng nhập và đưa ra bất kỳ câu hỏi, lời nhận xét hoặc trả lời các câu hỏi và nhận xét lời bình của người khác. Những lời bình luận và câu trả lời này tạo thành các “thread” (luồng) mà chúng ta có thể xem như các cuộc hội thoại. Ngoài các diễn đàn của Yahoo! và AOL gồm nhiều chủ đề khác nhau, chúng ta còn có các diễn đàn độc lập như [tivocommunity.com](http://tivocommunity.com) dành cho những người hâm mộ TiVo, hay diễn đàn do các công ty điều hành như diễn đàn [quickbooksgroup.com](http://quickbooksgroup.com) của Intuit dành cho chủ các doanh nghiệp nhỏ sử dụng sản phẩm của QuickBooks.

Các bài đánh giá hiện đang trở nên phổ biến hơn cả diễn đàn. Amazon là một trong những trang đầu tiên dựa vào các bài đánh giá. Giờ đây, các bài đánh giá đang lan tỏa trên khắp các trang tiêu dùng, từ thiết bị điện tử cho đến công cụ làm vườn. Các trang truyền thông như CNET và du lịch như TripAdvisor tập trung vào các bài đánh giá, còn một số trang khác như Rotten Tomatoes (dành cho phim ảnh) và Epinions (gần như dành cho tất cả mọi thứ) chỉ chứa các bài đánh giá và xếp hạng. Thành viên của eBay còn có thể xếp hạng lẫn nhau. Ở ExpoTV, người bán sản phẩm đăng tải các bản đánh giá bằng video của chính mình về các mặt hàng từ mỹ phẩm cho đến thiết bị khởi động xe từ xa.

Một ví dụ điển hình về việc áp dụng thủ thuật của làn sóng ngầm cho chính nội dung của nó là việc bạn có thể tự cho điểm các bài đánh giá của mình. Ví dụ, một người Argentina đã xếp hạng 5 sao cho truyện

Harry Potter và Hoàng tử lai và say sưa bình luận về nó trên Amazon. Bài bình luận của người này đã được 884 người bình chọn là rất có ích – những người hâm mộ thích cách người này thể hiện niềm say mê đối với Harry Potter trong bài đánh giá.

**THAM GIA.** Khoảng 1/5 số người online tại Mỹ và Nhật tham gia các diễn đàn thảo luận (xem Bảng

2-3). Việc đọc các xếp hạng và bài đánh giá đã trở nên phổ biến – khoảng 1/4 số người online tại Mỹ và Đức, 1/5 số người Anh và 38% người Nhật. Dù chỉ có một số ít người thật sự xếp hạng và viết các bài đánh giá, những người này cũng đã tạo ra đủ nội dung để hỗ trợ những người khác.

Bảng 2-3: Tỷ lệ người online tham gia các diễn đàn, xếp hạng và đánh giá

|                               | Mỹ  | Anh | Pháp | Đức | Nhật | Hàn Quốc |
|-------------------------------|-----|-----|------|-----|------|----------|
| Tham gia diễn đàn thảo luận   | 18% | 12% | 11%  | 15% | 22%  | 7%       |
| Đọc xếp hạng và bài đánh giá  | 25% | 20% | 12%  | 28% | 38%  | 16%      |
| Xếp hạng và viết bài đánh giá | 11% | 5%  | 3%   | 8%  | 11%  | 11%      |

Số liệu này lấy từ những người tham gia ít nhất mỗi tháng một lần.

Nguồn: Khảo sát của Technographics, 2007.

**CHÚNG CHO PHÉP CÁC MỐI QUAN HỆ PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NÀO?** Về cơ bản, diễn đàn thảo luận chính là cuộc đối thoại được quay chậm, cho phép mọi người phản hồi nhau trên mạng. Những người tích cực tham gia thường hiểu khá rõ xu hướng của nhau mặc dù có thể họ chưa bao giờ gặp mặt.

Diễn đàn và các bài đánh giá đã thành công vì nó cho phép mọi người thể hiện bản thân. Ví dụ, Harriett Klauser, một trong những người viết bài đánh giá hàng đầu của Amazon, đọc mỗi ngày hai cuốn sách và đã đánh giá hơn 14.000 cuốn. Các nhà phát hành sách đều biết đến bà và nhờ bà đánh giá khoảng 50 cuốn mỗi tuần.

**CHÚNG ĐE DỌA CÁC TỔ CHỨC RA SAO?** Trước khi người tiêu dùng trực tiếp tham gia vào việc đánh giá, các công ty chỉ cần nghĩ xem làm thế nào gây ảnh hưởng tới giới chuyên gia – chẳng hạn chuyên gia của tạp chí Car and Driver, hay nhà phê bình nhà hàng của tờ Los Angeles Times. Còn bây giờ, chỉ cần một khách hàng gặp vấn đề, họ có thể chỉ ra màn hình máy ảnh của bạn chưa đủ sáng, khách sạn của bạn có mùi lạ hay đến một đứa bé bốn tuổi cũng không mê nổi bộ phim hoạt hình của bạn.

**BẠN CÓ THỂ SỬ DỤNG CHÚNG THẾ NÀO?** Đối với các nhà bán lẻ, việc xếp hạng và bài đánh giá rất hữu ích vì chúng làm gia tăng tỷ lệ mua hàng. Chương 7 sẽ dẫn ra các số liệu chứng minh bạn có thể sử dụng khách hàng để kích thích chính họ, còn Chương 8 đề cập tới sức mạnh tương hỗ của diễn đàn.

Đối với các công ty có sản phẩm và dịch vụ được đánh giá trực tuyến, việc xếp hạng và bài đánh giá cung cấp tin tức cho họ. Như chúng tôi sẽ bàn trong Chương 5, hoạt động giám sát thương hiệu thỉnh thoảng mới được đề cập đến. Việc xếp hạng và đánh giá được chú trọng hơn. Nếu nhà sản xuất thiết bị nhà bếp thấy một khách hàng phàn nàn trên buzzillions.com rằng cửa lò nướng bốc mùi khi chạy chế độ tự làm sạch thì chính nhà sản xuất mới là người đang gặp vấn đề, chứ không phải người đánh giá.

Mọi người tổ chức nội dung: tag

Phân loại là yếu tố chủ đạo trong cách mọi người tổ chức. Một cách tổ chức thường thấy là phân loại, mỗi thứ đều có chỗ của nó. Ví dụ, khi phân loại động vật, vượn người được xếp vào loài động vật có vú, còn khủng long được xếp vào loài bò sát. Tuy nhiên, việc phân loại cũng phụ thuộc vào quan điểm của chuyên gia. Hệ thống phân loại trong làn sóng ngầm phải linh hoạt hơn thế, như David Weinberger đề cập trong cuốn sách *Everything Is Miscellaneous* (Mọi thứ đều là sự pha trộn). Đây chính là nơi tag xuất hiện.

**CHÚNG HOẠT ĐỘNG RA SAO?** Hãy lấy website của những người hâm mộ NASCAR chuyên thảo luận về các cuộc đua xe làm ví dụ. Bạn có thể phân loại nó thành “NASCAR” và “nhóm thảo luận”, trong khi chúng tôi lại muốn phân loại nó thành “diễn đàn” và “hiện tượng người hâm mộ”. Sự phân loại không rõ ràng và chồng chéo lên nhau của tag được gọi là “folksonomy” – một từ do chuyên gia Thomas Vander Wal đưa ra. Folksonomy phụ thuộc vào ý kiến của mọi người xung quanh, chứ không phải ý kiến của chuyên gia.

Tag đã trở thành cách thức chuẩn mà các website cho phép mọi người tổ chức thông tin. Digg, như chúng tôi đề cập trong Chương 1, là website cho phép bạn tag (đào xới) các mẫu tin mà mình thích và quyết định xem nó nên nằm trong thể loại nào. Del.icio.us là ứng dụng có thể tải từ mạng xuống (hiện đã trở thành một phần của Yahoo). Nó cho phép bạn đánh dấu các trang web và phân loại nó theo bất kỳ kiểu tag nào. Những đánh dấu này, thay vì chỉ hiện lên trên máy tính của bạn, lại được lưu trữ tại máy chủ của Yahoo và bất kỳ ai ghé thăm trang web này (nếu bạn cho phép) sẽ thấy được tag của bạn và có thể tìm kiếm các trang web với các tag tương tự. Một dịch vụ tương tự như vậy, StumbleUpon, đã được eBay mua vào năm 2007.

Nếu quan sát kỹ, bạn sẽ thấy tag có mặt ở khắp nơi trong làn sóng ngầm. Flickr cho phép bạn tag các tấm hình. Các công cụ blog như WordPress cho phép bạn tag các bài viết của mình. YouTube cho phép bạn tag video. Và trong nhiều trường hợp khác, người xem cũng có thể tự tag.

**THAM GIA.** Nhưng không phải ai cũng tag. Chỉ 14% người Hàn Quốc làm việc này, các nước khác



còn có tỷ lệ thấp hơn (xem Bảng 2-4). Dù sao chẳng nữa thì bạn vẫn phải chú ý tới việc này vì những người phân loại và tổ chức thông tin trong thế giới online sẽ quyết định cách chúng ta nhìn nhận về thế giới đó.

Bảng 2-4

Tỷ lệ người online sử dụng tag

|             | Mỹ | Anh | Pháp | Đức | Nhật | Hàn Quốc |
|-------------|----|-----|------|-----|------|----------|
| Sử dụng tag | 7% | 2%  | 9%   | 10% | 6%   | 14%      |

Số liệu này lấy từ những người tham gia ít nhất mỗi tháng một lần.

Nguồn: Khảo sát của Technographics, 2007.

**CHÚNG CHO PHÉP CÁC MỐI QUAN HỆ PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NÀO?** Các mối quan hệ dựa trên tag rất khó nhận thấy. Bạn có thể dùng nó chỉ để phân loại thông tin của bạn, giúp bạn tìm kiếm và rồi quên hẳn khía cạnh xã hội.

Nhưng tag định nghĩa từng cá nhân. Giả sử bạn thấy ai đó đang tag blog về cầu thủ bóng chày Curt Schilling của đội Red Sox trên del.icio.us là “ngôi sao viết blog”. Nếu thích, bạn có thể tìm hiểu xem người đó còn tag ai là “ngôi sao viết blog” nữa không. Và giờ đây, ngay cả khi bạn chưa hề gặp người tag, bạn vẫn có thể nắm được những lựa chọn của người đó trên web.

Del.icio.us có một tính năng làm nó trở nên nổi tiếng. Bạn dễ dàng tag các trang web hàng ngày và đăng nó lên thành blog với hàng loạt đường dẫn và mô tả. Thực vậy, mỗi blog muốn nói rằng “Đây là thứ hôm nay tôi đọc, còn đây là thứ tôi nghĩ tới. Có thể bạn cũng sẽ thấy nó thú vị”. Tag của bạn trở thành cách bạn tự thể hiện mình và một mục tin hàng ngày về những gì bạn quan tâm.

**CHÚNG ĐE DỌA CÁC TỔ CHỨC RA SAO?** Tag có vẻ như vô thưởng vô phạt, nhưng bạn lại không có quyền kiểm soát việc mọi người sẽ phân loại bạn và các sản phẩm của bạn như thế nào. Nếu bạn sản xuất các thiết bị chăn nuôi, bạn có thể phân loại trang giới thiệu sản phẩm giết mổ là “gia súc” nhưng người khác lại phân loại nó thành “sự tàn ác với động vật”. Và phân loại không phải là thứ duy nhất bạn không thể kiểm soát, bạn còn không thể kiểm soát được sự đánh giá về giá trị. Một trong những tag trên del.icio.us được biết đến nhiều nhất là về trang walmartingacrossamerica.com, một blog, từ “fake” (giả dối) – blog này bị vạch mặt là do công ty PR Edelman của Wal-Mart đứng đằng sau.

Wal-Mart chẳng thể làm gì được nữa. Cách công ty phân loại thế giới chính là nguồn sức mạnh của nó

(bánh mì kẹp thịt Subway là “đồ ăn tốt cho sức khỏe” hay chỉ là “đồ ăn nhanh”?). Tag đã phá hủy sức mạnh đó.

**BẠN CÓ THỂ SỬ DỤNG CHÚNG THẾ NÀO?** Điều đầu tiên bạn cần làm là lên trang [del.icio.us](http://del.icio.us) và đánh tên website của công ty bạn vào mục tìm kiếm. Ví dụ, nếu bạn tìm [target.com](http://target.com) (tại thời điểm chúng tôi viết sách), bạn sẽ thấy 297 người đã tag nó. Sau khi tìm kiếm, hãy nhấp chuột vào kết quả và bạn sẽ thấy cách mọi người phân loại công ty của bạn. Dĩ nhiên, bạn cũng có thể làm việc này với các trang giới thiệu sản phẩm, trang của đối thủ cạnh tranh cũng như các mẫu tin về công ty của bạn. Bằng cách xem xét công ty bạn bị tag như thế nào và ai tag nó, bạn có thể biết rõ mọi người hiểu về bạn ra sao. Bạn có thể sử dụng thông tin này để mua các từ khóa tìm kiếm trên các công cụ tìm kiếm và thay đổi ngôn ngữ bạn nói chuyện với khách hàng.

Không có luật lệ nào cấm bạn tag nội dung của mình. Hãy mở một tài khoản tại [del.icio.us](http://del.icio.us) và tag website của công ty cũng như các trang liên quan theo cách bạn nhìn nhận về thế giới đó (ví dụ, nếu bạn định nghĩa công ty của mình làm việc trong lĩnh vực “phần mềm quản lý quan hệ khách hàng”, hãy tag website của bạn và đối thủ với cụm từ này. Bạn cũng có thể làm tương tự với những bức ảnh bạn tải lên Photobucket hay Flickr và với các blog của mình. Nó sẽ giúp những người đang tìm kiếm các từ khóa đó thấy hình ảnh, blog và website mà bạn nghĩ họ nên thấy.

Có một cách tag khá đơn giản: hãy sắp xếp các trang web. Trong khi viết cuốn sách này, chúng tôi sử dụng [del.icio.us](http://del.icio.us) để tạo ra một loạt tag cho mỗi chương, sắp xếp các website và các bài báo chúng tôi tìm thấy một cách mạch lạc. Bạn có thể tự theo dõi công việc của chúng tôi bằng cách tìm đến trang [del.icio.us/thegroundswell](http://del.icio.us/thegroundswell). Nếu bạn muốn sắp xếp lại bộ sưu tập website của mình, hay để chia sẻ với người khác, tag là một công cụ tuyệt vời.

Đẩy nhanh “sự tiêu thụ”: RSS và widget

Có lẽ bạn bắt đầu nghĩ rằng những người sử dụng làn sóng ngầm đang bị ngập lụt bởi hàng đống nội dung. Ngoài những email được gửi đến mỗi ngày, chúng ta còn nhận hàng loạt cập nhật từ Facebook, blog, YouTube và vô vàn những thứ bị tag khác. Thêm vào đó còn có các thành phần làn sóng ngầm mà bạn tình cờ thấy khi lướt net như xếp hạng, đánh giá và các bài viết trên Wikipedia. Càng đi sâu vào các công nghệ này, bạn càng thấy cần được giúp đỡ nhiều hơn để có thể chọn lựa nội dung nhanh chóng. Đây chính là mục tiêu của RSS và widget vì chúng mang đến cho con người khả năng tiêu thụ và xử lý các nội dung xã hội, thúc đẩy tốc độ của làn sóng ngầm.

**CHÚNG HOẠT ĐỘNG RA SAO?** Really Simple Syndication được viết tắt là RSS , cụm từ này

chẳng dễ hiểu chút nào. Do đó, hãy xem RSS như một công cụ cập nhật thông tin cho bạn. Thay vì đi đến các trang blog, trang tin tức, trang bán đấu giá, trang mạng xã hội hay những trang mà bạn quan tâm, RSS sẽ tự mang các tin tức cập nhật này đến cho bạn.

Hãy coi RSS như một hệ thống gồm hai thành phần: bộ phận phát và bộ phận thu. Bộ phận phát tạo ra feed – một danh sách các tin tức đến từ một trang khác. Ví dụ, RSS feed có thể là mẫu tin từ blog, các bài báo trên website báo chí, những bức ảnh mới do thành viên của Flickr tải lên, giá chứng khoán, cập nhật về các trận đấu bóng rổ hay các trang được tag trên del.icio.us – bất kỳ cái gì thay đổi thường xuyên. Bất cứ trang nào cũng có thể đưa feed nội dung – những thứ luôn thay đổi.

Để xem được feed, bạn phải có một bộ phận thu, được gọi là phần mềm đọc RSS. Ngoài các chương trình đọc RSS và các website được RSS tạo ra như FeedBurner, Netvibes và Pageflakes, bạn còn có thể xem RSS feed trên các trang chủ được cá nhân hóa như Google, Yahoo! hay trên các phiên bản mới nhất của trình duyệt Firefox hoặc Internet Explorer. Dù bằng cách nào, các chương trình đọc RSS cũng phân loại feed theo từng phần của màn hình và trong một số trường hợp, theo từng tab. Bạn - người tiêu thụ tất cả những thông tin này – sẽ được xem mọi điều mới mẻ ở ngay cùng một chỗ. Chương trình đọc RSS của bạn có thể khác với người khác, tùy thuộc vào việc bạn chọn nội dung gì. Các website hỗ trợ RSS feed thường có một biểu tượng vuông đặc biệt màu cam, bạn có thể nhấp chuột vào biểu tượng này để đăng ký nhận cập nhật từ trang đó.

Widget , cũng giống như chương trình đọc RSS , là các ứng dụng mini kết nối với Internet. Nhưng không giống như RSS, widget có tính năng riêng. Ví dụ, widget thời tiết sẽ giúp bạn biết được dự báo thời tiết ở địa phương, hoặc widget giá xăng sẽ cho bạn báo cáo cập nhật từ các trạm xăng địa phương. Sử dụng công nghệ Web 2.0, widget có khả năng tương tác rất cao. Một số được viết để chạy trên Hệ điều hành Windows hoặc Mac, một số khác được viết cho các trang web hoặc máy điện thoại cầm tay. Nhiều widget được tạo ra nhằm đưa lên blog, mạng xã hội để độc giả có thể xem được. Widget của trang chủ Google và Windows Vista được gọi theo một phong cách riêng là “gadget”.

THAM GIA. Gần 1/12 người dân Mỹ nói rằng họ sử dụng RSS feed (xem Bảng 2-5). Tuy vậy, sức ảnh hưởng của RSS còn rộng hơn thế rất nhiều. Khoảng 23% số người online tại Mỹ dùng trang chủ cá nhân hóa – dù biết hay không, họ vẫn đang sử dụng RSS feed. Khi Internet Explorer 7 và Firefox được sử dụng rộng rãi, người dùng trở nên quen thuộc với cái gọi là “đánh dấu thông minh” với những tiêu đề cập nhật RSS ngay trên các đánh dấu. Chúng tôi tin rằng các hình vuông màu cam tồn tại khắp nơi trên các website sẽ giúp RSS trở nên phổ biến hơn trong vòng năm năm tới.

## Tỷ lệ người online dùng RSS

|          | Mỹ | Anh | Pháp | Đức | Nhật | Hàn Quốc |
|----------|----|-----|------|-----|------|----------|
| Dùng RSS | 8% | 3%  | 5%   | 4%  | 0%   | 1%       |

Số liệu này lấy từ những người tham gia ít nhất mỗi tháng một lần.

Nguồn: Khảo sát của Technographics, 2007.

Thông số về widget thì khó đo lường hơn – khoảng 10% những người online tại Mỹ sử dụng các widget trên máy tính như Yahoo! Widgets hay Apple’s Dashboard thường xuyên. Nhưng các widget dạng web thì có mặt khắp nơi – chủ yếu trên MySpace và blog. Vào tháng 6/2007, comScore công bố trên toàn thế giới khoảng 21% người online tương tác với widget dạng web.

**CHÚNG CHO PHÉP CÁC MỐI QUAN HỆ PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NÀO?** RSS là chất “bôi trơn” cho làn sóng ngầm. Dù việc đăng ký nhận RSS feed không thật sự là một hoạt động xã hội nhưng nó vẫn cho phép các hoạt động xã hội được diễn ra hiệu quả hơn. Trên thực tế, một người sử dụng RSS có thể đăng ký nhận tin từ nhiều blog hơn, theo dõi nhiều trang mạng xã hội hơn, và kết nối được với nhiều người hơn.

Widget mang tính xã hội vì nó có sức lan tỏa. Khi bạn đưa widget lên trang web hay trang profile của mình, người khác cũng sẽ thấy nó. Thông thường, các widget đều có một nút gọi là “lấy widget” để người khác có thể đưa nó lên trang của họ.

Ví dụ, SplashCast có một widget có thể liên tục đăng tải các bức ảnh hoặc video cập nhật. Hãy tưởng tượng một ứng viên chính trị quyết định đưa tin tức cập nhật về các bài diễn văn và hình ảnh của mình lên SplashCast widget. Những người ủng hộ ông ta có thể “nhúng” widget này vào các trang MySpace và blog. Kết quả là ứng viên này sẽ cung cấp thông tin rộng rãi đến những người ủng hộ mình, và rồi bạn bè của những người này cũng có thể “nhúng” widget vào trang blog hoặc profile của họ. Đây chính là tiềm năng xã hội của widget.

**CHÚNG ĐE DỌA CÁC TỔ CHỨC RA SAO?** RSS feed và widget không trực tiếp đe dọa sức mạnh của các tổ chức. Nhưng do chúng đẩy mạnh việc “tiêu thụ” các tin tức từ làn sóng ngầm nên các tổ chức cũng phải chịu sức ép. Người dùng RSS có thể đọc được nhiều blog, bao gồm cả những blog chỉ trích công ty của bạn (và họ có thể thấy được xu hướng các blog liên kết và hỗ trợ lẫn nhau). Những người hâm mộ hay chỉ trích công ty cũng có thể tạo ra widget và phổ biến rộng rãi các widget đó. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng có một widget “Tây chay [tên công ty bạn]” được chia sẻ và đăng tải bởi

những người cho rằng công ty bạn đang bóc lột thậm tệ nhân công châu Á.

**BẠN CÓ THỂ SỬ DỤNG CHÚNG THẾ NÀO?** RSS và widget là các công cụ quảng bá tuyệt vời, đặc biệt khi nó có thể truyền tải thông tin liên tục tới khách hàng của bạn. Nó đồng nghĩa với blog, thông cáo báo chí, danh sách sản phẩm hay bất kỳ thứ gì công ty muốn liên tục cập nhật phải được đưa lên RSS feed. Hầu hết các công cụ viết blog hiện nay đều hỗ trợ RSS.

Widget cũng bắt đầu thu hút sự chú ý của giới marketing. UPS đã xây dựng một chiến dịch quảng cáo tại Anh, Pháp, Đức, xoay quanh một nhân vật – tất nhiên dưới dạng một Widget – nhân vật này giúp bạn làm việc hiệu quả hơn. Khi bạn tải Widget có hình dáng của nhân vật này xuống máy tính, nó không chỉ cho bạn biết gói hàng của bạn hiện đang ở đâu mà còn truyền tải rất tinh tế thông điệp thương hiệu của UPS. Tại Mỹ, kênh truyền hình Discovery tạo ra một widget tên là Shark Week nhằm giúp khán giả yêu thích chương trình liên quan đến cá mập (có rất nhiều chương trình kiểu này – Shark Week là một trong những chương trình nổi tiếng nhất của Discovery) có thể cập nhật thông tin về các video và quảng cáo lên blog hoặc trang profile của họ. Các widget trên nền web, cũng như các video của YouTube, có nhiều khả năng lan truyền như vi-rút vì những người hâm mộ gửi email nhiễm vi-rút cho nhau và nhúng chúng vào các trang profile trên mạng xã hội hoặc trên blog của họ.

Đánh giá công nghệ mới

Làn sóng ngầm không đứng yên. Dù hiểu rõ các công cụ vừa được đề cập thì bạn cũng chẳng thể nắm bắt được nền tảng đang phát triển nhanh chóng của làn sóng ngầm.

Một ví dụ cụ thể: Twitter.

Twitter là công cụ cho phép thành viên đăng ký miễn phí và gửi đi các thông điệp ngắn gọn bất kỳ lúc nào họ thích. Twitter luôn nhắc nhở: “Bạn đang làm gì?” Người sử dụng Twitter gửi một thông điệp dưới 140 chữ từ web hoặc từ điện thoại. Thông điệp này được gửi đến tất cả những người “theo dõi” – về cơ bản là tất cả những ai quan tâm đến thông điệp của người này. Là người “theo dõi”, bạn có thể thấy bạn bè mình đang “xôn xao” về vấn đề gì trên web hoặc điện thoại.

Tháng 3/2007, chúng tôi bắt đầu nhận được nhiều câu hỏi về Twitter. Twitter hấp dẫn vì một số lý do sau. Thứ nhất, nó thổi bùng ngọn lửa trong hai tuần vừa qua với hàng chục nghìn thành viên mới sử dụng. Một trong số đó là ứng cử viên Tổng thống John Edwards – người thường xuyên cập nhật tin tức về chiến dịch tranh cử. Thứ hai, nó liên kết bằng điện thoại di động kể cả đầu người nhận lẫn đầu người gửi, và nó có tiềm năng lan tràn khắp làn sóng ngầm. Sau cùng, mọi người luôn mang điện thoại di động bên mình, bất kể khi nào và ở đâu.

Tuy nhiên, một số người lại sử dụng Twitter không đúng cách. Cứ mỗi tiếng một lần, họ lại đưa lên thông tin như họ vừa ăn trưa món gì hay gặp gỡ ai. Ngay cả nếu bạn chỉ chọn nhận “tweet” từ bạn bè, sau một thời gian ngắn, bạn cũng thấy nó thật tẻ nhạt.

Khi khách hàng bắt đầu hỏi về Twitter, chúng tôi tự đặt ra cho mình một câu hỏi khái quát hơn – làm cách nào bạn có thể đánh giá được công nghệ mới khi chúng gia nhập làn sóng ngầm? Cái nào sẽ thành công, cái nào sẽ xì hơi? Cái nào bạn cần lưu ý, cái nào bạn chẳng cần quan tâm? Dựa vào kinh nghiệm bản thân về công nghệ xã hội trong năm năm qua, chúng tôi đã lập ra một bài kiểm tra về công nghệ làn sóng ngầm.

### Bài kiểm tra công nghệ làn sóng ngầm

Khi bắt đầu chương này, chúng tôi đã nói rằng bạn cần tập trung vào các mối quan hệ, chứ không phải công nghệ. Khi một công nghệ mới được tung ra, mối quan hệ là thứ tối quan trọng. Một công cụ giúp hỗ trợ các mối quan hệ theo một cách mới sẽ nhanh chóng được ưu chuộng hơn những loại khác. Trong thời đại Internet, “nhanh hơn” có nghĩa là vài tuần, vài tháng, chứ không phải vài năm.

Do đó, khi đánh giá một công nghệ mới, hãy đặt ra những câu hỏi sau:

- Nó có cho phép mọi người kết nối với nhau theo cách mới không? Thực tế, làn sóng ngầm chính là việc tạo ra sự kết nối. Nếu một công cụ làm cho các kết nối này trở nên thú vị, đa dạng và mang tính thường xuyên hơn, nó sẽ có tiềm năng được ưu chuộng cao hơn – bởi đây là thứ mà làn sóng ngầm tìm kiếm. Hơn nữa, các công nghệ như vậy có sức lan truyền tương tự như vi-rút, bởi những thành viên hiện tại sẽ lôi kéo thêm thành viên mới. Ví dụ, Facebook bắt đầu mở mạng xã hội cho tất cả mọi người vào tháng 9/2006 (trước đó nó chỉ dành cho sinh viên) và phát triển nhanh chóng. YouTube hỗ trợ cách truyền thông mới – các video clip dễ dàng được tung ra và có mặt khắp mọi nơi. Twitter không đưa phương tiện đại chúng vào các dạng truyền thông hiện có như blog, nhưng nó cho phép mọi người truyền tải thông tin và đăng ký nhận thông tin cập nhật trên một kênh mới: điện thoại cầm tay.

- Có dễ dàng đăng ký hay không? Hầu hết các công nghệ làn sóng ngầm đều miễn phí. Những công nghệ thành công đều dễ dàng liên kết với các công nghệ sẵn có. Ví dụ, Twitter hoàn toàn miễn phí, dựa trên việc nhắn tin qua điện thoại và một giao diện web đơn giản – cả hai thứ này đều rất phổ biến. Một công nghệ đòi hỏi khách hàng phải mua và mang theo một phần cứng di động mới, ví dụ như điện thoại thông minh (smart phone) hết sức hấp dẫn nhưng sẽ phát triển chậm – ít nhất là cho tới khi điện thoại thông minh có mặt khắp nơi.

- Nó có chuyển sức mạnh từ các tổ chức sang cộng đồng hay không? Hầu hết những công nghệ hỗ trợ

cho các doanh nghiệp không dễ tồn tại. Nhưng những thứ hỗ trợ cộng đồng thì ngược lại. Facebook mang đến cho chúng ta sức mạnh để kết nối mà không bị cơ quan nào kiểm soát. Wikipedia cho phép chúng ta xây dựng nội dung mà không cần sự phê chuẩn của một chuyên gia nào. Tương tự, Twitter cho phép mọi người kết nối với nhau. Một trong những ứng dụng đầu tiên trên Twitter gây được sự chú ý của mọi người là ứng dụng SXSW mà mọi người chia sẻ với nhau trong một hội nghị về âm nhạc và công nghệ. Ứng dụng này làm giảm sự quan tâm của mọi người vào các sự kiện diễn ra trên sân khấu nhưng nó lại làm cho các thành viên yêu thích âm nhạc kết nối với nhau hơn.

- Cộng đồng có tạo ra đủ nội dung để tự duy trì hay không? Tất cả các công nghệ thành công trong chương này, từ blog cho tới tag, đều giúp mọi người dễ dàng tạo ra nội dung và hưởng lợi từ nội dung của người khác. Twitter cũng vậy. Hãy sử dụng nó và mang lại giá trị cho người “theo dõi”. (Dĩ nhiên, tất cả các công cụ của làn sóng ngầm cũng có thể tạo ra những thứ rác rưởi. Nhưng nếu tweet của bạn không hấp dẫn thì đó không phải là lỗi của Twitter – đơn thuần là những người “theo dõi” bạn sẽ chẳng thèm đọc tin của bạn nữa.)

- Nó có phải là một nền tảng mở cho phép sự hợp tác hay không? Điều này sẽ quyết định công nghệ của bạn phát triển hay tàn lụi. Các nền tảng đóng như Digg không thể phát triển nhanh vì nó không tận dụng được một kho tàng sáng kiến – cộng đồng phát triển Web 2.0. Các nền tảng mở như Facebook đã công bố giao diện của mình cho những người viết phần mềm năm 2007 và do đó luôn có được các tính năng mới, trong khi những người sáng lập không phải tốn nhiều công sức. Đối với Twitter, vì nó dễ dàng đến được với cả hai đầu phát ra và nhận tin nên các phần mềm có thể tạo ra tweet và hiển thị chúng. Ví dụ, một sinh viên tại Olin College, Massachusetts đã xây dựng được một phần mềm tự động tạo ra tweet (là tin nhắn nếu điện thoại của bạn được cài đặt để nhận tin) về việc có bao nhiêu máy giặt và máy sấy đang còn trống trong phòng giặt để sinh viên không phải tốn thời gian chạy xuống xem.

Dĩ nhiên, chúng ta cần phải đi vào phân tích sâu hơn công nghệ mới. Ví dụ, các điều khoản về tính riêng tư có khiến mọi người cảm thấy an toàn không hay các công nghệ này có được những tập đoàn lớn như Apple, Google, Microsoft hay Comcast hỗ trợ không? Nhưng nhìn chung, công nghệ nào có thể trả lời “có” cho những câu hỏi trên sẽ có nhiều cơ hội xâm nhập cộng đồng. Dựa vào bản kiểm tra này, Twitter có nhiều khả năng đứng vững giữa các công nghệ làn sóng ngầm, vậy nên mọi công ty cần phải lưu ý điều này.

\*\*\*

Làn sóng ngầm có hai thành phần nòng cốt: công nghệ và con người. Chúng tôi đã lược sơ về công nghệ và bây giờ là lúc bàn về con người – đặc biệt là khách hàng của bạn và việc họ đang làm gì trên

mạng. Mỗi công ty sẽ có một câu trả lời khác nhau, đó chính là lý do chúng tôi viết Chương 3.



### 3. Nhận dạng đặc điểm công nghệ xã hội

Con người tham gia làn sóng ngầm như thế nào? Hãy xem xét ba ví dụ sau về ba người thuộc hội AFOL (Adult Fans of LEGO – Hội những người trưởng thành hâm mộ LEGO).

AFOL là nơi tập hợp những người lớn có niềm đam mê đối với Lego – món đồ chơi xếp hình được trẻ em trên khắp thế giới yêu thích. Theo Tormod Askildsen, giám đốc cấp cao về phát triển kinh doanh của Lego Group, 5-10% doanh số của công ty – ít nhất là 50 triệu đô-la – đến từ AFOL. Những khách hàng thuộc AFOL không bao giờ già. Họ ngày càng đam mê và mua nhiều đồ chơi hơn. Do đó, Lego dành cho người lớn là một nhánh kinh doanh quan trọng. Hơn nữa, AFOL thường tập trung trên mạng nên làn sóng ngầm là cách tuyệt vời để tiếp cận với họ. Tuy nhiên, không phải người hâm mộ nào cũng tham gia làn sóng ngầm theo cùng một cách.

Eric Kingsley là một trong những khách hàng hâm mộ tích cực nhất và sáng tạo nhất của Lego. Eric thường viết bài và tải hình lên LUGNET – trang mạng dành cho người sử dụng LEGO, một diễn đàn hỗ trợ AFOL. Thực tế Kingsley là người thứ 18 tham gia diễn đàn này. Ngoài những đóng góp lớn cho mạng này, Kingsley còn có ba trang web khác – một trang dành cho gia đình, một trang dành cho nhóm Lego tại New England và một trang cực kỳ chi tiết viết về xe lửa Lego, niềm đam mê của anh, với hàng chục bức hình và bài viết nói về nỗ lực của anh khi thuyết phục công ty Lego duy trì dòng xe lửa Lego 9 volt. Nhìn từ phía Lego, Eric Kingsley là người đóng góp rất nhiệt tình cho văn hóa Lego. Như bạn sẽ thấy trong Chương 7, trên thực tế, Lego đã biểu dương Eric và luôn khuyến khích anh truyền bầu nhiệt huyết của mình đến những người khác.

Joe Comeau là một người trong số đó. Joe cũng nhiệt tình như Eric nhưng anh không thường xuyên lập trang web như Eric. Thay vào đó, anh chủ yếu đóng góp bằng cách trả lời và bình luận về ý kiến của người khác. Anh tham gia các hoạt động trực tuyến như đăng bài trên diễn đàn LUGNET, đóng góp ý tưởng vào các cuộc thảo luận về mọi thứ - từ tàu lửa LEGO cho tới trò chơi chiến tranh viễn tưởng BrickWars. Anh cũng đổ khoảng 4.000 đô-la vào đồ chơi LEGO mỗi năm, là một khách hàng quan trọng của công ty. Joe đóng góp cho Lego cũng không kém “hoành tráng” so với Eric, nhưng lại theo một cách khác hẳn. “Khi ai đó đưa ra ý tưởng, bạn phát triển nó” – anh nói – “và trước khi bạn kịp nhận ra điều này thì bạn đã phát triển nó đến một mức mà bạn chưa từng nghĩ đến”. Làn sóng ngầm luôn tràn ngập những người như Joe – trên thực tế, trong thế giới này tồn tại nhiều người giống Joe hơn là Eric.

Cuối cùng là Linda Nee. Không như Eric và Joe, Linda thường thích tham gia các dự án như lập kỷ lục thế giới về tốc độ lắp ráp một trong những bộ đồ chơi phức tạp nhất của Lego - bộ Imperial Star Destroyer. Nhưng cũng giống như Eric và Joe, cô đam mê lắp ráp đồ chơi Lego. “Đổ tiền vào các bộ đồ chơi Lego” – như Linda chia sẻ – “chiếm một phần không lành mạnh” trong thu nhập cá nhân. Cô nói tiếp: “Tôi không tham gia đóng góp nhiều vào diễn đàn nhưng lại đọc hầu hết những gì người khác viết.”

Eric Kingsley, Joe Comeau và Linda Nee đều là những thành viên nhiệt tình của cộng đồng AFOL, tuy nhiên mỗi người lại có một vai trò khác nhau. Eric sáng tạo, Joe phản hồi và Linda đọc. Trên thực tế, chính sự tương tác giữa họ – các hoạt động sáng tạo của Eric, sự phản hồi của Joe và sức ảnh hưởng của chúng lan tỏa tới hàng nghìn người như Linda - đã làm cho cộng đồng trở nên năng động hơn. Các cộng đồng mạng khác cũng thế – chính sự tương tác đã làm chúng phát triển mạnh mẽ.

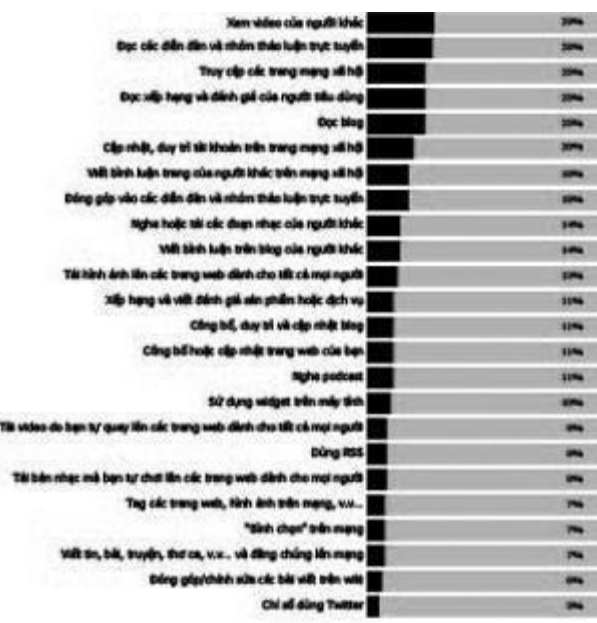
Để có thể hiểu đúng về làn sóng ngầm, bạn cần chia nhỏ và định lượng các động lực đã phân hóa thành viên. Tại sao? Bởi vì nếu chỉ áp dụng một chiến lược chung cho tất cả mọi người thì bạn sẽ thất bại – con người không ai giống ai và do đó họ cũng sẽ chẳng phản hồi theo cùng một cách. Chiến lược của bạn phải dựa vào sự khác biệt giữa các nhóm – chiến lược làn sóng ngầm với người Hàn Quốc và người Canada phải khác nhau thế nào, với khách hàng Target và RadioShack phải khác nhau ra sao. Đây chính là mục đích của bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội - một công cụ mà chúng tôi sẽ giới thiệu trong chương này. Nó cho phép các doanh nghiệp xem xét và đề ra chiến lược phù hợp dựa trên xu hướng làn sóng ngầm đối với bất kỳ nhóm người nào và ở bất kỳ đâu.

Một cách nhìn mới về việc tham gia làn sóng ngầm

Trong Chương 2, chúng tôi đã đề cập các hoạt động và ứng dụng khác nhau trong làn sóng ngầm. Mỗi phần đều bắt đầu với các số liệu thống kê. Bây giờ, hãy tập hợp các số liệu này vào cùng một nơi – Biểu đồ 3-1.

Biểu đồ 3-1: Sự tham gia các hoạt động của làn sóng ngầm

*Số liệu này được thu thập từ một bản Khảo sát trực tuyến gồm hơn 10.000 người tại Mỹ. Các thanh ngang thể hiện sự tham gia các hoạt động ít nhất mỗi tháng một lần.*



Số liệu này phản ánh tỷ lệ cộng đồng mạng ở Mỹ – những người đã trưởng thành và tham gia ít nhất mỗi tháng một lần (hơn 10.000 người tham gia đóng góp ý kiến).

Nguồn: Khảo sát trực tuyến về đặc điểm công nghệ xã hội của Forrester tại Bắc Mỹ, 2007.

Biểu đồ 3-1 chứa quá nhiều thông tin, một số khá rõ ràng – ví dụ số người tham gia mạng xã hội vượt xa số người viết blog. Nhưng nó cũng thể hiện nhiều câu hỏi và câu trả lời. Ví dụ: Số liệu này giữa nam và nữ có khác nhau không? Số liệu này thay đổi ra sao theo độ tuổi? Bạn hiểu số liệu này như thế nào?

Trong Chương 2, chúng tôi đã khẳng định chính mối quan hệ, chứ không phải công nghệ, mới là thứ đáng để chúng ta tập trung. Đây là mục đích của bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội. Cụm từ “xã hội” chỉ các hoạt động giữa con người với con người trong làn sóng ngầm. Cụm từ “đặc điểm công nghệ” chỉ một phương pháp mà hãng Forrester Research sử dụng để khảo sát người tiêu dùng – nó tương tự như cụm từ “đặc điểm dân cư” hay “đặc điểm tâm lý”, nhưng tập trung vào các hành vi liên quan đến công nghệ. Cũng giống như các loại đặc điểm khác, loại này được tạo ra để cho phép bạn có thể so sánh hai nhóm người bất kỳ – ví dụ, thế hệ Y với thế hệ X hay người dùng xe Ford và người dùng xe GM.

Điểm cốt lõi của bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội là cách phân loại con người dựa vào các hoạt động làn sóng ngầm mà họ tham gia. Hãy xem xét những nhóm người này và các hoạt động của họ thể hiện theo cấp bậc hình thang trong Biểu đồ 3-2. Thang này cho thấy cách chúng ta phân loại con người tùy theo mức độ tham gia của họ vào làn sóng ngầm, đưa họ vào một hoặc nhiều hơn trong số sáu nhóm. Biểu đồ 3-3 phản ánh độ phủ của từng nhóm trong cộng đồng người lớn sử dụng mạng ở Mỹ. Lưu ý rằng các nhóm này chồng chéo lên nhau – ví dụ, hầu hết những người thuộc nhóm Tạo nội dung

cũng thuộc nhóm Quan sát.

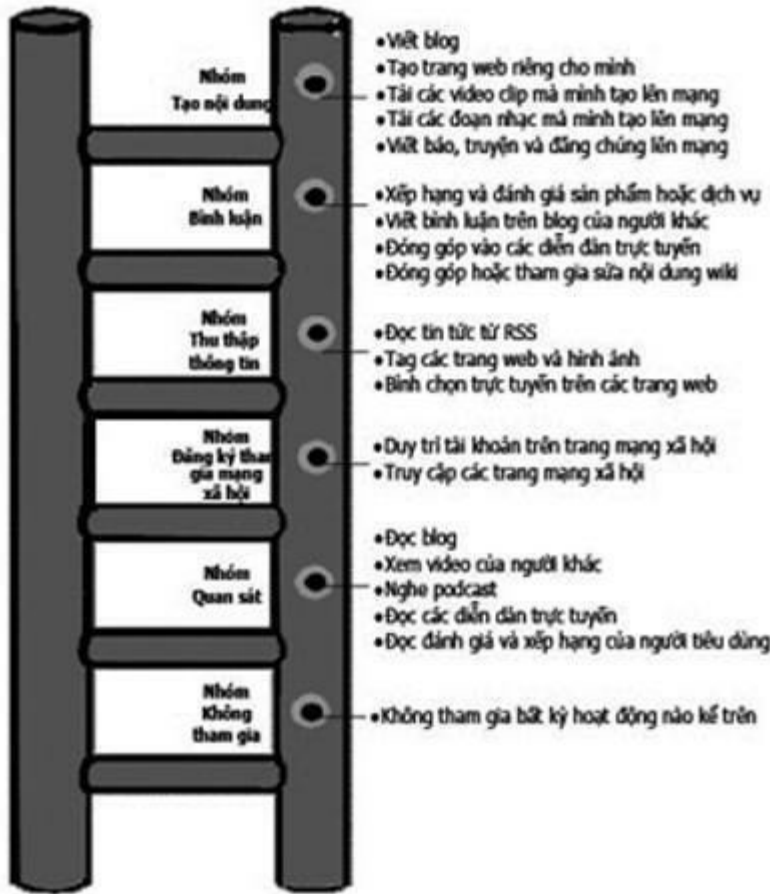
Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội bao gồm các nhóm sau:

- Nhóm Tạo nội dung, ở bậc thang cao nhất, là những người tiêu dùng trực tuyến, những người viết blog hoặc viết báo mạng ít nhất mỗi tháng một lần, những người có các trang web hoặc chuyên tải các đoạn nhạc, video lên các trang như YouTube. Eric Kingsley là một ví dụ điển hình. Theo số liệu thống kê năm 2007, nhóm Tạo nội dung chiếm 18% “cư dân mạng” tại Mỹ và 10% tại châu Âu. Cộng đồng Hàn Quốc cũng rất tích cực viết blog, chiếm tới 38% cộng đồng nhóm Tạo nội dung.
- Nhóm Bình luận gồm những người phản hồi các nội dung được đăng tải trên mạng, đưa ra nhận xét trên blog và diễn đàn trực tuyến, xếp hạng hoặc đánh giá, tham gia biên tập nội dung wiki. Joe Comeau là một người phê bình điển hình trong thế giới Lego. Việc phản hồi dễ hơn nhiều so với hoạt động tạo nội dung, vậy nên không có gì lạ khi nhóm Bình luận lớn hơn nhóm Tạo nội dung. 1/4 cộng đồng mạng ở Mỹ thuộc nhóm Bình luận. Ở châu Âu, con số này chiếm 1/5, còn ở Nhật Bản là 36%.
- Nhóm Thu tập thông tin gồm những người lưu lại địa chỉ các website và tag trên các trang cung cấp dịch vụ nhớ trang (book-marketing) như del.icio.us, bầu chọn cho các trang như Digg, hoặc sử dụng tin tức từ RSS trên các dịch vụ như Bloglines. Hoạt động thu thập và tổng hợp thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc tổ chức lại một lượng nội dung khổng lồ do nhóm Tạo nội dung và nhóm Bình luận tạo ra. Ví dụ, nếu tìm từ “MauiHotel”, bạn sẽ thấy tập hợp các website được tag với từ này trên del.icio.us. Tương tự, những người truy cập website digg.com sẽ thấy các mẫu tin nóng hổi nhất do nhóm thu thập thông tin đưa lên trang này. Nhóm thu thập thông tin là một phần tinh túy và chỉ gồm khoảng 10% cộng đồng mạng ở Mỹ và châu Âu, nhưng con số này sẽ gia tăng vì ngày càng có nhiều trang được xây dựng dựa trên các dạng hoạt động khác nhau của nhóm thu thập thông tin. Người Hồng Kông và Hàn Quốc chịu khó thu thập thông tin hơn người Mỹ, còn người Nhật lại ít quan tâm đến hoạt động này. Chỉ có 6% lượng người online tại Nhật thuộc nhóm thu thập thông tin.
- Nhóm Tham gia gồm những người tham gia hoặc duy trì một profile trên các trang mạng xã hội như MySpace. Tại Mỹ – nơi Facebook phát triển rất nhanh chóng trong cộng đồng người trưởng thành, số người đăng ký tham gia mạng xã hội đã lên tới 25% dân số mạng. Tại Hàn Quốc – nơi Cyworld rất phổ biến, con số này chiếm gần 40%. Hiện nay, châu Âu hơi chậm trong các hoạt động mạng xã hội, với số người đăng ký tham gia chỉ bằng khoảng một nửa so với Mỹ.

Biểu đồ 3-2: Thang đặc điểm công nghệ xã hội

*Mỗi bậc thang thể hiện một nhóm người sử dụng có khuynh hướng tham gia hoạt động làn sóng*

ngâm trong bậc thang này hơn các bậc thang trước. Để được tính vào nhóm, người sử dụng phải tham gia các hoạt động của nhóm đó ít nhất mỗi tháng một lần.

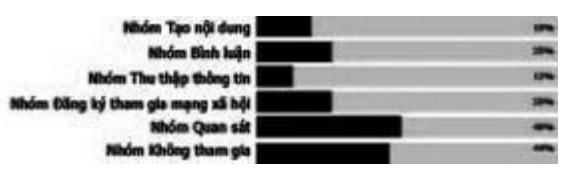


• Nhóm Quan sát là những người “tiêu thụ” sản phẩm do người khác tạo ra – blog, video online, podcast, diễn đàn, các bài đánh giá. Ví dụ, Linda Nee là một người thuộc nhóm quan sát trong cộng đồng người lớn của Lego. Vì việc quan sát tốn ít công sức hơn các hoạt động khác của làn sóng ngầm nên đây là nhóm lớn nhất, chiếm 48% dân cư mạng tại Mỹ, 37% dân cư mạng tại châu Âu, 2/3 dân cư mạng tại Nhật và các thành phố lớn của Trung Quốc.

• Nhóm Không tham gia luôn luôn tồn tại. Trong số những người online trong năm 2007, vẫn còn 41% người Mỹ, 53% người châu Âu và 37% người Hàn Quốc chưa tham gia làn sóng ngầm. Dĩ nhiên, con số này chỉ tính trong cộng đồng mạng. Cộng đồng không dùng mạng hoàn toàn không tham gia.

Biểu đồ 3-3: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của nhóm người trưởng thành online tại Mỹ

Xin lưu ý rằng các tỷ lệ phần trăm này cộng lại sẽ vượt quá 100% vì các nhóm chồng chéo lên nhau



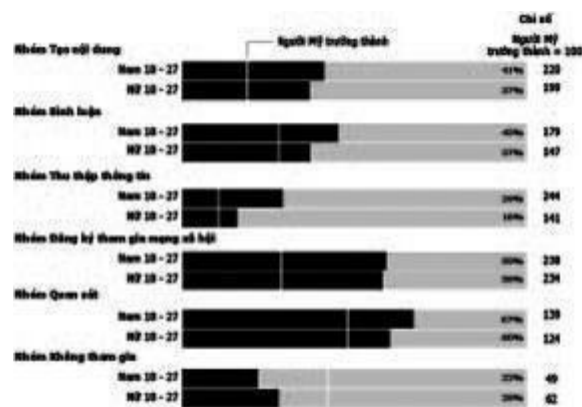
Số liệu dựa trên: Cộng đồng mạng gồm những người trưởng thành tại Mỹ.

Nguồn: Khảo sát trực tuyến về đặc điểm công nghệ xã hội của Forrester tại Bắc Mỹ, 2007.

Ví dụ cụ thể về bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội

Phân loại là tốt. Nhưng sức mạnh thật sự của bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội là ở chỗ khi dùng nó, chúng ta có thể hiểu được công nghệ xã hội đang được các nhóm khác nhau chấp nhận như thế nào. Nếu đó là nhóm khách hàng của bạn, bạn có thể sử dụng bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội để xây dựng một chiến lược marketing xã hội phù hợp.

Biểu đồ 3-4: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của giới thanh niên



Số liệu dựa trên: Cộng đồng mạng gồm những người trưởng thành tại Mỹ.

Nguồn: Khảo sát trực tuyến về đặc điểm công nghệ xã hội của Forrester tại Bắc Mỹ, 2007.

Chẳng hạn, nếu bạn phụ trách hoạt động marketing của mạng truyền hình MTV và muốn xây dựng một chiến lược làn sóng ngầm cho thanh niên trong độ tuổi từ 18 đến 27, bạn cũng sẽ muốn biết khán giả nam sẽ có những hành vi khác khán giả nữ thế nào.

Biểu đồ 3-4 thể hiện bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của thế hệ Y trong cộng đồng mạng tại Mỹ, tuổi từ 18 đến 27. Đặc điểm này được dựa vào các nhóm công nghệ xã hội, thể hiện một bản nhận dạng hoàn chỉnh của những người mà MTV muốn tiếp cận.

Ở bên trái, thanh ngang so sánh thanh niên nam và nữ trong cộng đồng mạng ở Mỹ. Phía bên phải thể hiện sự khác nhau này dưới dạng các chỉ số. Chỉ số trên 100 thể hiện hoạt động này diễn ra tích cực hơn so với chỉ số trung bình của cộng đồng mạng tại Mỹ. Ngược lại, chỉ số dưới 100 thể hiện rằng nhóm này ít tham gia hơn.

Bạn có thể nhanh chóng nhận ra rằng các bạn trẻ hoạt động tích cực hơn trong làn sóng ngầm so với các độ tuổi khác. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên, song chúng tôi muốn chứng minh bằng các chỉ số cụ thể.

Một chỉ số đáng lưu ý là các bạn trẻ đăng ký tham gia mạng xã hội chiếm khoảng 60% số người tham gia mạng xã hội, gấp đôi mức độ tham gia của những người trưởng thành trung bình (chỉ số này lớn hơn 200). Đây là lẽ đương nhiên vì có tới hơn 500 nhóm Facebook và hơn 800 nhóm MySpace với từ khóa MTV. MTV cần phải hiện hữu trên các trang này.

Chúng ta cũng dễ dàng thấy rằng các chỉ số của nhóm Tạo nội dung, nhóm Bình luận và nhóm Thu thập thông tin - đặc biệt là đối với nam - cao hơn chỉ số trung bình. MTV cần nhận ra rằng bất kỳ sáng kiến nào về blog, đăng tải video, diễn đàn thảo luận hoặc RSS mà MTV thực hiện đều lôi kéo sự chú ý của thanh niên nam ưa chuộng hơn thanh niên nữ. Đối với thế hệ Y, nữ giới vẫn tham gia tích cực hơn nhiều so với chỉ số trung bình của cộng đồng cư dân mạng ở Mỹ, song không tích cực bằng nam giới.

Để biết được các bản nhận dạng này có thể được ứng dụng thế nào trong thực tế, dưới đây là một ví dụ cụ thể từ khách hàng của chúng tôi. Công ty khách hàng đã xác định được nhóm phụ nữ cần tiếp cận: Alpha Moms.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Tập trung vào nhóm đối tượng Alpha Moms

Một phân khúc khách hàng mới bắt đầu phát triển có tên là Alpha Moms (Các mẹ Alpha). Năm 2007, vào thời điểm chúng tôi viết cuốn sách, nhóm Alpha Moms rất được quan tâm.

Cụm từ Alpha Moms do Constance Van Flandern tạo ra nhằm xác định mục tiêu của kênh video theo yêu cầu dành cho các bà mẹ. Alpha Moms là những người nắm rõ về công nghệ, quan tâm đến các vấn đề nuôi dạy trẻ và có thu nhập trên mức trung bình. Một bài báo trên tờ USA Today đã mô tả họ như sau:

Alpha Moms là những bà mẹ hạng A tuyệt vời – có học thức, yêu công nghệ, cùng lúc thực hiện được nhiều công việc. Họ thích trẻ em và có xu hướng thiên về thực hành. Alpha Moms có thể đi làm hoặc ở nhà nội trợ, song luôn coi thiên chức làm mẹ là một công việc có thể làm tốt được nếu chịu khó tìm hiểu.

Theo bài báo, các công ty như Nintendo, Cadillac và Kimberly-Clark đang nhắm vào các Alpha

Moms. Giới marketing đi đến đâu thì giới truyền thông sẽ theo đến đó. Đây là lý do mà vào giữa năm 2007, một công ty truyền thông đã tới gặp chúng tôi với kế hoạch xây dựng một trang mạng xã hội dành cho Alpha Moms. Khách hàng này cũng muốn tìm hiểu xem Alpha Moms muốn gì từ làn sóng ngầm.

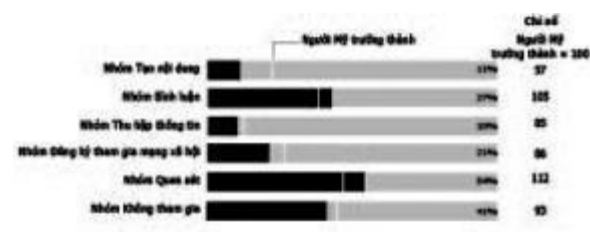
Để trả lời câu hỏi này, trước hết chúng ta cần xác định rõ Alpha Moms là ai. Dựa trên cuộc khảo sát về đặc điểm công nghệ xã hội, chúng tôi định nghĩa Alpha Moms là những bà mẹ luôn có cái nhìn tích cực về công nghệ và luôn hướng về gia đình. Họ có thu nhập ít nhất 50.000 đô-la và có bằng cấp. Thành phần này chiếm khoảng 2,5% cộng đồng mạng tại Mỹ.

Định nghĩa về Alpha Moms có lẽ thế là đủ. Nhưng họ muốn gì?

Biểu đồ 3-5 cho thấy bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của Alpha Moms. Nếu bạn thiết kế một trang web dành cho họ, biểu đồ này sẽ thể hiện một vài điểm rất rõ ràng.

Biểu đồ 3-5: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của Alpha Moms

Nhóm các bà mẹ này (thu nhập gia đình trên 50.000 đô-la, có bằng đại học, yêu thích gia đình và công nghệ) có chỉ số các hoạt động bình luận rất cao.



Số liệu dựa trên cộng đồng mạng gồm những người Mỹ trưởng thành.

Nguồn: Khảo sát trực tuyến về đặc điểm công nghệ xã hội của Forrester tại Bắc Mỹ, 2007.

Trước hết, Alpha Moms rất hiếm khi thuộc nhóm Tạo nội dung. Chỉ có 11% nhóm này viết blog, duy trì website và đăng tải video lên mạng. Ngược lại, có tới 1/4 phản hồi nội dung được đăng tải. Như vậy, nhóm Alpha Moms có tỷ lệ người bình luận lớn hơn nhiều so với mức trung bình. Hơn một nửa Alpha Moms thuộc nhóm quan sát, tiêu thụ nội dung trên làn sóng ngầm với tỷ lệ lớn hơn những cư dân mạng thông thường tại Mỹ.

Khi đọc bản nhận dạng này, vị khách hàng của chúng tôi - giám đốc một công ty truyền thông - đã xem xét lại chiến lược của công ty, thay đổi hướng tập trung từ nhóm Tạo nội dung sang nhóm Bình luận. “Trước đây chúng tôi cho rằng nên có tính năng blog, nhưng khi nhìn vào số liệu, tôi nghĩ chúng tôi nên tạm ngưng tính năng đó một thời gian.” Thay vào đó, bà và nhóm làm việc của bà bắt đầu nghĩ tới



các loại công nghệ như diễn đàn, xếp hạng và đánh giá - các dạng phản hồi về nội dung của làn sóng ngầm.

Còn quá sớm để có thể biết liệu dịch vụ này thành công hay không, song những người tạo ra nó đã dành thời gian tìm hiểu xem nó có phù hợp với khách hàng hay không. Việc này giúp họ không rơi vào tình trạng tập trung xây dựng một tính năng không phù hợp.

Sức mạnh toàn cầu của bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội

Thế giới không hoàn toàn phẳng. Người Ấn Độ không dùng chung mạng xã hội với người Đức. Tại Pháp, Dailymotion phổ biến hơn YouTube. Nhưng những cảm xúc chủ đạo thúc đẩy con người tham gia làn sóng ngầm – khát khao được kết nối, được sáng tạo, được giữ vững mối liên lạc và hỗ trợ lẫn nhau – thì đâu đâu cũng giống nhau. Do đó, chúng ta có thể sử dụng chung nhóm nhận dạng đặc điểm công nghệ xã hội, đưa vào các biến số về đặc điểm người dùng hoặc hành vi để sử dụng tại bất kỳ nơi nào trên thế giới.

Bảng 3-1 cho thấy sự khác nhau giữa các nhóm tại sáu nước châu Á - Thái Bình Dương và bảy nước châu Âu. (Cần lưu ý rằng do phương pháp khảo sát khác nhau nên các bảng này không thể so sánh với nhau hay so sánh với số liệu tại Mỹ được. Thêm vào đó, tại Trung Quốc và Ấn Độ, chúng tôi chỉ tiến hành khảo sát những người có thu nhập cao sống tại các thành phố lớn).

Xem xét kỹ các bảng này, chúng ta thấy rõ rằng các công ty có khách hàng thuộc các nước châu Á có thể tiến nhanh hơn vào làn sóng ngầm và tin tưởng rằng một lượng lớn khách hàng đã sẵn sàng kết nối trong thế giới đó. Ví dụ, Nhật Bản tham gia tích cực vào làn sóng ngầm với 70% thuộc nhóm Quan sát và chỉ có 26% thuộc nhóm Không tham gia. Hàn Quốc cũng tương tự như vậy, song quốc gia này lại tập trung nhiều hơn vào nhóm người đăng ký tham gia mạng xã hội - có lẽ một phần là do trang mạng xã hội Cyworld nổi tiếng ở đây. Và mặc dù chúng tôi không khảo sát toàn bộ Trung Quốc, thì trong số những người có thu nhập cao mà chúng tôi tiến hành khảo sát, các hoạt động Tạo nội dung - đặc biệt là viết blog - diễn ra rất thường xuyên.

Mức độ tham gia làn sóng ngầm tại châu Âu cũng tương tự như ở Mỹ, nhưng thay đổi theo từng quốc gia. Các công ty Thụy Điển và Đan Mạch có thể trông cậy vào việc gắn kết với các khách hàng cực kỳ năng nổ của mình trong làn sóng ngầm. Đức có nhiều người bình luận hơn các nước châu Âu khác, vậy nên các diễn đàn và việc đánh giá sẽ đạt hiệu quả cao tại nước này. Người Pháp có vẻ thích mạng xã hội, mặc dù thị trường ở đây dường như thiếu một mạng xã hội phù hợp. Chỉ số tham gia của người Ý và Tây Ban Nha thấp hơn nhiều so với các nước khác, có lẽ một phần là do kết nối bằng thông rộng

không được phổ biến.

Bảng 3-1: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của các nước châu Á và châu Âu

Tại châu Âu, Thụy Điển tham gia tích cực nhất. Các nước châu Á có tỷ lệ tham gia các hoạt động làn sóng ngầm cao nhất thế giới.

|                                   | Các thành phố của Trung Quốc | Hồng Kông | Các thành phố của Ấn Độ | Nhật Bản | Hàn Quốc | Australia |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------|-------------------------|----------|----------|-----------|
| Nhóm Tạo nội dung                 | 36%                          | 34%       | 24%                     | 22%      | 38%      | 11%       |
| Nhóm Bình luận                    | 44%                          | 46%       | 24%                     | 36%      | 27%      | 23%       |
| Nhóm Thu thập thông tin           | 18%                          | 17%       | 12%                     | 6%       | 14%      | 5%        |
| Nhóm Đăng ký tham gia mạng xã hội | 32%                          | 26%       | 42%                     | 22%      | 41%      | 14%       |
| Nhóm Quan sát                     | 71%                          | 67%       | 39%                     | 70%      | 39%      | 38%       |
| Nhóm Không tham gia               | 25%                          | 27%       | 31%                     | 26%      | 36%      | 56%       |

Số liệu dựa trên những người trưởng thành online.

Nguồn: Khảo sát chuẩn đặc điểm công nghệ của các quốc gia châu Á - Thái Bình Dương của Forrester, Quý I năm 2007.

|                                   | Pháp | Đức | Ý   | Tây Ban Nha | Anh | Hà Lan | Thụy Điển |
|-----------------------------------|------|-----|-----|-------------|-----|--------|-----------|
| Nhóm Tạo nội dung                 | 10%  | 8%  | 19% | 8%          | 9%  | 17%    | 12%       |
| Nhóm Bình luận                    | 18%  | 22% | 19% | 18%         | 16% | 17%    | 19%       |
| Người Thu thập thông tin          | 12%  | 12% | 4%  | 6%          | 5%  | 6%     | 27%       |
| Nhóm Đăng ký tham gia mạng xã hội | 4%   | 12% | 10% | 5%          | 21% | 26%    | 25%       |
| Nhóm Quan sát                     | 38%  | 44% | 39% | 41%         | 37% | 41%    | 45%       |
| Nhóm Không tham gia               | 57%  | 49% | 57% | 56%         | 54% | 46%    | 42%       |

Số liệu dựa trên: Những người trưởng thành online.

Nguồn: Khảo sát chuẩn đặc điểm công nghệ của các quốc gia châu Âu của Forrester, Quý II năm 2007.

Nhưng trừ phi bạn muốn bán hàng cho một nhóm khách hàng chung chung, các chỉ số này chỉ là bước

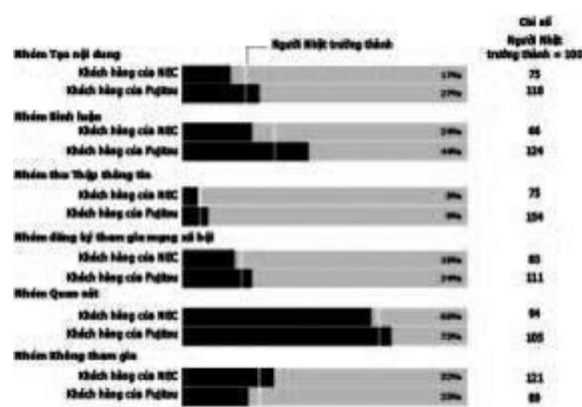
đầu tiên của việc phân tích. Để tìm hiểu xem bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội được sử dụng thế nào trên thực tế, chúng tôi sẽ phân tích một số khó khăn khi bán máy tính ở Nhật, bầu cử ở Mỹ hay phát triển chiến lược xã hội cho các công ty bán lẻ và chăm sóc sức khỏe tại Mỹ.

Khách hàng mua máy tính tại Nhật: Khách hàng của Fujitsu năng động hơn khách hàng của NEC

Để xem bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội được ứng dụng thế nào ở các thị trường ngoài Mỹ, chúng ta hãy tìm hiểu khách hàng mua máy tính tại Nhật. Biểu đồ 3-6 thể hiện bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của hai thương hiệu mạnh nhất: NEC và Fujitsu. Lưu ý rằng trong ví dụ, chúng tôi so sánh hai nhóm này với cộng đồng mạng tại Nhật - một nhóm đã trưởng thành và nói chung là hoạt động tích cực hơn cộng đồng Mỹ trong làn sóng ngầm.

Biểu đồ 3-6: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của khách hàng mua máy tính tại Nhật

Khách hàng của Fujitsu tham gia nhiều hơn khách hàng của NEC trong tất cả các hoạt động.



Số liệu dựa trên: Những người trưởng thành tại Nhật.

Nguồn: Khảo sát chuẩn đặc điểm công nghệ các quốc gia châu Á của Forrester, Quý I năm 2007.

Trong hai nhóm, chúng ta thấy NEC chiếm nhiều thị phần hơn Fujitsu một chút. Tuy nhiên, khách hàng của NEC lại tham gia các hoạt động làn sóng ngầm ít hơn một người online bình thường trong cộng đồng mạng của Nhật. Trên thực tế, tỷ lệ người tham gia tạo nội dung thấp hơn tỷ lệ trung bình 15%, tỷ lệ người đăng ký tham gia mạng xã hội cũng thấp hơn tỷ lệ trung bình 17% so với một người Nhật bình thường.

Ngược lại, tỷ lệ người tham gia tạo nội dung của Fujitsu cao hơn tỷ lệ trung bình 18% và tỷ lệ người bình luận cao hơn tỷ lệ trung bình 24%. Fujitsu tập trung vào việc đa dạng hóa mẫu mã của máy laptop nhãn hiệu Lifebooks, gồm cả một số máy tính nhỏ nhất với đầy đủ chức năng tại Nhật. Các mẫu quảng cáo của hãng đăng hình ảnh ngôi sao nhạc pop Takuya Kimura. Dựa trên bản nhận dạng này, chúng ta

thấy khách hàng trẻ của Fujitsu cũng tham gia các hoạt động của làn sóng ngầm tích cực hơn.

Khi xem xét bản nhận dạng này, bạn luôn phải lưu ý đến chỉ số tuyệt đối của các hoạt động này, chứ không phải chỉ các chỉ số tương đối. Chẳng hạn, mặc dù bản nhận dạng của NEC có chỉ số tham gia thấp hơn, 24% khách hàng của NEC vẫn thuộc nhóm Tạo nội dung và 66% thuộc nhóm Quan sát. Vì vậy, nếu mục đích của NEC là nghiên cứu thị trường thì hãng nên bám sát các diễn đàn, đánh giá trực tuyến và qua blog vì nhiều khách hàng của hãng đang xem các thông tin này. Ngược lại, nếu mục đích của Fujitsu là marketing thì hãng này có thể viết blog và tự tạo ra các diễn đàn để tiếp cận khách hàng. Mặc dù chỉ số của nhóm người thu thập thông tin thuộc Fujitsu là 154, chỉ số tuyệt đối của nhóm thu thập thông tin cũng chỉ chiếm 9% - có lẽ không đáng để chúng ta tốn nhiều công sức.

Khách hàng lớn tuổi hơn: Ít tham gia hơn nhưng vẫn có cơ hội

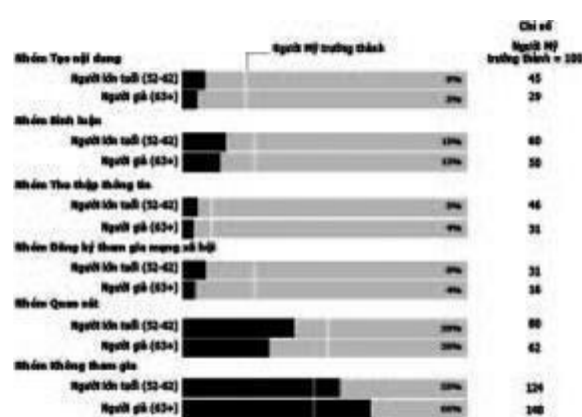
Liệu có nhóm nào không tham gia làn sóng ngầm không? Bạn phải làm thế nào nếu đó là một nhóm khách hàng mục tiêu của bạn?

Ví dụ, như đã đề cập ở đầu chương, bạn thấy rằng thế hệ Y tại Mỹ tham gia với một tỷ lệ rất cao. Nhưng chiều ngược lại cũng đúng: những người Mỹ lớn tuổi không tham gia. Thật ra thì không hẳn thế. Hãy xem xét Biểu đồ 3-7.

Như bạn có thể dự đoán, những người trên 50 tuổi không tham gia làn sóng ngầm nhiều như giới trẻ. Tuy nhiên, một vài người trong số họ vẫn tham gia. Ví dụ, 39% người Mỹ trong độ tuổi 52-62 và 30% người Mỹ từ 63 tuổi trở lên thuộc nhóm Quan sát. Một điều chắc chắn là tỷ lệ những người lớn tuổi này tham gia tạo nội dung ít hơn một nửa so với mức bình thường, nhưng với tỷ lệ 8%, chúng ta vẫn thấy hàng triệu người trên 50 tuổi tham gia viết blog và xây dựng website riêng.

Biểu đồ 3-7: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của người Mỹ lớn tuổi

Những người Mỹ trên 52 tuổi vẫn tham gia làn sóng ngầm, nhưng với một tỷ lệ thấp hơn.



Số liệu dựa trên: Cộng đồng mạng trưởng thành tại Mỹ.

Nguồn: Khảo sát chuẩn đặc điểm công nghệ của Bắc Mỹ của Forrester, Quý II năm 2007.

Vậy trong trường hợp này, bạn có nên bỏ qua làn sóng ngầm hay không? Không nhất thiết! Bản nhận dạng cho thấy bạn sẽ tiếp cận được một phần năng động của nhóm này, nhưng không phải gần như toàn bộ thị trường. Nếu mục đích của bạn là marketing thì bản nhận dạng cho thấy bạn nên giảm bớt kinh phí dành cho làn sóng ngầm. Và vì các hoạt động làn sóng ngầm không thu hút được nhiều người tham gia, bạn nên tập trung tiếp cận những cư dân lớn tuổi của làn sóng ngầm ở nơi mà họ thường lui tới – ví dụ các mạng xã hội như Eons và Gather, thay vì tạo ra một trang riêng.

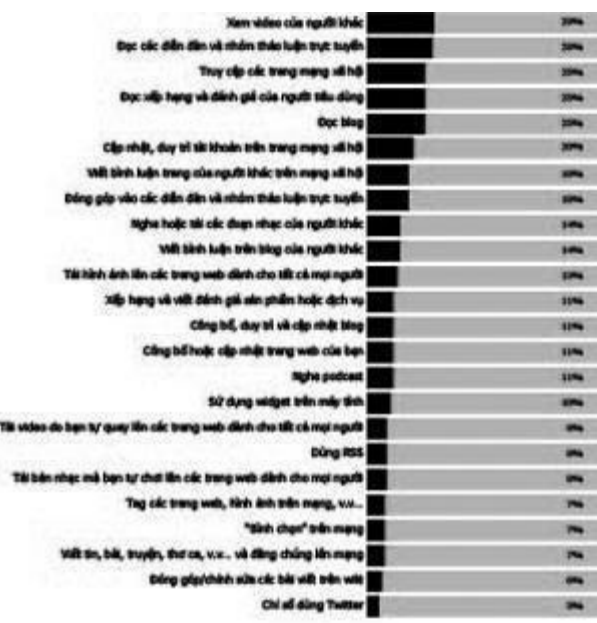
Chính trường Mỹ: Những người theo Đảng Dân chủ tham gia nhiều hơn, song những người theo Đảng Cộng hòa cũng không phải là ít

Hãy tưởng tượng bạn là nhà hoạch định chiến lược về website cho một ứng cử viên chức tổng thống Mỹ. Mục đích của bạn rất đơn giản: truyền tải thông điệp của bạn tới nhiều người và tiếp năng lượng cho thành phần nòng cốt của bạn. Các chiến lược web nào sẽ phù hợp với việc vận động những người ủng hộ bạn?

Để trả lời những câu hỏi trên, chúng tôi đã xem xét bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của nhóm người theo Đảng Dân chủ, Đảng Cộng hòa và những người trung lập. (Trong bảng phân tích này, chúng tôi ghi những người trung lập thường bỏ phiếu cho Đảng Dân chủ vào cột Dân chủ và những người trung lập thường bỏ phiếu cho Đảng Cộng hòa vào cột Cộng hòa. Những người trung lập trong biểu đồ không thiên vị đảng nào cả). Biểu đồ 3-8 thể hiện kết quả này.

Biểu đồ 3-8: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của các đảng phái chính trị

Những người theo Đảng Dân chủ có khuynh hướng sử dụng công nghệ xã hội nhiều hơn mức trung bình một chút. Những người theo Đảng Cộng hòa có tỷ lệ thấp hơn mức trung bình.



Số liệu dựa trên: Cộng đồng mạng trưởng thành tại Mỹ.

Nguồn: Khảo sát chuẩn đặc điểm công nghệ của Bắc Mỹ của Forrester, Quý II năm 2007

Không giống các bản nhận dạng mà chúng ta đã thấy trong phần này, bản nhận dạng như Biểu đồ 3-8 cho thấy những người theo Đảng Dân chủ, Đảng Cộng hòa hay trung lập đều khá gần mức trung bình trong việc tham gia công nghệ xã hội. Nhưng là một nhà hoạch định chiến lược, bạn được đào tạo để tận dụng sự khác biệt.

Trong trường hợp này, chúng ta thấy tỷ lệ tham gia các hoạt động làn sóng ngầm của những người theo Đảng Dân chủ hơn 10% mức trung bình. Từ bản nhận dạng này, nếu bạn đặt mục tiêu hoạch định chiến lược cho Đảng Dân chủ là truyền tải thông điệp đến thành phần nòng cốt của đảng này, thì bạn sẽ gặp nhiều thuận lợi khi kết nối với 27% thành viên của nhóm này – những người đăng ký tham gia mạng xã hội. Đây chính là chiến lược mà ứng cử viên Barack Obama đã thực hiện trong suốt mùa tranh cử chính với mạng xã hội của riêng mình, trang my.barackobama.com.

Còn đối với Đảng Cộng hòa, tỷ lệ tham gia thấp hơn mức trung bình 20%. Điều này không có nghĩa Đảng Cộng hòa nên quên hẳn làn sóng ngầm, mà nó nên tập trung nguồn lực khan hiếm của mình vào những cách thức khác để tiếp cận dân chúng. Xin lưu ý là gần một nửa những người theo Đảng Cộng hòa thuộc nhóm quan sát, và do đó, ngay cả khi họ không viết blog, không đăng tải video lên YouTube, không tham gia các nhóm thảo luận trực tuyến, thì họ vẫn thường xuyên truy cập chúng. Chỉ lý do này thôi đã đủ để các nhà hoạch định chiến lược của Đảng Cộng hòa chú tâm vào hình ảnh của mình trong làn sóng ngầm. Ví dụ, Rudy Giuliani cuối cùng cũng tạo một tài khoản trên Facebook. Chúng tôi khuyên các ứng cử viên nên đầu tư vào một số công nghệ giúp rà soát thông tin - như sẽ đề cập trong Chương 5.

Nhưng có lẽ, bài học thú vị nhất về bản nhận dạng này đến từ những người trung lập. Những người này, có lẽ là những người sẽ quyết định kết quả của cuộc tranh cử, khá gần với mức trung bình về tỷ lệ nhóm Tạo nội dung, nhóm Đăng ký tham gia mạng xã hội và nhóm Quan sát. Nhiều người tham gia, một số thì không, những người khác lại chỉ xem thôi. Đảng nào kích thích được thành phần nòng cốt của mình trong làn sóng ngầm, đảng đó sẽ giành được phiếu của nhóm trung lập. Thông thường trong làn sóng ngầm, chìa khóa của thành công là tiếp cận được nhóm Tạo nội dung và nhóm Bình luận – nếu ứng cử viên là đồ chơi xếp hình Lego, những người Tạo nội dung và Bình luận phải nhiệt tình như là Eric Kingsley và Joe Comeau – và giúp họ có được nhiệt huyết để gây ảnh hưởng tới những người có thể ủng hộ bạn, đặc biệt là cánh trung lập – những người thường thuộc nhóm Đăng ký tham gia mạng xã hội hay nhóm Quan sát.

Người mua hàng: Toys “R” Us và L. L. Bean cần tiếp cận dựa trên hồ sơ cá nhân của khách hàng

Hãy tưởng tượng bạn là một nhà bán lẻ. Cửa hàng của bạn có nên tạo ra một cộng đồng người mua không? Hay lập một blog? Có cần tích cực hoạt động trên MySpace không? Trong Biểu đồ 3-9, chúng tôi thể hiện hồ sơ cá nhân khách hàng của hai cửa hàng, Toys “R” Us chuyên về đồ chơi và L. L. Bean chuyên về dụng cụ và đồ áo dã ngoại bán qua catalog và website. Nếu bạn làm việc cho một trong hai công ty này thì thật may mắn, bởi trong làn sóng ngầm, khách hàng của bạn năng động đến mức đáng kinh ngạc.

Khách hàng của Toys “R” Us là nhóm năng động thứ 3 trong số 27 nhà bán lẻ mà chúng tôi nghiên cứu, chỉ đứng sau hai nhà bán lẻ trực tuyến là Amazon và eBay. Tại sao lại như thế? Chúng tôi cũng không rõ. Nhưng hiện nay, Toys “R” Us vẫn chưa tận dụng được bất kỳ hành vi nào của nhóm này. Gần 50% khách hàng của Toys “R” Us tham gia mạng xã hội, tỷ lệ người tham gia Tạo nội dung và Bình luận gần bằng tỷ lệ trung bình tại Mỹ. Mặc dù toyrus.com cho phép xếp hạng và đánh giá, song nội dung của nó lại rất nghèo nàn, có lẽ do các tính năng này không được phổ biến rộng rãi đến khách hàng trực tuyến. Toys “R” Us cần tập trung năng lượng làn sóng ngầm vào một mục tiêu cụ thể – trong trường hợp này là đưa các công cụ xếp hạng vào các vị trí chiến lược trên website và gửi email cho khách hàng trực tuyến để nhắc họ viết đánh giá trong vòng vài tuần sau khi mua hàng. Công ty cũng có thể hỗ trợ nhóm đăng ký tham gia mạng xã hội bằng cách tạo ra một cộng đồng dành cho trẻ em với các đồ chơi và hoạt động phù hợp từng lứa tuổi.

Biểu đồ 3-9: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của khách hàng Toys “R” Us và khách hàng L. L. Bean

Khách hàng của Toys “R” Us và L. L. Bean đều là những khách hàng rất năng động của làn sóng ngầm,

song tỷ lệ khách hàng thuộc nhóm đăng ký tham gia mạng xã hội của Toys “R” Us lớn hơn nhiều.



Số liệu dựa trên: Những người trưởng thành online tại Mỹ.

*Nguồn: Khảo sát chuẩn đặc điểm công nghệ xã hội Bắc Mỹ của Forrester, Quý II năm 2007.*

Đối với L. L. Bean, mặc dù công ty chiếm ưu thế với khách hàng trực tuyến và có một trang web rất ấn tượng, nhưng khách hàng của nó lại không tham gia làn sóng ngầm nhiều như khách hàng của Toys “R” Us. Tuy nhiên, rõ ràng những khách hàng khó tính của L. L. Bean có khuynh hướng thu thập thông tin – 25% thuộc nhóm này, cao hơn bất kỳ nhà bán lẻ nào mà chúng tôi đã khảo sát. Dựa vào yếu tố này, chúng tôi khuyên công ty nên tạo điều kiện để những người thuộc nhóm thu thập thông tin tạo ra danh sách những món đồ mà họ thích dùng khi đi cắm trại cùng gia đình hay đi câu cá. Công ty cũng có thể tạo ra tin RSS và widget xung quanh những sở thích này, hoặc hỗ trợ một nhóm Tạo nội dung bằng cách cho phép thành viên đăng tải hình ảnh chuyên dã ngoại, giống như cách Dick’s Sporting Goods đã làm.

Chúng tôi cũng xem xét hồ sơ khách hàng của

Wal-Mart. Chúng tôi không đưa hồ sơ này vào đây, song với hơn một nửa dân Mỹ mua sắm tại Wal-Mart, chẳng có gì lạ khi hồ sơ này gần giống hệt bản nhận dạng của cả cộng đồng mạng. Wal-Mart cũng



nên phân khúc khách hàng và khảo sát thông tin khách hàng của từng phân khúc, giống như hoạt động marketing truyền thống. Vì phân khúc giới trẻ rất năng động trên mạng xã hội, nên Wal-Mart cần có mặt trên các trang mạng xã hội (thực tế, năm 2007, hãng đã lập một nhóm trên Facebook dành cho sinh viên). Wal-Mart cần phân tích nhóm Alpha Moms, nhóm người lớn tuổi, người già, v.v... để xem họ muốn gì. Việc nhận dạng khách hàng của Wal-Mart cũng nên được thực hiện theo phương diện địa lý – các chiến lược thành công ở California có thể thất bại ở Kansas.

Người bệnh: Làn sóng ngầm tạo cơ hội cho việc chữa trị bệnh béo phì

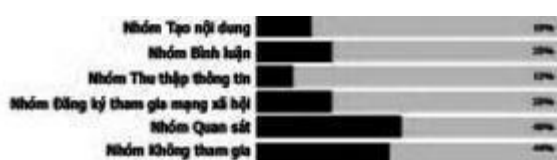
Các công ty chăm sóc sức khỏe gặp một số khó khăn khi tham gia làn sóng ngầm. Thứ nhất, khách hàng của họ thường lớn tuổi, mà người lớn tuổi lại ít tham gia làn sóng ngầm. Thứ hai, các công ty này hoạt động trong một lĩnh vực có rất nhiều quy định, không cho phép những ý tưởng quảng bá được tự do thể hiện như ở hầu hết các lĩnh vực khác.

Mặc dù lớn tuổi, những người có vấn đề về sức khỏe vẫn thường tìm đến nhóm người bị bệnh tương tự, chia sẻ thông tin và sao chép các phương pháp trị liệu – điều này thật hoàn hảo đối với cộng đồng, với wiki và các diễn đàn hỗ trợ. Vậy làn sóng ngầm có giúp ích gì cho bạn không khi bạn có vấn đề về sức khỏe? Nó tùy thuộc vào việc bạn mắc căn bệnh gì.

Biểu đồ 3-10 phản ánh các lát cắt khác nhau của nhóm bị bệnh ung thư và nhóm bị bệnh béo phì.

Biểu đồ 3-10: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của nhóm bị bệnh ung thư và nhóm bị bệnh béo phì

Vì lý do tuổi tác, hầu hết những người mắc bệnh lâu năm không sử dụng các công nghệ làn sóng ngầm. Béo phì là một trường hợp ngoại lệ – những người béo phì thường thuộc nhóm Bình luận và nhóm Đăng ký sử dụng mạng xã hội.



Số liệu dựa trên: Cộng đồng mạng trưởng thành tại Mỹ.

Nguồn: Khảo sát chuẩn đặc điểm công nghệ Bắc Mỹ của Forrester, Quý II năm 2007.

Dựa trên các số liệu này, bạn có thể nghĩ rằng cộng đồng bệnh nhân bị ung thư có lẽ sẽ không thành công. Trên thực tế, mạng bệnh nhân ung thư của Hiệp hội bệnh nhân ung thư tại Mỹ ([www.acscsn.org](http://www.acscsn.org))

là một nguồn hỗ trợ mạnh mẽ cho những bệnh nhân ung thư trên khắp nước Mỹ. Bài học rút ra từ đây là: chỉ số nhận dạng đặc điểm công nghệ xã hội thấp không có nghĩa là chiến lược cộng đồng thất bại. Những người thuộc Hiệp hội bệnh nhân ung thư tại Mỹ theo đuổi mục tiêu hỗ trợ: họ giúp các bệnh nhân có thể giúp đỡ lẫn nhau. Họ nhận thấy rằng cộng đồng của họ thu hút một lượng tuy nhỏ nhưng đang lớn mạnh dần và đầy nhiệt huyết. Các cuộc thảo luận cũng có thể đến được với nhóm Quan sát - những người tuy không tham gia nhưng có thể tìm thấy ở đó nhiều điều bổ ích.

Còn một điều thú vị khác từ biểu đồ này là cơ hội để chiến đấu với bệnh béo phì. Cuộc chiến giảm cân và chống béo phì rất cần sự hỗ trợ, đó là lý do các nhóm như Weight Watchers hay Jenny Craig tồn tại. Hoạt động này đang ngày càng phát triển trên mạng. Khi GlaxoSmithKline tung ra thuốc Alli, mục đích của nó là hỗ trợ, giúp khách hàng của mình thành công. Công ty đã lập ra một trang web riêng, trang myalli.com, với các diễn đàn thảo luận và sự tham gia của các chuyên gia về ăn kiêng. Việc này thật tuyệt vời, không chỉ với nhóm Bình luận mà còn với nhóm Quan sát nữa. Mặc dù làm việc này và tuân theo các luật lệ là rất khó khăn, nó rất có tác dụng vì một số đông những người mắc bệnh béo phì tham gia làn sóng ngầm.

### Tự xây dựng hồ sơ khách hàng

Nếu bạn truy cập dữ liệu khảo sát của Forrester thì thật tuyệt vời, bởi điều đó có nghĩa là bạn đang tìm hiểu về khách hàng của mình. Nếu không, bạn vẫn có thể đưa ra một sự đánh giá hợp lý về hoạt động xã hội của khách hàng. Hãy khảo sát khách hàng trên website của bạn hay dựa trên một bản khảo sát dành riêng cho công ty bạn – hãy hỏi họ đang sử dụng công nghệ gì. Để giúp bạn bắt đầu tiến hành, chúng tôi cung cấp cho bạn một công cụ miễn phí trên trang [groundswell.forrester.com](http://groundswell.forrester.com). Hãy gõ tên quốc gia mà bạn muốn tìm hiểu, tuổi tác và giới tính của khách hàng, chúng tôi sẽ chỉ ra bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của nhóm khách hàng mà bạn đang tìm hiểu.

### Câu hỏi cuối cùng: Tại sao con người lại tham gia làn sóng ngầm?

Khi xem xét lại các bản phân tích về yếu tố con người và mức độ tham gia của họ vào làn sóng ngầm, chúng ta thấy còn một câu hỏi quan trọng chưa được giải đáp. Đây là một câu hỏi quan trọng vì nó quyết định tương lai của khuynh hướng xã hội này.

### Tại sao con người lại tham gia làn sóng ngầm?

Những động lực về mặt tình cảm của họ là gì? Họ nhận được gì từ đó?

Tại sao câu hỏi này lại khó trả lời đến vậy? Đó là vì có rất nhiều cách trả lời và tất cả chúng đều

đúng. Rõ ràng những người tạo nội dung nhiệt tình như Eric Kingsley của Lego không kiếm tìm thứ mà những người quan sát như Linda Nee tìm kiếm. Trên thực tế, một người có thể có nhiều động lực khác nhau tùy thuộc vào việc người đó tham gia ở đâu, vào thời điểm nào, tâm trạng hay mục đích của người đó là gì. Và vẫn còn một yếu tố cơ bản đứng phía sau động lực xã hội này – một thứ gì đó có thể chạm vào được, và sẽ chạm vào tất cả chúng ta. Đó là nhu cầu được kết nối.

Ngoài ra, chúng tôi còn thu thập các lý do tham gia làn sóng ngầm khi phỏng vấn giới doanh nhân hay những thành viên bình thường của làn sóng ngầm. Chúng tôi đã lập ra danh sách như sau. Dĩ nhiên chúng không hoàn toàn đầy đủ – có thể nói rằng có bao nhiêu người thì có bấy nhiêu lý do – song đó cũng là một cách khởi đầu hợp lý.

- Giữ vững mối quan hệ bạn bè. Facebook kết nối với những người mà bạn biết. Nếu bạn muốn biết Jill vừa trải qua một ngày như thế nào, hay Rafe đã vượt qua kỳ thi hay chưa, bạn sẽ đăng nhập và xem tin. Trên trang cá nhân của mình, Jill và Rafe sẽ cho bạn biết điều này.
- Kết bạn mới. Chúng ta đều đã nghe kể về những câu chuyện làm quen trên mạng xã hội. Năm 2007, ít nhất 1/5 số người độc thân đã xem hay tham gia hẹn hò trực tuyến. Và không chỉ nhắm vào thanh niên, các trang dành cho đối tượng độc thân trên 50 tuổi như Eons cũng đang tăng nhanh.
- Không chống nổi sự lôi kéo từ phía bạn bè đã tham gia mạng xã hội. Những người tham gia mạng xã hội muốn bạn bè họ cũng tham gia. Ngay cả khi bạn không thuộc nhóm đăng ký tham gia mạng xã hội thì bạn bè, con cái, bạn nhậu của bạn có thể đang tham gia. Dù là ai trong số đó chẳng nữa thì rồi cũng sẽ có người gửi email và đề nghị bạn tham gia làn sóng ngầm với họ. Sớm hay muộn bạn cũng phải tham gia.
- Mong muốn đóng góp. Khi thấy một website hữu ích, bạn có thể sẽ muốn đóng góp cho trang đó. Nếu bạn đọc một bài viết đánh giá trên một website và bạn cảm thấy nó thực sự có ích cho bạn và sau đó bạn nhận được một email gợi ý bạn gửi đánh giá của mình lên trang này, bạn có thể sẽ tặc lưỡi và gửi đi, đặc biệt là khi việc thao tác trên trang này hết sức dễ dàng, cho dù bạn muốn viết bài hay đơn giản chỉ là nhấn vào nút bầu chọn. Nếu bạn định sử dụng trang web đó trong tương lai, bạn sẽ đồng tình đóng góp cho nó lúc này và hy vọng mọi người cũng làm thế.
- Sự thôi thúc đầy tính nhân văn. Mọi người hiến máu vì họ cho rằng đó là việc nên làm. Họ đánh liều mạng sống của mình như những người lính cứu hỏa để phục vụ cộng đồng. Khi đọc những câu chuyện trong cuốn sách này, bạn sẽ thấy hàng loạt ví dụ rất đáng ngưỡng mộ về những người đã bỏ ra hàng trăm, hàng nghìn giờ vào các trang xã hội. Wikipedia đã trở thành cuốn bách khoa toàn thư lớn nhất thế

giới, nó được tiếp năng lượng từ những sự thôi thúc như vậy. Đối với một trang web phổ biến, ngay cả 1% thành viên đóng góp nội dung cũng đủ tạo ra nội dung cho tất cả những người truy cập khác.

- Sự thôi thúc bởi thứ ham muốn không lành mạnh. Con người thật hấp dẫn. Người thì sexy, người thì thú vị, - nói trắng ra - là rất ngu ngốc. Tất cả những điều này được đem ra trưng bày trong một cuộc diễn hành vô tận của thói thích phô trương. Ngắm nghía nó còn hay hơn cả các chương trình truyền hình!

- Sự thôi thúc sáng tạo. Không phải ai cũng là nhiếp ảnh gia, văn sĩ hay nhà quay phim, song nếu bạn là một trong số đó thì website sẽ là nơi tuyệt vời để bạn khoe những tác phẩm của mình trên Flickr, blog hay YouTube. Ngay cả khi bạn không phải là dân chuyên nghiệp thì khả năng thể hiện bản thân và nhận những lời đóng góp giúp đỡ - theo một cách nào đó - là đủ đối với những người đam mê sáng tạo.

- Sự thôi thúc khẳng định bản thân. Mọi người đăng tải thông tin lên Yahoo!Answers và trang wiki về thuế của Intuit nhằm mong muốn được coi như những chuyên gia. Được sự công nhận là một động lực mạnh mẽ trên mạng xã hội, đặc biệt là giới viết blog. Mọi người thể hiện mình và cộng đồng khẳng định lại vị thế của họ trong thế giới mạng.

- Sự thôi thúc bởi sự tương đồng. Nếu fan hâm mộ của một đội bowling, hay PTA (Parent-Teacher Association – Hội Phụ huynh và Giáo viên, Mỹ) hay là cổ động viên đội Red Sox được kết nối trực tuyến với nhau cho dù mối quan tâm của bạn là gì – thành viên của bạn cũng có thể tham gia và kết nối với họ - những người có cùng sở thích và mối quan tâm. Bạn có cùng một trải nghiệm như họ, do đó việc kết nối trực tuyến với họ là hoàn toàn hợp lý.

Rất nhiều sự thôi thúc như thế kích thích con người tham gia mạng xã hội. Hãy tìm một động lực có thể lôi kéo khách hàng và nhân viên của bạn cùng tham gia với bạn. Hiểu được động lực thúc đẩy tham gia làn sóng ngầm là một chuyện, lặn vào đó và hướng các lực đẩy theo ý bạn lại là chuyện khác.

\*\*\*

Thách thức lớn nhất của làn sóng ngầm không nằm ở chỗ bạn có nắm bắt được công nghệ này hay không hoặc bạn đang làm khách hàng thoải mái hay bực mình. Nó nằm ở chỗ bạn có đạt được mục tiêu kinh doanh đã đề ra hay không, bạn đo lường thành công đó như thế nào và chứng minh được rằng những nỗ lực đổ vào làn sóng ngầm là hoàn toàn xứng đáng.

Phần tiếp theo của cuốn sách sẽ giúp bạn giải quyết vấn đề này. Bạn có thể tham gia làn sóng ngầm để

thực hiện việc nghiên cứu. Bạn có thể có các mục tiêu quảng bá hoặc muốn gia tăng doanh số. Hoặc bạn muốn tiết kiệm chi phí trong việc hỗ trợ kỹ thuật, hay muốn mời khách hàng tham gia các quy trình sáng chế của công ty.

Dù muốn làm gì thì bạn cũng không chỉ cần tới các dữ liệu mà chúng tôi đề cập trong chương này, bạn còn cần tới một chiến lược rõ ràng – nền tảng cho tư duy làn sóng ngầm. Đây chính là điều chúng tôi muốn truyền tải trong Chương 4.

## 4. Các chiến lược để bước chân vào làn sóng ngầm

Đầu năm 2007, một trong những công ty bán lẻ lớn nhất nước Mỹ đã gọi điện cho chúng tôi. Vị khách hàng— nhà hoạch định chiến lược tại công ty này, nhận thấy Sears - đối thủ cạnh tranh của mình bắt đầu lập ra một cộng đồng mạng để phục vụ hoạt động khảo sát và nghiên cứu thị trường. Vị khách hàng - giả sử tên là Charlie - muốn biết công ty của ông nên đối phó như thế nào.

- Chào Charlie, chúng tôi có thể giúp gì cho ông?

- Tôi thấy Sears vừa bắt đầu xây dựng cộng đồng trên mạng và tôi đang phân vân không biết mình có nên lập một cái tương tự hay không.

- Được rồi! Vậy mục tiêu của ông là gì, Charlie?

Sau câu hỏi đó là một hồi yên lặng và vài lời lấp bắp.

- Ông muốn lập ra một cộng đồng để lắng nghe xem khách hàng đang nói gì hay để gây ảnh hưởng với khách hàng?

- Tôi cũng không rõ nữa. Nhưng nếu Sears làm thì tôi chắc chắn rằng chúng tôi cũng phải để tâm tới nó.

- Ông có biết Victoria's Secret đã tạo một tài khoản trên Facebook và tiếp cận các thành viên Facebook khác để tạo dựng các mối quan hệ hay không?

- Không, tôi không biết. Tôi chỉ muốn biết Sears đang định làm gì.

Cuộc đối thoại cứ thế kéo dài một hồi lâu. Xem nào, trước khi bạn nghĩ rằng Charlie chưa chuẩn bị gì và không hề chú ý, thì chúng tôi muốn nhắc rằng công ty của ông có một trong những trang bán hàng trực tuyến xuất sắc nhất. Nó có vẻ như khá thành công. Cho đến khi làn sóng ngầm xuất hiện, Charlie biết rằng công ty của ông phải gia nhập làn sóng này, nhưng ông không biết tại sao.

Hàng ngày, chúng tôi thường có những cuộc trao đổi như thế với khách hàng. Nhà hoạch định chiến lược IT (công nghệ thông tin) của một công ty thức ăn nhanh muốn biết làm thế nào công ty của bà có thể “trở thành một phần của thế giới mạng xã hội”. Vị CIO (Chief Executive Officer – giám đốc phụ trách thông tin) của một công ty đồ gỗ muốn biết những thủ thuật tốt nhất để bắt đầu xây dựng blog. Và

có hàng chục người như vậy.

Giờ đây, những người này biết rằng họ cần phải tham gia, nhưng họ lại khá lo lắng khi bắt tay vào thực hiện. Theo chúng tôi, có vẻ như họ đang mắc phải một cơn kích động ở cấp thấp. Trên thực tế, căn bệnh này phổ biến đến nỗi chúng tôi gọi nó là triệu chứng trốn tránh tham gia làn sóng ngầm. Hãy quan sát xem bạn hoặc đồng nghiệp của bạn có mắc phải những triệu chứng này hay không:

- Quan tâm nhiều, và trong một số trường hợp có vẻ như bị cộng đồng blog và các hoạt động trực tuyến trên các trang như Facebook, YouTube ám ảnh. Thường xuyên gửi các bài báo về chủ đề này cho những người bị ảnh hưởng.
- Cảm giác thèm khát khi nghe đi nghe lại câu chuyện về các công ty đã tạo dựng được các mối quan hệ trên mạng xã hội, đã lập nên các cộng đồng mạng, v.v...
- Truy cập các trang blog lớn như techcrunch.com và gigaom.com nhiều lần mỗi ngày để đảm bảo rằng bạn luôn được cập nhật đầy đủ thông tin về các bước phát triển của Web 2.0 và truyền thông xã hội, về những lời thêu dệt, các ý tưởng rải rác và tin đồn. Sau nửa tiếng xem hết các tin này, bạn có cảm giác vừa chạy xong một cuộc đua marathon nước rút mà lại chẳng đi đến đâu.
- Ngày càng lo lắng hơn về việc phải trả lời với cấp trên và nhân viên về “chiến lược online trong kỷ nguyên Web 2.0”.
- Lo lắng khi nghĩ tới việc phải dùng các công nghệ xã hội, đồng thời với nó là mối lo bị công nghệ bỏ rơi.

Nếu bạn hay bất kỳ đồng nghiệp nào xuất hiện những triệu chứng kể trên, đừng tuyệt vọng. Bạn không phải là người duy nhất. Chúng tôi có thể tìm ra nguyên do và kê thuốc cho bạn, và trước hết chúng tôi cần tìm hiểu rõ về mục tiêu của bạn. Đây chính là những gì chúng tôi sẽ đề cập trong chương này.

Vấn đề của Charlie – cũng như nhiều khách hàng khác – là phải làm thế nào để lùi lại và thực hiện chiến lược. Trước hết họ bắt đầu với công nghệ. Nhưng công nghệ lại thay đổi quá nhanh chóng, rượt đuổi theo nó cũng giống như nhảy vào một vòng quay ngựa gỗ đang chạy vậy. Chính tốc độ chóng mặt này đã tạo ra triệu chứng trốn tránh tham gia làn sóng ngầm.

Thuốc chữa cho căn bệnh này là hãy lùi lại một bước và tự hỏi “Khách hàng của ta sẵn sàng làm gì?” và “Mục tiêu của ta là gì?” Khi đã có câu trả lời, bạn có thể bắt đầu lên kế hoạch.

Chúng tôi đã tạo ra một cụm từ viết tắt để thể hiện bốn bước trong quy trình lên kế hoạch, bắt đầu từ

những câu hỏi này, nhằm giúp bạn xây dựng chiến lược riêng cho mình. Chúng tôi gọi nó là phương pháp POST, tức là “People” (con người), “Objectives” (mục tiêu), “Strategy” (chiến lược) và “Technology” (công nghệ). POST là nền tảng cho tư duy làn sóng ngầm – một khung sườn có hệ thống giúp bạn lên kế hoạch. Hãy xem xét chi tiết bốn bước này:

- **People (con người).** Khách hàng của bạn sẵn sàng làm gì? Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội mà chúng tôi đề cập trong chương trước được thiết kế để trả lời cho câu hỏi này. Điều quan trọng là bạn phải đánh giá được khách hàng sẽ tham gia như thế nào dựa vào những gì họ đang làm. Bạn cũng có thể bỏ qua bước này và chỉ phỏng đoán về khách hàng, song không loại trừ khả năng bạn xây dựng được một chiến lược hoàn chỉnh về mạng xã hội để rồi chỉ nhận thấy rằng khách hàng của bạn thuộc nhóm Phê bình nhiều hơn nhóm tham gia mạng xã hội.

- **Objectives (mục tiêu).** Mục tiêu của bạn là gì? Ví dụ, bạn muốn nói chuyện với làn sóng ngầm để quảng bá, hay muốn gia tăng doanh thu bằng cách tiếp năng lượng vào những khách hàng nhiệt tình nhất của mình? Hay bạn chỉ muốn sử dụng làn sóng ngầm trong công ty nhằm giúp nhân viên làm việc cùng nhau hiệu quả hơn? Chúng tôi sẽ vạch ra năm mục tiêu quan trọng nhất trong phần tiếp theo.

- **Strategy (chiến lược).** Bạn muốn mối quan hệ của mình với khách hàng thay đổi thế nào? Bạn có muốn khách hàng giúp bạn truyền tải thông điệp tới những khách hàng khác trên thị trường? Bạn có muốn họ gắn bó với công ty hơn không? Khi trả lời câu hỏi này, bạn không chỉ lên kế hoạch về những thay đổi trước mắt, mà còn tìm được cách đo lường kết quả của chiến lược. Bạn cũng cần chuẩn bị và phải nhận được sự ủng hộ của các thành viên khác trong công ty - những người có thể bị ảnh hưởng xấu khi mối quan hệ với khách hàng thay đổi.

- **Technology (công nghệ).** Bạn cần xây dựng các ứng dụng gì? Sau khi đã quyết định phải làm gì trong ba bước trên, bạn có thể chuyển sang lựa chọn các công nghệ phù hợp, bao gồm những thứ đã đề cập trong Chương 2 – blog, wiki, mạng xã hội, v.v...

Năm mục tiêu công ty có thể theo đuổi trong làn sóng ngầm

Mục tiêu rõ ràng hay không có thể sẽ quyết định chiến lược của bạn thành công hay thất bại. Thành công phụ thuộc vào đèn tín hiệu dẫn đường – lý do tham gia làn sóng ngầm.

Sau khi quan sát hàng trăm công ty theo đuổi chiến lược làn sóng ngầm, chúng tôi đã xác định được năm mục tiêu cơ bản các công ty này theo đuổi thành công trong làn sóng ngầm. Bạn có thể lựa chọn một mục tiêu phù hợp nhất với công ty mình.



- **Lắng nghe.** Sử dụng làn sóng ngầm để nghiên cứu và hiểu rõ hơn về khách hàng. Mục tiêu này phù hợp với những công ty muốn nắm bắt rõ về khách hàng để quảng bá và phát triển sản phẩm.
- **Nói chuyện.** Sử dụng làn sóng ngầm để truyền tải thông điệp về công ty của bạn. Hãy chọn mục tiêu này nếu bạn sẵn sàng mở rộng các cách thức tiếp thị số hóa hiện tại (quảng cáo bằng banner, quảng cáo trên công cụ tìm kiếm hay quảng cáo qua email) để bổ sung một kênh mới có độ tương tác cao hơn.
- **Tiếp năng lượng.** Hãy tìm kiếm những khách hàng nhiệt tình nhất và sử dụng làn sóng ngầm để truyền thật nhiều năng lượng cho họ, thúc đẩy họ quảng cáo truyền miệng giúp bạn. Mục tiêu này phù hợp với những công ty có đội ngũ khách hàng hâm mộ thương hiệu.
- **Hỗ trợ.** Thiết lập các công cụ làn sóng ngầm để khách hàng có thể hỗ trợ lẫn nhau. Mục tiêu này phù hợp với những công ty có chi phí hỗ trợ khách hàng cao và khách hàng thích giúp đỡ lẫn nhau.
- **Nắm bắt.** Hợp nhất khách hàng vào công việc kinh doanh của công ty, gồm cả việc dùng sự giúp đỡ của họ để thiết kế sản phẩm. Đây là mục tiêu khó khăn nhất trong năm mục tiêu và nó phù hợp với những công ty đã thành công với một trong bốn mục tiêu kể trên.

Trên thực tế, năm mục tiêu này cùng liên quan tới các bộ phận kinh doanh quen thuộc của công ty, chỉ có điều là chúng gắn kết chặt chẽ hơn với khách hàng và đòi hỏi phải trao đổi nhiều hơn – đặc biệt là trao đổi giữa khách hàng với nhau. Bảng 4-1 thể hiện các mối quan hệ này.

**Bảng 4-1**

**Các bộ phận kinh doanh hiện tại và lựa chọn tương ứng trong làn sóng ngầm**

| Bạn đã có bộ phận này | Bây giờ bạn có thể theo đuổi mục tiêu này trong làn sóng ngầm | Mọi thứ khác biệt như thế nào trong làn sóng ngầm  |
|-----------------------|---|--|
| Nghiên cứu            | Lắng nghe   | Thường xuyên theo dõi các cuộc trao đổi giữa khách hàng với nhau, thay vì chỉ tập trung vào các bản khảo sát không thường xuyên và các nhóm đại diện |
| Marketing             | Nói chuyện  | Tham gia và kích thích khách hàng trao đổi hai chiều với nhau, chứ không chỉ một chiều đến khách hàng  |
| Bán hàng              | Tiếp năng lượng   | Thúc đẩy những khách hàng nhiệt tình truyền bá sản phẩm của công ty tới khách hàng khác  |
| Hỗ trợ                | Hỗ trợ  | Tạo điều kiện cho khách hàng hỗ trợ lẫn nhau   |
| Phát triển            | Nắm bắt   | Giúp khách hàng cùng làm việc để đề xuất ý tưởng cải tiến sản phẩm và dịch vụ  |

Một số người cho rằng các mục tiêu này quá hẹp, điều đó thật sai lầm. Mỗi mục tiêu có thể tác động mạnh mẽ đến công ty của bạn. Nếu tham gia làn sóng ngầm mà không có một mục tiêu rõ ràng, bạn sẽ thất bại. Sự thật là khi đã khởi sự, bạn có thể đạt được nhiều hơn so với dự định ban đầu. Những

người viết blog cho công ty thường bắt đầu từ việc nói chuyện nhưng rồi rút cuộc lại thiên về lắng nghe. Những công ty thiết lập các cộng đồng trực tuyến hỗ trợ lẫn nhau nhận thấy khách hàng có rất nhiều ý tưởng hay cho sản phẩm nên đã nắm bắt các ý tưởng đó. Nhưng chiến lược của bạn phải được hoạch định để tập trung vào một mục tiêu cơ bản nhất, đồng thời bạn cần đo lường tiến độ để đạt mục tiêu đề ra. Và khi đó bạn có thể đo lường lợi nhuận mà việc đầu tư vào làn sóng ngầm mang lại. Đây chính là con đường dễ dàng nhất để đi tới thành công.

Trong năm chương tiếp theo, chúng tôi sẽ xem xét các ví dụ cụ thể cho từng mục tiêu và chỉ ra cách thức đi từ con người, mục tiêu đến chiến lược và các lựa chọn công nghệ (Chương 11 sẽ giúp bạn thực hiện được điều này bằng làn sóng ngầm trong công ty của mình – đó chính là đội ngũ nhân viên).

Thế còn mô hình doanh nghiệp đến doanh nghiệp (B2B)?

Làn sóng ngầm không chỉ dành cho người tiêu dùng. Các công ty bán hàng cho doanh nghiệp thường hỏi chúng tôi về nguy cơ tiềm ẩn khi tham gia làn sóng ngầm, tương tự như các công ty bán lẻ. Nhìn từ nhiều phương diện, các công ty B2B có vẻ không dễ dàng phát triển trong tư duy làn sóng ngầm – hầu hết các ứng dụng lớn và phổ biến chủ yếu phục vụ người tiêu dùng.

Lời khuyên dành cho các công ty hướng vào doanh nghiệp rất đơn giản nhưng lại là cơ bản: Những người hoạt động kinh doanh cũng là con người. Chúng ta không có mạng xã hội cho doanh nghiệp và cũng chẳng thấy một doanh nghiệp nào bình luận trên blog. Doanh nghiệp – bản thân nó không tương tác, nhưng con người thì có.

Chẳng hạn, chúng tôi từng thấy nhiều ứng dụng thành công khi phát triển riêng cho các nhà hàng nhượng quyền thương mại của McDonald's, hay cho những người làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ sử dụng dịch vụ tiếp thị qua email (xem Chương 7) và những người sử dụng phần mềm quản lý quan hệ khách hàng. Các ứng dụng này rất khác nhau, song chúng cùng tuân theo một phương pháp – và cùng một quy trình POST – trong việc gắn kết với khách hàng.

Trong các ứng dụng dành cho doanh nghiệp, phần con người còn quan trọng hơn. Những người mà bạn muốn tiếp cận trong ứng dụng của mình thường đóng một vai trò nào đó trong công ty của họ – có thể là nhân viên bán hàng, chuyên viên IT hay người mua văn phòng phẩm. Họ có chung một công việc, cũng giống như khách hàng của Target hay những người nuôi thú vật cưng có cùng mối quan tâm.

Trong môi trường B2B, cách tốt nhất là phải chọn ra một mục tiêu. Bạn có thể lắng nghe, nói chuyện, tiếp năng lượng, hỗ trợ và nắm bắt các khách hàng doanh nghiệp của mình – những con người trong doanh nghiệp – giống như cách bạn sẽ làm với khách hàng cá nhân. Nếu bạn không bắt đầu từ một mục

tiêu rõ ràng, khả năng thất bại sẽ rất cao.

## Suy nghĩ kỹ lưỡng về chiến lược

Gần đây chúng tôi đã giúp đỡ một công ty kinh doanh thời trang bước vào làn sóng ngầm. Khách hàng của công ty này rất năng động với công nghệ và mạng xã hội, đồng thời nền văn hóa công ty cũng khuyến khích việc tiếp cận khách hàng theo những cách thức mới mẻ và sáng tạo – tuy nhiên rất ít sáng kiến mang tính xã hội được thực hiện. Các nhà hoạch định chiến lược của công ty biết rằng mình cần tiếp cận khách hàng trong làn sóng ngầm, nhưng họ chưa biết phải làm thế nào.

Nhằm giúp công ty khởi động, các giám đốc đã sắp xếp một cuộc họp nhiều ngày với nhiều diễn giả bên ngoài. Vào ngày thứ ba của cuộc họp, khi chúng tôi gặp các giám đốc này, họ rất hào hứng sử dụng công nghệ mới, bắt đầu từ việc tạo ra một trang MySpace nhằm xây dựng chiến dịch trực tuyến sử dụng podcast. Tuy nhiên, khi bắt đầu thuyết trình và thảo luận, chúng tôi nhận thấy rằng họ đang bước vào nơi nguy hiểm. Sau khi đã làm quen với làn sóng ngầm, họ cảm thấy đã có đầy đủ công cụ và kiến thức để hành động, song họ lại chưa suy nghĩ kỹ lưỡng về hậu quả.

Động tác quan trọng nhất mà chúng tôi hướng dẫn họ làm là mừng tượng xem mối quan hệ của họ với khách hàng sẽ thay đổi và tiến triển tốt hơn như thế nào trong ba năm tới, tiếp đó đưa ra một số câu hỏi cơ bản khi tham gia làn sóng ngầm. Chẳng hạn, một vị trưởng phòng đã đặt câu hỏi: Nếu công ty cho phép mọi người đánh giá sản phẩm dựa trên các nhóm thảo luận, công ty có cho phép các đánh giá xấu được đăng hay không? Nếu thế, đối tác của chúng tôi sẽ phản ứng thế nào? Nhân viên của chúng tôi phản ứng ra sao? Sau làm được một hoặc hai năm, chúng tôi sẽ phát triển và sử dụng thông tin này thế nào? Giờ thì công ty đã bắt đầu suy nghĩ kỹ lưỡng. Và chiến lược, bắt đầu từ những ý tưởng nho nhỏ như “hãy bắt đầu viết blog” hay “hãy để khách hàng xếp hạng”, dần dần tiến tới câu hỏi chính: Chúng tôi phải liên kết với khách hàng như thế nào, sự gắn kết đó phát triển ra sao theo thời gian?

Ban lãnh đạo công ty đã tập trung đúng hướng – suy nghĩ về mối quan hệ mà họ muốn xây dựng. Các giám đốc đều đồng ý với phương pháp POST. Bây giờ họ cần lắng nghe một số lời khuyên có thể áp dụng cho bất kỳ dự án nào. Họ muốn nghe kinh nghiệm của chúng tôi xem các dự án làn sóng ngầm sẽ ảnh hưởng thế nào đến công ty, các nhà quản lý, đối tác kỹ thuật cũng như các mối quan hệ của họ. Như bạn sẽ thấy, dù bạn theo đuổi bất kỳ mục tiêu nào, những lời khuyên này vẫn luôn hữu ích.

- Lên kế hoạch bắt đầu từ những việc nhỏ nhưng có triển vọng phát triển. Những công ty cố gắng vạch ra toàn bộ chiến lược trong một năm sẽ thấy rằng kế hoạch ban đầu của họ sẽ lỗi thời ngay khi họ làm xong. Nhưng ngược lại, những công ty hấp tấp sử dụng một loại công nghệ rồi nhảy sang một loại khác

cũng chẳng hiệu quả chút nào. Thay vào đó, bạn cần có một bản kế hoạch sơ lược – bạn sẽ làm gì trước, bạn sẽ đo lường kết quả như thế nào; và nếu thành công, bạn sẽ dùng thành công đó để phát triển ra sao. Sau đó, hãy cập nhật bản kế hoạch đó khoảng 6-12 tháng một lần. Hãy tưởng tượng làn sóng ngầm sẽ đưa bạn đi đến đâu, chứ đừng vội khóa chặt chính mình.

- Suy nghĩ kỹ lưỡng về hậu quả của chiến lược. Như đối với công ty kinh doanh thời trang ở trên, kế hoạch của bạn cần đề cập tới cách làn sóng ngầm thay đổi công ty. Hãy suy nghĩ xem cuối cùng bạn sẽ thấy gì – một mối quan hệ khác biệt với khách hàng. Hãy tưởng tượng làn sóng ngầm sẽ thay đổi cách công ty hoạt động như thế nào trong vài năm tới. Các bộ phận marketing, quảng cáo, truyền thông truyền thông của công ty sẽ thay đổi ra sao? Hậu quả đối với các nhà cung cấp và phân phối là gì? Ai sẽ là người nói chuyện với họ về làn sóng ngầm? Liệu nó có làm thay đổi cách công ty phân bổ ngân sách hay thưởng cho nhân viên bán hàng hay không? Những hậu quả về mặt luật pháp là gì? Tất cả những vấn đề như thế này cần được cân nhắc trước khi hoàn thành kế hoạch.

- Giao cho một người quan trọng thực hiện việc này. Bạn chuẩn bị thay đổi mối quan hệ với khách hàng. Đây có phải là công việc mà một nhà quản lý IT hay marketing cấp trung có thể thực hiện hay không? Trách nhiệm cuối cùng trong việc lên kế hoạch phải thuộc về một lãnh đạo cấp cao của tổ chức. Đó là ai? Điều đó tùy thuộc vào mục tiêu của bạn – chẳng hạn, nếu bạn muốn lắng nghe thì đó sẽ là trưởng phòng nghiên cứu, nếu bạn muốn trao đổi với khách hàng thì vị CMO (Chief Marketing Officer – giám đốc phụ trách marketing) sẽ phù hợp hơn. Trong nhiều công ty, với vốn kiến thức về công nghệ của mình, CIO hoặc nhân viên IT cấp cao là những nhà tư vấn chính. Nhưng rốt cục, người chịu trách nhiệm về kế hoạch phải thường xuyên báo cáo lên CEO về cách làn sóng ngầm thay đổi phương thức công ty phục vụ khách hàng. Các dự án làn sóng ngầm thường đưa người thực hiện lên một vị trí cao hơn trong công ty.

- Cảnh trọng khi chọn đối tác công nghệ hoặc đối tác trung gian. Các công ty thường không có nguồn lực để tự xây dựng các ứng dụng xã hội. Do đó, họ làm việc với đối tác – có thể là các nhà cung cấp công nghệ như Leverage Software chuyên về cộng đồng mạng, hay các đối tác trung gian như Avenue A/Razorfish để xây dựng ứng dụng hoặc các công ty lớn như Yahoo! để chạy ứng dụng. Dù là đối tác nào đi nữa thì việc lựa chọn này cũng cực kỳ quan trọng. Bạn cần đảm bảo mình đang làm việc với một công ty đã xây dựng nhiều ứng dụng tương tự, hiểu rõ về thương hiệu và công ty của bạn. Đặc biệt, họ phải hiểu được mục tiêu của công ty – nếu không bạn sẽ phải liên tục giải thích cho họ tại sao bạn lại muốn làm kiểu này chứ không phải kiểu kia. Không chỉ hỏi họ về công nghệ hiện tại – vì công nghệ luôn thay đổi đến chóng mặt – mà còn về cách họ nhìn nhận các loại công nghệ mà họ sẽ xây dựng trong một vài năm tới. Bạn không có thời gian để chọn một đối tác báo giá thấp hoặc đối tác có nhiều

tính năng nhất. Nếu bạn không hài lòng về đối tác, hãy quên người đó đi và tìm một đối tác khác có khả năng hơn.

Chuyện gì có thể xảy ra?

Việc xây dựng và thực hiện một chiến lược xã hội hết sức khó khăn, chủ yếu là vì có rất ít người đi tiên phong. Điều này có nghĩa là bạn phải thường xuyên nắm bắt được những thách thức và sẵn sàng vượt qua chúng. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến thất bại nhưng nguyên nhân chủ yếu nằm ở bốn yếu tố của phương pháp POST - thất bại trong việc đánh giá các xu hướng của con người, định nghĩa không rõ ràng về mục tiêu, không suy nghĩ chín chắn về chiến lược và cách triển khai công nghệ quá kém.

Chẳng hạn, nếu ứng dụng của bạn không hấp dẫn người sử dụng, có lẽ bạn đã không hiểu đúng khi nghiên cứu thông tin hồ sơ khách hàng. Điều này xảy ra khi công ty xây dựng những chiến lược không phù hợp với khả năng của khách hàng – ví dụ, một trang blog về các sản phẩm tiết kiệm hưu trí hướng tới đối tượng Alpha Moms. Đây chính là sai lầm mà công ty truyền thông trong Chương 3 suýt mắc phải. Để tránh phạm phải sai lầm này, hãy cân nhắc việc xây dựng một bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội và chọn ra các ứng dụng mà khách hàng sẽ tham gia, chứ đừng tập trung vào những gì bạn và đồng nghiệp nghĩ là thú vị nhất.

Nếu bạn thấy rằng các đề xuất của mình đang dần trở nên rối loạn hoặc thay đổi phương hướng quá thường xuyên, hãy xem xét lại mục tiêu. Ví dụ, gần đây chúng tôi đã nói chuyện với một nhà bán lẻ - người sở hữu một cộng đồng cực kỳ năng động trên trang web của mình. Tuy nhiên, trang web này chẳng đóng góp được gì cho hoạt động kinh doanh, vậy là ông ta không muốn tiếp tục duy trì nó. Công ty của ông ta đã tốn rất nhiều công sức nhưng lại không thể kết nối mục tiêu cộng đồng với các mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Lúc này ông ta muốn chi thêm tiền để khắc phục sai lầm. Nếu một giám đốc triển khai công nghệ xã hội quá hấp tấp, hãy yêu cầu họ tiến hành chậm lại. Nỗ lực này sẽ không đi đến đâu nếu công ty chưa có một mục tiêu rõ ràng gắn liền với hoạt động kinh doanh.

Nếu khách hàng tham gia nhưng lại không theo hướng bạn muốn thì sao? Nhiều dự án thất bại vì không đánh giá và xem xét cách công nghệ xã hội thay đổi mối quan hệ khách hàng. Ứng dụng mà Wal-Mart hướng vào sinh viên đã rơi vào tình trạng này. Mặc dù Wal-Mart lựa chọn đúng mục tiêu về con người (dùng Facebook để tiếp cận sinh viên) và có mục tiêu rõ ràng (quảng cáo đồ trang trí phòng), công ty không suy nghĩ kỹ lưỡng về hậu quả của việc cho phép sinh viên tự do trao đổi trên Facebook. Rốt cục ứng dụng Facebook của công ty trở thành thanh nam châm thu hút các bình luận tiêu cực về cách thức hoạt động của Wal-Mart. Bằng cách xem xét kỹ lưỡng về hậu quả có thể xảy ra và giao việc này cho một lãnh đạo cấp cao - người sẵn sàng hành động khi thấy xuất hiện dấu hiệu xấu, bạn sẽ giảm thiểu

khả năng thất bại.

Cuối cùng, khi triển khai công nghệ yếu kém, có hàng chục cách làm cho dự án thất bại. Trên web đầy rẫy các cộng đồng vắng bóng người truy cập. Chẳng hạn, nếu trang web khó sử dụng thì sẽ không hấp dẫn được người tham gia. Công nghệ thay đổi rất nhanh chóng, vậy nên bạn cần lập kế hoạch triển khai công nghệ một cách nhanh chóng, đơn giản và theo từng giai đoạn để trở nên linh hoạt hơn. Bạn cũng phải đo lường được thành công khi tiến hành thực hiện để đánh giá cái gì đang hoạt động tốt nhất.

Mọi thứ đều có khả năng đi lệch quỹ đạo. Làn sóng ngầm không chịu sự kiểm soát của bạn và có lẽ bạn chưa từng làm việc này. Khi gặp vấn đề, hãy quay trở lại phương pháp POST. Trao đổi để tìm hiểu xem một sáng kiến thất bại ra sao, đó là bước đầu tiên nhằm khắc phục sai lầm.

Không thể quay lại

Bạn sắp sửa tạo ra một thay đổi lớn về quan hệ giữa công ty và khách hàng. Việc này không chỉ đòi hỏi bạn phải đối mặt với những thách thức đang dồn dập về phía mình, mà còn từ phía các đồng nghiệp trong toàn bộ công ty. Chúng tôi đã chỉ ra một số sai lầm mà bạn có thể phạm phải, và có lẽ bạn cũng sẽ gặp một vài sai lầm mà chúng tôi chưa từng nghĩ đến. Vào lúc này đây, có thể bạn đang tự hỏi “Tại sao lại phải quan tâm?”

Đây là lý do.

Bạn không thể nhắm mắt làm ngơ trước xu hướng này. Bạn không thể cho nó ra rìa. Đã quá muộn để dứt bỏ nó, trừ phi bạn định nghỉ hưu trong sáu tháng tới. Xu hướng làn sóng ngầm không thể ngừng lại được nữa. Khách hàng của bạn đang ở ngay trong đó. Bạn có thể đi nhanh hay chậm, song vẫn phải tiến bước. Bạn không thể lùi lại nữa.

Chúng tôi muốn bạn hiểu điều này: có vô vàn cách tham gia làn sóng ngầm.

Dù rằng có rất nhiều cách sai lầm khi tham gia làn sóng ngầm – chẳng hạn không lắng nghe hoặc tìm cách nói dối mọi người, chúng ta cũng đã có hàng loạt chiến lược hiệu quả. Mỗi công ty phải có các chiến thuật phù hợp với khách hàng và hoạt động kinh doanh, đồng thời thay đổi khi công nghệ thay đổi. Việc sao chép chiến lược của công ty khác sẽ không đem lại hiệu quả vì công ty của bạn, khách hàng của bạn và mục tiêu của bạn không giống với bất kỳ ai.

Đã đến lúc bạn phải tham gia làn sóng ngầm. Công ty của bạn sẽ lớn mạnh hơn.

\*\*\*

Trong chương này, chúng tôi đã đưa ra các yếu tố cơ bản và cần thiết để xây dựng chiến lược làn sóng ngầm. Khi đã lựa chọn được mục tiêu chủ đạo – lắng nghe, trao đổi, tiếp năng lượng, hỗ trợ hay nắm bắt – chúng tôi sẽ cung cấp các ví dụ và công cụ giúp bạn tìm hiểu làn sóng ngầm đem lại ích lợi gì. Trước hết, chúng tôi sẽ bắt đầu bằng mục tiêu lắng nghe, thể hiện trong Chương 5.

## 5. Lắng nghe làn sóng ngầm

Lynn Perry đang mắc bệnh ung thư. Thực ra, ông phải chịu đựng cả ba căn bệnh ở giai đoạn cuối: ung thư tiền liệt tuyến, ung thư phổi và ung thư thanh quản. Việc chữa trị cổ họng làm giọng ông bị thấp và khàn khàn như ca sỹ hát nhạc đồng quê. Điều này có vẻ phù hợp với ông – một kỹ sư thích chơi đàn organ và đi xe Harley.

Xuất phát điểm của Perry là kỹ sư nên ông có khả năng phân tích rất tốt. Khi nhắc đến bệnh tật của mình, Perry không hề đượm vẻ buồn bã. Ông đã chung sống với nó suốt sáu năm nay và sẽ vẫn chung sống với nó cho đến hết cuộc đời. Đã bước vào tuổi 66, Perry muốn chia sẻ sự cảm thông với những người mà ông nghĩ còn đáng thương hơn mình – chẳng hạn như những đứa trẻ đang chờ trị liệu. Mặc dù không dành quá nhiều thời gian vào những bài nói chuyện về ung thư đầy xúc cảm, ông lại nói khá tận tình về việc trị liệu ung thư và cách thức thực hiện. Với óc phân tích của Perry, bạn sẽ thấy rằng cách nhìn nhận của ông thật đáng nể.

“Tôi cần phải làm sáng tỏ với M. D. Anderson về một số vấn đề.” Perry nói (M. D. Anderson là trung tâm trị liệu ung thư đóng tại Houston - nơi ông đang trị liệu). “Họ đưa cho anh tờ giấy bé tí này và yêu cầu anh phải đến đúng giờ. Và tôi ở ngay đó. Tôi ngồi chờ suốt một tiếng, một tiếng rưỡi, rồi hai tiếng. Việc này chẳng hay ho chút nào. Thời gian của tôi còn quý giá gấp vạn lần thời gian của họ.” (Lúc này, Perry tiết lộ rằng nếu bác sỹ nói đúng thì ông chỉ còn sống được chừng sáu tháng nữa). “Bệnh nhân phàn nàn rằng nếu phải chờ lâu quá thì họ sẽ không tới [trung tâm trị liệu ung thư] nữa. Những bệnh viện tốt nhất, được xếp hạng cao nhất (ông muốn đề cập bảng xếp hạng được công bố trên U.S News & World Report) hoàn toàn không làm phiền bệnh nhân kiểu này.

M. D. Anderson luôn tự hào về danh tiếng của mình. Tạp chí U.S News & World Report đã xếp trung tâm này vào loại bậc nhất tại Mỹ. M. D. Anderson vừa chi 125 triệu đô-la vào một trung tâm xạ trị với công nghệ hiện đại nhất. Nếu căn bệnh ung thư nào có thể trị được, M. D. Anderson cũng sẽ trị được.

Nhưng những thứ đó sẽ trở thành vô nghĩa – như Lynn Perry đã chỉ ra, nếu bệnh nhân đầu hàng và bỏ đi.

Và rồi M. D. Anderson đã biết lắng nghe những bệnh nhân như Lynn Perry. Trung tâm đã nỗ lực cải thiện vấn đề sắp xếp lịch làm việc. Tại sao vậy? Bởi vì nó đã ưu tiên việc lắng nghe, từng bước áp dụng các ý kiến, đề xuất của bệnh nhân vào công tác nghiên cứu. Đây là một điều đáng khích lệ, bởi



như Perry nói, những bệnh nhân thiếu kiên nhẫn sẽ chọn các bệnh viện cộng đồng tại địa phương chứ không phải M. D. Anderson – trong khi nó cần có rất nhiều bệnh nhân và rất nhiều buổi trị liệu để có được chi phí duy trì cho trung tâm xạ trị.

Thương hiệu của bạn là những gì khách hàng nói về nó

Các chuyên gia marketing thường nói với chúng ta rằng chính họ định nghĩa và quản lý thương hiệu. Một vài thương hiệu đã đổ hàng triệu, thậm chí hàng trăm triệu đô-la vào hoạt động quảng cáo. Họ phát triển thương hiệu một cách thận trọng, thử gắn cái tên Scope lên một tuýp kem đánh răng (kem đánh răng Scope) để xem chuyện gì sẽ xảy ra. Chúng tôi mua thương hiệu này - họ nói. Chúng tôi đã chi tiền cho nó. Chúng tôi sở hữu nó.

Thật sai lầm!

Thương hiệu của bạn chính là những gì khách hàng nói về nó. Trong làn sóng ngầm, khách hàng trao đổi với nhau và chính họ là người đưa ra quyết định.

Một trong những nhà lý luận về thương hiệu nổi tiếng nhất mà chúng tôi từng gặp là Ricardo Guimarães, người sáng lập hãng tư vấn chiến lược Thymus Branding, đóng tại Sao Paulo, Brazil. Sau quãng thời gian điều hành một công ty quảng cáo lớn, Guimarães thành lập hãng tư vấn của riêng mình với một cách thức tư duy mới. Theo ông, thương hiệu thuộc về khách hàng, chứ không phải công ty:

Giá trị thương hiệu tùy thuộc vào thị trường, chứ không phải công ty. Theo cách nhìn này, công ty chỉ là một công cụ để tạo ra giá trị cho thương hiệu... Đồng thời, thương hiệu nằm ngoài công ty, chứ không phải trong công ty. Khi nói rằng ban quản trị chưa chuẩn bị để đối phó với vấn đề thương hiệu, tôi muốn nhấn mạnh đó là vì đầu óc họ vẫn nghĩ mình đang quản lý một cấu trúc đóng – công ty. Thương hiệu là một cấu trúc mở – họ không biết phải quản lý cấu trúc mở thế nào.

Chẳng hạn, M. D. Anderson cho rằng thương hiệu của nó được định nghĩa bằng một trung tâm xạ trị mới sáng loáng trị giá 125 triệu đô-la. Nhưng Lynn Perry lại nghĩ một phần thương hiệu của M. D. Anderson là việc ông phải chờ đợi. Vậy thì khách hàng của bạn nghĩ thương hiệu của bạn là gì?

Để hiểu được điều đó, có một cách là hãy lắng nghe.

Nếu là người chịu trách nhiệm về hoạt động marketing của M. D. Anderson, có lẽ bạn muốn gọi cho Lynn Perry hay ba trăm bệnh nhân khác, hỏi xem họ quyết định tham gia điều trị như thế nào hay đang nghĩ gì. Khi lắng nghe họ nói chuyện với nhau, bạn sẽ biết được suy nghĩ của họ. Đây chính là lắng

nghe làn sóng ngầm, điều mà các trung tâm ung thư khắp nước Mỹ (trong đó có Anderson) đã làm. Họ thuê một công ty có tên là Communispace để xây dựng và quản lý một cộng đồng hẹp cho các bệnh nhân ung thư, giúp những người này bày tỏ suy nghĩ của mình.

Lắng nghe nghĩa là gì?

Những kẻ hay chỉ trích sẽ nói rằng các công ty không bao giờ chịu lắng nghe khách hàng. Điều này hoàn toàn không đúng. Các công ty không chỉ lắng nghe khách hàng, mà họ còn chi một khoản tiền lớn để làm việc này một cách rất kỹ lưỡng. Chỉ có điều họ không dùng cụm từ lắng nghe. Họ gọi đó là nghiên cứu thị trường. Nghiên cứu thị trường chỉ hiệu quả trong việc tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi sẵn có, chứ không đưa ra cái nhìn thấu đáo.

Hàng năm, các công ty thường đổ hơn 15 tỷ đô-la vào hoạt động nghiên cứu thị trường. Chẳng hạn, năm 2006, các chuyên gia marketing đã chi hơn 3,7 tỷ đô-la cho Nielsen để tìm hiểu sản phẩm nào bán chạy trong các cửa hàng, khán giả xem chương trình truyền hình, nghe loại nhạc, đọc sách hay truy cập trang web nào. Cũng trong năm này, các công ty chăm sóc sức khỏe đã chi hơn 2 tỷ đô-la cho IMS Health để nhận được các báo cáo thông tin về các điều kiện mà bác sỹ chẩn đoán bệnh, cũng như loại thuốc nào được kê toa cho loại bệnh nhân gì. Chúng ta có thể khẳng định rằng những lời phàn nàn của Lynn Perry về việc xếp lịch hẹn không có mặt trong các báo cáo này.

Các công ty đổ tiền vào các tổ chức nghiên cứu thị trường như Nielsen và IMS Health vì tất cả họ đều muốn tìm câu trả lời cho những câu hỏi giống nhau (chẳng hạn bao nhiêu người đang xem chương trình Heroes, thuốc Viagra đang bán chạy như thế nào?). Nghiên cứu thị trường thông qua các tổ chức này là một công cụ quan trọng để xác định các xu hướng, song nó không thể nói cho bạn biết mọi người đang nghĩ gì.

Các chuyên gia marketing cũng tiêu một khoản tiền không nhỏ vào các cuộc khảo sát mà họ tự thực hiện. Gửi thư, gọi điện hay tiến hành khảo sát trực tuyến với 1.000 khách hàng sẽ cho bạn biết được 1.000 người đó nghĩ gì về câu hỏi mà bạn đặt ra. Các cuộc khảo sát như vậy thường tốn ít nhất 10.000 đô-la, nhất là khi không dễ tìm đối tượng khảo sát, chẳng hạn bệnh nhân ung thư. Nếu được thiết kế thông minh, các cuộc khảo sát đó sẽ trả lời những câu hỏi mà bạn nghĩ ra. Tuy nhiên, chúng lại không thể trả lời những câu hỏi mà bạn chưa bao giờ nghĩ tới – và có thể đó lại là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp của bạn.

Cuối cùng là nhóm tiêu điểm. Bạn chi khoảng 7.000- đến 15.000 đô-la để nghe khoảng 10-15 người trả lời các câu hỏi mà bạn đặt ra trong vài tiếng đồng hồ. Bạn có thể nhận được một số phản ứng bột

phát hay nghe được điều gì đấy làm bạn ngạc nhiên – đó là trong trường hợp bạn gặp may và gặp được những người tâm huyết như Lynn Perry trong nhóm mà bạn quan tâm.

Nhưng hãy suy ngẫm điều này mà xem. Hầu hết những người tâm huyết nhất trong nhóm khách hàng mục tiêu của bạn không muốn điền vào các bản khảo sát hay có mặt trong nhóm mà bạn quan tâm nhất. Những người này có thể không nằm trong nhóm đối tượng khảo sát, không nằm trong nhóm trọng tâm ngay cả khi họ tham gia thì phương pháp nghiên cứu được thiết kế ra là để thu thập câu trả lời, chứ không phải để khách hàng chia sẻ những suy nghĩ sâu sắc.

Lắng nghe làn sóng ngầm, bạn sẽ thấu hiểu những điều mới mẻ

Giả như có một cách nào đó để bạn quan sát được khách hàng trong môi trường của họ, khi đó bạn sẽ không bị những thành kiến của các cuộc khảo sát hay những hạn chế của nhóm trung tâm bó buộc. Tuyệt vời hơn nữa là bạn có thể quan sát được hàng trăm, thậm chí hàng nghìn người mà bạn muốn biết thêm về họ. Bạn sẽ quan sát cách họ tương tác với công ty, với đối thủ và tương tác lẫn nhau trong hoạt động kinh doanh hàng ngày của mình. Sẽ tuyệt vời hơn nữa nếu họ ghi chép lại hành vi của bản thân, từ đó bạn có thể nắm bắt được những suy nghĩ của họ.

Nhờ làn sóng ngầm mà bạn có điều kiện tìm hiểu thấu đáo về khách hàng. Khách hàng trong thế giới ngầm thường để lại các ý kiến của họ - cả tích cực lẫn tiêu cực theo từng ngày từng giờ. Nếu bạn có một cửa hàng bán lẻ, họ đang viết blog về cửa hàng của bạn, về hàng hóa, về các sản phẩm mà họ yêu thích. Nếu bạn sản xuất tivi, giày dép hay bánh xe – bất kỳ thứ gì – họ cũng đang bàn tán về chúng trên các diễn đàn thảo luận, phân tích mặt mạnh, mặt yếu của các tính năng sản phẩm, giá cả và dịch vụ khách hàng của bạn. Họ đang chấm điểm các sản phẩm và dịch vụ của bạn trên Yelp và TripAdvisor. Tất cả đều ở sẵn đó, chỉ chờ bạn lắng nghe mà thôi.

Việc phân tích hoạt động này cũng có một số vấn đề. Trước hết, không phải bạn nghe được tất cả mọi người, bạn chỉ nghe được từ những người muốn nói. Do đó, hãy chú ý lời cảnh báo sau: Khi lắng nghe làn sóng ngầm, bạn sẽ có được cái nhìn thấu đáo hơn, song đừng cho rằng những người mà bạn lắng nghe là đối tượng tiêu biểu.

Ngay cả trong trường hợp đó, một lượng khổng lồ gồm các lời bình luận luôn chứa đựng nguồn thông tin dồi dào. Khi đó bạn sẽ gặp phải vấn đề thứ hai: lượng thông tin. Có quá nhiều thông tin đến từ làn sóng ngầm, giống như khi bạn xem hàng nghìn chương trình truyền hình cùng một lúc vậy. Để hiểu được nó, bạn cần một thứ công nghệ có thể thanh lọc những lời bình luận đó thành một dòng chảy thông tin hữu ích.

Như bạn có thể tưởng tượng, rất nhiều hãng công nghệ đã nhảy vào giải quyết các vấn đề này. Phần còn lại của chương sẽ chỉ cho bạn thấy cách thức sử dụng dịch vụ của các hãng này để tìm hiểu thấu đáo làn sóng ngầm – tư duy làn sóng ngầm được ứng dụng cho nghiên cứu.

## Hai chiến lược lắng nghe

Có rất nhiều cách thức để lắng nghe làn sóng ngầm. Hãy tìm kiếm tên sản phẩm của bạn kèm các từ khóa như “tệ hại” hay “tuyệt vời” trên Google. Hãy tìm blog trên Technorati. Hãy xem mọi người tag công ty và sản phẩm của bạn với những từ gì trên del.icio.us. Tuy nhiên, khi làm việc với khách hàng, chúng tôi nhận thấy rằng các cách thức mà công ty tự thực hiện như vậy không hiệu quả. Để có được cái nhìn thấu đáo, bạn cần làm việc với những đối tác có các công cụ chuyên môn. Có hai cách cơ bản để thực hiện việc này:

1. Thiết lập một cộng đồng riêng. Đây là cách mà các trung tâm trị liệu ung thư như M. D. Anderson làm để thấu hiểu được những mong muốn của bệnh nhân giống như Lynn Perry. Cộng đồng riêng giống như một nhóm trọng điểm có quy mô lớn và hoạt động liên tục – một tương tác tự nhiên trong môi trường mà bạn có thể lắng nghe. Một trong những công ty chuyên thành lập các cộng đồng riêng như thế này là Communispace. Chúng tôi sẽ trình bày cách một cộng đồng riêng hoạt động bằng ví dụ đầu tiên trong chương này.

2. Bắt đầu giám sát thương hiệu. Hãy thuê một công ty chuyên theo dõi thông tin từ Internet để giúp bạn – từ blog, từ diễn đàn từ YouTube và từ bất kỳ kênh nào khác. Sau đó, họ sẽ nộp cho bạn một bản báo cáo về những gì đang xảy ra hay cung cấp kết quả cho các bộ phận – chẳng hạn dịch vụ khách hàng - để họ giải quyết những vấn đề bức xúc của khách hàng. Có hàng chục công ty sẵn sàng cung cấp dịch vụ này. Hãy bắt đầu với các công ty con thuộc hai tập đoàn nghiên cứu thị trường lớn nhất toàn cầu: BuzzMetrics thuộc Nielsen và Cymfony thuộc TNS. Chúng tôi sẽ chỉ ra sức mạnh của việc theo dõi blog trong ví dụ thứ hai, với đại diện là hãng ô tô Mini.

Một điều nữa: Nếu chỉ lắng nghe thôi thì chẳng có ích gì. Các bản báo cáo từ Communispace hay BuzzMetrics sẽ thật phí tiền nếu chúng chỉ được bày lên kệ. Để việc lắng nghe đạt hiệu quả, bạn cần một bản kế hoạch để hành động dựa trên thứ mà bạn tìm hiểu được. Đây là thứ bạn sẽ nhìn thấy từ ví dụ về National Comprehensive Cancer Network (Mạng lưới toàn diện về ung thư quốc gia) và hãng ô tô Mini, và đây cũng chính là lý do tại sao chiến lược lắng nghe của họ thành công.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

National Comprehensive Cancer Network: Lắng nghe bằng một cộng đồng riêng

Ellen Sonet phó giám đốc bộ phận marketing của Trung tâm Ung thư Memorial Sloan-Kettering, New York rất muốn tìm hiểu xem khách hàng thật sự mong muốn điều gì. Bà chia sẻ: “Đối với một chuyên gia marketing như tôi, điều quan trọng nhất là phải hiểu được khách hàng của mình đang cảm thấy thế nào?”

Ai cũng có thể nói như vậy, song dựa vào những kinh nghiệm làm việc mà Ellen kể với chúng tôi, chúng tôi tin bà nói thật.

Khi mới vào nghề, Ellen quảng cáo các sản phẩm thuốc thông dụng, vậy nên bà đi đến các cửa hàng bán thuốc và quan sát khách hàng. “Tại sao ông ta lại chọn thuốc xịt mũi của hãng khác mà không phải sản phẩm của tôi?”, bà tự hỏi. Sau hàng giờ quan sát, bà đã đúc kết được các bản kế hoạch từ khâu quảng cáo tới khâu đóng gói.

Suốt mười năm qua, là chuyên gia marketing hàng đầu tại Memorial Sloan-Kettering, bà đã phát triển được những phương pháp mới. Nhưng như bạn có thể đoán được, các chuyên gia marketing không hề có quyền lực gì tại bệnh viện, người nắm quyền lực thật sự chính là các bác sỹ. Các bác sỹ tiếp xúc với bệnh nhân. Họ nắm rõ khách hàng nhất. Họ là người chịu trách nhiệm. Memorial Sloan-Kettering có tới 9.000 nhân viên. Nhưng tính cả Ellen, chỉ có chưa đầy bốn người làm việc trong bộ phận marketing.

Ellen thường xuyên tình nguyện đem hoa đến cho bệnh nhân nhằm tìm hiểu những gì đang diễn ra với họ. Tuy nhiên, kết quả thu nhận được cũng chỉ ở trong chừng mực nào đó vì bà không thể tương tác với khách hàng theo cách hiệu quả hơn. Đây chính là lý do mà khi Ellen gặp Diane Hessian trong một sự kiện marketing năm 2003, bà biết chắc rằng họ cần phải hợp tác với nhau.

Diane Hessian là CEO của Communispace - một trong những nhà cung cấp dịch vụ làn sóng ngầm phát triển nhanh nhất. Communispace đã xây dựng hàng trăm cộng đồng riêng cho khách hàng – khoảng hơn 75 công ty, thuộc các lĩnh vực từ chăm sóc tóc cho tới ngũ cốc ăn sáng, hay các dịch vụ tài chính và IT. Dịch vụ của Communispace có thể được mô tả khá đơn giản như sau: Công ty mời khoảng 300-500 thanh niên trong thị trường mà khách hàng nhắm tới để tiếp thị sản phẩm xịt khử mùi cơ thể Axe, hay những người muốn giảm cân cho sản phẩm giảm cân của GlaxoSmithKline. Những người được mời này sẽ lập thành một cộng đồng giống như bất kỳ cộng đồng mạng xã hội nào khác, gồm có tài khoản, diễn đàn thảo luận, chat online và đăng tải hình ảnh. Nhưng đây là mạng nghiên cứu. Ngoại trừ các thành viên, giám đốc thuộc Communispace và khách hàng, không ai có thể xem được nội dung trên trang mạng này.

Cộng đồng do Communispace tạo ra là một cỗ máy chuyên lắng nghe và đưa ra những cái nhìn thấu đáo. Đây chính là một làn sóng ngầm thu nhỏ. Các thành viên thường nhận quà cảm ơn là một phiếu mua hàng tại Amazon. Họ giống như những người tham gia làn sóng ngầm ở thế giới bên ngoài, chỉ khác là họ cam kết mỗi tuần sử dụng website vài tiếng đồng hồ. Communispace sao chép những tính năng các cộng đồng mạng khác đã sử dụng để tương tác thành công, kết quả là các thành viên thực hiện một cách rất tự nhiên – không giống như tương tác một lần trong các nhóm tập trung.

Dĩ nhiên, tiền bạc cũng là một vấn đề. Một cộng đồng mà Communispace tạo ra tiêu tốn khoảng 180.000 đô-la trong giai đoạn sáu tháng thử nghiệm và khoảng 20.000 đô-la mỗi tháng sau đó. Ellen có rất ít kinh phí. Tuy nhiên, Memorial Sloan-Kettering là một phần của National Comprehensive Cancer Network (NCCN) - một nhóm gồm 21 trung tâm chuyên về ung thư trên khắp nước Mỹ. Tất cả các trung tâm đều có nhu cầu này. Phải mất hai năm Ellen mới thuyết phục được một số trung tâm góp sức xây dựng cộng đồng Communispace với bà. Cả Communispace và các trung tâm ung thư đều mời các bệnh nhân ung thư tham gia cộng đồng – khoảng hơn 300 người. Ellen bắt đầu lắng nghe.

### Nghiên cứu thông tin và thấu hiểu cộng đồng

Nghiên cứu tập trung vào thứ bạn muốn nó tập trung. Bạn sẽ biết được khách hàng có sẵn sàng bỏ thêm 100 đô-la để tăng màn hình tivi thêm 6 inche hay không. Bạn sẽ thấy khán giả phản hồi với chương trình quảng cáo mới của mình trên truyền hình thế nào.

Ellen Sonet đã bắt đầu bằng cách này nhưng ngay lập tức bà hết sức ngạc nhiên. Câu hỏi đầu tiên – câu hỏi quan trọng nhất – mà các thành viên NCCN hỏi cộng đồng là: Bạn đã đưa ra quyết định chữa bệnh như thế nào?

Thông thường, các bác sĩ tại Memorial Sloan-Kettering nghĩ rằng bệnh nhân sẽ chọn trung tâm điều trị dựa trên tiếng tăm của nó. Bệnh nhân luôn muốn có được khả năng thành công cao nhất, họ sẽ chọn các trung tâm nổi tiếng thế giới như Memorial Sloan-Kettering. Vì vậy, điều quan trọng nhất là phải làm cho mọi người nhận thấy trung tâm là nơi có chuyên môn về điều trị ung thư thuộc loại bậc nhất.

Thật sai lầm!

Bệnh nhân ung thư không ra quyết định như cách một doanh nhân chọn đối tác. Hãy tưởng tượng bạn vừa bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư. Điều này thật sốc và đáng sợ; bạn lại không biết thông tin gì về nó. Bạn chỉ mới gặp vị bác sĩ một lần và phải đưa ra một quyết định quan trọng: bạn sẽ điều trị ở đâu.

Bạn muốn biết cảm giác này thế nào không? Hãy lắng nghe “Tracy D” thổ lộ trên diễn đàn

Communispace:

Khi nghe thấy mình chẩn đoán bị ung thư, chắc chắn bạn sẽ rơi vào tình trạng suy sụp. Bạn phải đối mặt với rất nhiều nỗi sợ hãi và cảm xúc lẫn lộn, song bạn vẫn muốn biết càng nhiều càng tốt. Web là một nguồn thông tin quý giá, nhưng tôi sẽ hết sức biết ơn nếu bác sỹ nói cho tôi biết nên đến đâu điều trị. Nhưng tôi và bác sỹ không trao đổi gì về việc này. Tôi chẳng thể bàn bạc gì nữa.

Cũng giống như Tracy, hơn một nửa số bệnh nhân cho rằng vị bác sỹ chăm sóc sức khỏe của họ là người có ảnh hưởng nhiều nhất với quyết định họ sẽ điều trị ở đâu. Vị bác sỹ này thường là người mà bệnh nhân đã tìm đến trong nhiều năm qua. Vì vậy, trong những ngày rối loạn khi bị chẩn đoán ung thư, nhiều bệnh nhân đã tìm đến vị bác sỹ quen thuộc, bất kể các trung tâm ung thư có danh tiếng đến mức nào chăng nữa.

Cộng đồng đã chứng minh được giá trị của nó. Memorial Sloan-Kettering vẫn tự hào về danh tiếng của mình đối với người tiêu dùng và sử dụng các biện pháp marketing để duy trì hình ảnh đó. Nhưng giờ thì Ellen đã có được bằng chứng để thay đổi cách mà 9.000 nhân viên của trung tâm ung thư này quảng bá. “Trong quá khứ, chúng ta không giữ quan hệ tốt với các bác sỹ cộng đồng, nhưng chính họ lại là nguồn quan trọng mang bệnh nhân đến với chúng ta,” bà nói. Và rồi bà bắt đầu thay đổi. “Tôi đã lập ra nhiều chương trình để cải thiện mối quan hệ với bác sỹ cộng đồng, bác sỹ chuyên khoa và bác sỹ phụ khoa,” bà nói thêm. Mọi thứ bắt đầu thay đổi.

Những người điền vào các bản khảo sát không quan tâm điều gì sắp xảy ra. Nhưng bệnh nhân ung thư trong một cộng đồng luôn hoạt động thì khác. Cứ 10 người thì 7 người ghé thăm cộng đồng mỗi tuần một lần. Và không phải vì được tặng phiếu mua hàng, 2/3 số thành viên cộng đồng nói rằng họ nhận được những điều giá trị hơn từ chính cộng đồng. Đây là một nhận xét thường gặp: “Thứ mà tôi học được là càng liên kết nhiều với những người mắc căn bệnh như bạn, bạn càng có nhiều thông tin bổ ích hơn để chống chọi với nó.” Nghiên cứu chỉ đi một chiều. Trong khi cộng đồng, ngay cả khi chỉ là một cộng đồng nghiên cứu như trường hợp này, lại tạo ra giá trị bền vững. Trong số 76 cuộc thảo luận trong cộng đồng, chỉ có 18 cuộc thảo luận do người điều hành khởi xướng – còn lại là do các thành viên tự khởi xướng.

Chúng tôi đã lưu ý rằng việc lắng nghe sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu bạn không hành động. Đây là một ví dụ hoàn hảo. NCCN đã hỏi bệnh nhân ung thư: “Bạn có được các thông tin về chẩn đoán và điều trị từ đâu?” Trong số 81 câu trả lời, 78 người tìm kiếm thông tin trên Internet. Trong số 114 câu trả lời, 106 người nói rằng họ sẽ chọn Internet là nguồn thông tin. Trên thực tế, do những người trả lời đều là thành viên của cộng đồng Internet nên bản khảo sát này chịu ảnh hưởng của xu hướng online.

Cộng đồng cho phép mọi người trao đổi và nói rõ thứ mà họ tìm kiếm, đồng thời sử dụng nó theo cách mà không bản khảo sát nào có thể làm được. Đây là những gì mà Lynn Perry – vị kỹ sư thích lái xe Harley mà chúng ta đã gặp ở đầu chương – chia sẻ cách sử dụng thông tin trên mạng.

(2) Bạn sử dụng nguồn thông tin nào để tìm hiểu về các lựa chọn điều trị khác nhau?

Lúc đó, tôi ngồi lì trên Internet hàng giờ, tìm kiếm những thông tin mới. Tôi truy cập hàng loạt website, trong đó gồm cả NCCN và hàng chục website khác của các bệnh viện hàng đầu nước Mỹ. Mặc dù hầu hết thông tin ở các trang web giống nhau nhưng chúng đều hữu ích. Như tôi nhớ thì NCCN là website hữu ích nhất vì nó có nhiều liên kết đến các tài liệu khác, đồng thời có một công cụ chẩn đoán... Tôi đã tải hướng dẫn điều trị của M. D. Anderson...

(3) Bạn tìm hiểu thông tin về sức ảnh hưởng lâu dài hoặc tác dụng phụ của việc trị liệu... ở đâu?

(a) Mặc dù hầu hết thông tin này đều được đăng trên các trang web trên, tôi chỉ tin vào thông tin từ website của các hãng sản xuất thuốc mình quan tâm. Tôi cũng sử dụng thông tin đăng trên các trang web, tạp chí chuyên về ung thư...

(4) Trong quá trình này, những nguồn nào đặc biệt hữu ích với bạn? Nguồn nào không?

(a) Những nguồn cực kỳ hữu ích là ACS, NCCN, NCI và chức năng “search” (tìm kiếm) trên website của M. D. Anderson cũng như tập tin hướng dẫn dưới dạng PDF có thể tải xuống được từ trang này.

Không bản khảo sát nào có thể chỉ ra được điều này – bản hướng dẫn cá nhân của Lynn Perry về tài liệu ung thư trên mạng. Khi được ứng dụng vào việc nghiên cứu, tư duy làn sóng ngầm đã tạo ra rất nhiều cái nhìn thấu đáo về mong muốn của khách hàng.

Nhiều bác sỹ không thích Internet vì nó cho phép bệnh nhân tự tìm kiếm thông tin, một số thông tin lại không đáng tin cậy. (Một bệnh nhân nói rằng khi bà đưa ra những thông tin mà mình tìm thấy trên mạng, vị bác sỹ nói ngay: “Hãy tránh xa Internet!”). Nhưng đội ngũ bác sỹ tại các trung tâm NCCN đã thấy rõ họ cần phải có một chiến lược Internet và cộng đồng Communispace đang giúp họ thực hiện việc này.

Ellen Sonet hiện đang giúp xây dựng tư liệu trên mạng cho trung tâm của bà. Bà biết rằng bệnh nhân chủ yếu tìm đến website của các tổ chức ung thư như Hiệp hội Ung thư Mỹ (American Cancer Society), kế tiếp là WebMD, ít khi vào web của các trung tâm ung thư. Bà còn biết các từ khóa mà bệnh nhân sử dụng – bạn có thể đoán bà mua các từ khóa như “ung thư vú” trên google, nhưng liệu bạn có đoán được rằng bà sẽ mua cụm từ “bệnh di căn” không? Từ việc này, bà có thể đưa một số thông



tin cần thiết lên website của Memorial Sloan-Kettering, biến nó trở thành điểm xuất phát và là điểm tìm đến của bệnh nhân ung thư. Điều này sẽ lôi cuốn bệnh nhân đến với trung tâm của bà.

### Sức mạnh thật sự của việc lắng nghe

Ellen Sonet khởi đầu từ một vị trí thấp - chuyên gia marketing trong ngành y. Giờ thì bà đã nắm bắt được những mong muốn từ tận đáy lòng của bệnh nhân. Việc này mang lại một sức ảnh hưởng phụ, đó là sự tôn trọng đối với bà được gia tăng.

“Khởi đầu là một dự án marketing, giờ đây nó đã tỏa sáng như một dự án y khoa,” bà nói. Bà trình bày tầm áp phích về công trình nghiên cứu của mình tại một cuộc họp y khoa - một vai trò gần như luôn do các nhà lâm sàng hay các nhà nghiên cứu y khoa thực hiện.

Do đã bước vào cộng đồng ung thư riêng của Communispace, Ellen được phép tham gia đưa ra quyết định trong tổ chức. Bà mô tả cách một y tá muốn thực hiện nghiên cứu về việc thích nghi với hóa trị hợng như sau: “Cô ấy nói về việc thực hiện các nhóm trọng tâm. Khi bạn có được kinh phí, bắt tay vào việc và lôi kéo người tham gia... thì đã mất sáu tháng rồi. Hoặc ta có thể đi theo cách khác trong hai tuần và chẳng tốn kém thêm đồng nào [có nghĩa là không phải tốn kém thêm gì khi khảo sát cộng đồng Communispace”]. Khi làm chủ nguồn tài nguyên đó, bạn sẽ có được một quyền lực vô hình nào đó.

Sự thay đổi này không có gì đáng ngạc nhiên, nó khá bình thường. Chẳng hạn, tại hãng Unilever, Alison Zelen phụ trách hoạt động tìm hiểu mong muốn của khách hàng và thị trường chất khử mùi cơ thể ở Nam Mỹ. Bà lập ra các cộng đồng riêng để nghiên cứu thanh niên nam - khách hàng mà sản phẩm xịt khử mùi cơ thể Axe nhắm đến. Cũng giống như Ellen Sonet, Alison muốn biết tất cả mọi thứ về khách hàng của mình – đi sâu vào khám phá suy nghĩ của họ. Bà để các chàng trai tải hình ảnh về căn phòng của họ lên mạng, sử dụng ngôn ngữ tự nhiên và bày tỏ thái độ về mọi thứ, từ âm nhạc cho tới các cô gái. Các cô gái, như bạn có thể dự đoán, là đối tượng được nhắc đến nhiều nhất. Và kết quả nghiên cứu của Alison chỉ ra rằng, Axe được định vị là có mùi hương hấp dẫn “chết người” với người khác giới thông qua những quảng cáo sử dụng những “chất liệu” quen thuộc với nam giới. Alison đã hành động dựa trên sự thấu hiểu này. Quảng cáo này thành công vì bà biết rõ các chàng trai nghĩ gì. Và kết quả, cũng giống như Ellen Sonet, vị trí của Alison được nâng cao. Bà được đề cập đến trong nhiều bài báo, từ tờ Boston Globe cho tới Advertising Age nơi đã đăng tải cuộc phỏng vấn bà với nhan đề “Về ngôi sao Axe, thành công là nhờ chúng tôi suy nghĩ như một chàng trai”. Việc xây dựng một cộng đồng riêng để có được cái nhìn sâu sắc hơn thực sự đáng giá.

Các cộng đồng riêng như thế này ngày càng lan rộng vì chúng không chỉ mang đến cho bạn cái nhìn

thấu đáo mà còn rất khả thi. Charles Schwab sử dụng cộng đồng riêng để tìm hiểu suy nghĩ của các nhà đầu tư thế hệ X và phát hiện ra rằng những người này bắt đầu nghĩ tới việc đầu tư vào tài khoản vãng lai, từ đó tung ra sản phẩm tài khoản vãng lai có lãi suất cao và thiết kế lại website của mình. Kết quả là số lượng nhà đầu tư thế hệ X tăng 32% so với năm trước đó. Network Solutions, công ty chuyên bán tên miền và giải pháp thiết kế web cho các doanh nghiệp nhỏ, đã xây dựng một cộng đồng chủ doanh nghiệp nhỏ và nhận thấy rằng ngôn ngữ trên trang marketing của họ không giống như ngôn ngữ mà những người chủ doanh nghiệp trong lĩnh vực này sử dụng. Họ cũng làm cho công cụ thiết kế web trở nên linh hoạt và dễ sử dụng hơn bằng cách thử nghiệm những thay đổi trong cộng đồng riêng này. Kết quả là một vài chỉ số hài lòng của khách hàng tăng 10% - một thước đo quan trọng về dịch vụ.

Như chúng tôi đã chỉ ra, việc xây dựng được một cộng đồng riêng rất hữu ích – bạn có thể hỏi các thành viên về bất kỳ điều gì mình muốn. Nhưng đó chỉ là một cách để lắng nghe làn sóng ngầm. Cách khác là hãy áp sát tai xuống đất và lắng nghe xem mọi người ở khắp nơi đang nói gì. Đó chính là việc giám sát thương hiệu - chủ đề của ví dụ tiếp theo.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Mini USA: Lắng nghe bằng cách giám sát thương hiệu

Năm 2006, Trudy Hardy đối mặt với một thách thức đáng lưu ý. Là trưởng phòng marketing tại hãng Mini USA - một chi nhánh thuộc thương hiệu Mini Cooper, BMW, đóng tại Mỹ - bà phải luôn giữ cho chiếc xe nhỏ đáng yêu của mình hợp thời. Các công ty đối thủ như Volkswagen và Honda thường tung các mẫu mới vào phân khúc xe nhỏ. Trong ngành kinh doanh ô tô, mọi thứ đều xoay quanh các mẫu xe mới – chúng tạo ra hàng loạt bài báo, tạo ra mối dư luận và doanh thu. Còn Mini chỉ có cùng một loại xe của năm ngoái. Mini đã tăng trưởng đáng kể kể từ khi Trudy tạo ra thương hiệu này cách đây 5 năm, song làm thế nào bà có thể giữ vững sự tăng trưởng này?

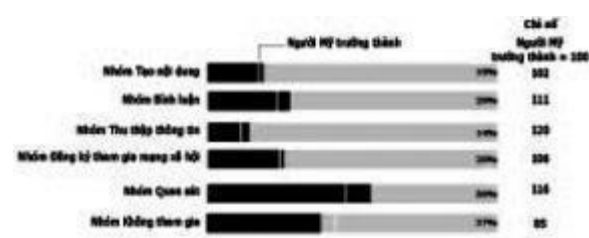
Là người quản lý thương hiệu từ khi nó mới hình thành, Trudy tin tưởng vào những chiếc xe này. Bà biết rằng những người chủ xe Mini rất yêu thích xe của họ. Nhưng họ yêu thích những gì và làm thế nào Mini có thể tận dụng được điều đó? Để hiểu và trả lời câu hỏi này, Mini quyết định theo dõi những người trao đổi trực tuyến về dòng xe này – lắng nghe các cuộc trao đổi một cách tự nhiên. Việc này có hai lợi thế. Thứ nhất, nó giúp hãng biết được những người sử dụng xe Mini cảm thấy thế nào. Thứ hai, nó cho phép Mini đo lường hiệu quả của khâu marketing bằng cách theo dõi dư luận trước và sau khi hoạt động đó diễn ra.

Việc theo dõi tạo ra một ý tưởng cơ bản – tiếp thị tới khách hàng hiện tại

Trước hết, liệu có đủ người sở hữu xe Mini muốn tương tác trực tuyến để đáng bỏ công sức theo dõi dư luận hay không? Biểu đồ 5-1 cho thấy bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của những người sở hữu xe Mini và hai hãng đối thủ: Honda và Volkswagen. Như bạn có thể thấy, các hoạt động Tạo nội dung và Bình luận diễn ra thường xuyên hơn mức bình thường, do đó việc lắng nghe xem họ nói gì là điều rất đáng làm.

Biểu đồ 5-1: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của Mini, Honda và Volkswagen

Những người sở hữu xe có chỉ số Tạo nội dung và Bình luận cao hơn mức trung bình. Chúng tôi kết hợp ba nhóm này lại với nhau vì chúng tôi không có đủ lượng người sở hữu xe Mini trong mẫu để có thể đưa ra kết luận. Thêm vào đó, Honda và Volkswagen cũng là các đối thủ mà Mini tự xác định.



Số liệu dựa trên: Cộng đồng mạng gồm những người trưởng thành tại Mỹ.

Nguồn: Khảo sát trực tuyến về đặc điểm công nghệ xã hội tại Bắc Mỹ của Forrester.

Mini và công ty quảng cáo của mình – Butler, Shine, Stern & Partners (BSS&P) – đã chọn MotiveQuest để theo dõi dư luận trực tuyến về thương hiệu. MotiveQuest là một trong vài công ty – chẳng hạn như BuzzMetrics của Nielsen và Cymfony của TNS - chuyên cung cấp dịch vụ giám sát thương hiệu. Tất cả các công ty này đều đã chuyển sang giám sát tự động: không chỉ blog mà toàn bộ những người nói về thương hiệu trên mạng, như các nhóm thảo luận, diễn đàn, MySpace, v.v... Một số tốn nhiều tiền, một số ít tốn kém hơn. MotiveQuest là một trong những công ty có mức phí cao nhất, thường yêu cầu khoảng 70.000 đô-la cho mỗi dự án. Mặc dù các công ty cạnh tranh cũng theo dõi cảm nghĩ tích cực cũng như tiêu cực của hàng nghìn lời bình luận trực tuyến và bài viết trên blog, MotiveQuest còn tiến xa hơn một bước bằng cách phân tích 500 dạng cảm nghĩ dưới những tên gọi như “cảm hứng”, “bực dọc”, “thư giãn”, “kích thích” do các chuyên gia marketing thuộc Trường Quản lý Kellogg, Đại học Northwestern đề ra.

Khi MotiveQuest bắt đầu tiến hành phân tích vào giữa năm 2006, thương hiệu Mini đang tạo ra nhiều cuộc thảo luận trực tuyến hơn bất kỳ thương hiệu đối thủ nào mà MotiveQuest giám sát, ngoại trừ Volkswagen Jetta. Số lượng nhận xét tích cực về Mini cao gấp bốn lần nhận xét tiêu cực. Song MotiveQuest và Mini phải tìm hiểu kỹ hơn xem điều gì đang diễn ra. Những người sở hữu xe Mini có

chỉ số tham gia các hoạt động cộng đồng như chia sẻ hình ảnh và tham gia các câu lạc bộ địa phương cao hơn mức trung bình. Đây là một lời bình luận phổ biến:

Tôi chưa bao giờ tham gia câu lạc bộ xe hơi nào khác. Nhưng những người bạn vẫn nói với tôi, khi họ gặp ai đó dùng xe Mini, rằng nền văn hóa của chúng ta, về một số mặt, rất giống nhau – hoàn toàn sùng bái xe Mini – nhưng lại rất khác nhau ở một số mặt khác – và điều này có vẻ như còn ý nghĩa hơn cả chiếc xe. Chúng tôi trở nên thân thiết với nhau hơn.

Do đó, khi người dùng xe Camaro nói về công suất, người dùng Lexus nói về kiểu dáng sang trọng, thì người dùng xe Mini lại xem mình như thành viên của một câu lạc bộ đặc biệt – những người thuộc về nhau. Là những người đầu tiên mua chiếc xe nhỏ kỳ lạ này, họ đã kết nối với nhau. Họ tự xác định – và xác định với nhau – rằng mình là người sở hữu xe Mini.

Và đây chính là chìa khóa để đảm bảo rằng một chiếc Mini không phải là một chiếc Chrysler PT Cruiser hay một chiếc Volkswagen Beetle nào nữa – những loại xe này chỉ có tính thời thượng trong vài năm và rồi sẽ biến mất. Mini USA cần tiếp sức cho cộng đồng này để nó có thể tự bước ra và “chiêu mộ” khách hàng từ bỏ các hãng khác để theo nó. (Trong Chương 7, chúng tôi sẽ thảo luận kỹ hơn về chiến thuật này, được gọi là tiếp năng lượng). Theo J.D. Power & Associates, năm 2006, Mini đã đạt tỷ lệ người sử dụng giới thiệu sản phẩm cho người khác cao hơn so với các thương hiệu khác.

Cái nhìn thấu đáo này đã giúp Trudy và công ty quảng cáo của bà đi đến một kết luận cơ bản: đây chính là lúc quảng bá với chủ sở hữu xe Mini, chứ không phải là khách hàng tiềm năng của Mini. Hãy xem xét điều này. Bất kỳ hãng ô tô nào cũng đổ tiền vào hoạt động marketing nhằm thuyết phục khách hàng mua xe mới. Một khi khách hàng mua rồi thì sẽ phát sinh phí tổn khác, chứ không phải doanh thu, khi khách hàng đòi hỏi dịch vụ bảo hành. Và Mini đã đề xuất một cách khác để đổ chi phí vào những người mua xe? Việc này rất khó khăn. Quảng bá cho những người đang sử dụng và hy vọng họ sẽ truyền miệng – đây chính là lối tư duy làn sóng ngầm.

Tại Mini, Trudy Hardy phát biểu: “Tôi có thể đứng cảm đứng lên và thử những điều mới lạ... Tại Jaguar [công ty cũ], tôi khó mà đứng cảm đứng lên được, tôi không thể thuyết phục mọi người thử nghiệm cái mới, chứ đừng nói tới việc đồng ý với một phương cách mới.” Kết quả thu được là một chiến dịch quảng cáo hoàn toàn cơ bản nhưng lại làm cộng đồng quảng cáo hoang mang, mặc dù nó chỉ quyền rũ người sở hữu xe Mini thôi. Mini gửi cho khách hàng hiện tại một bộ giải mã và tạo ra các mẫu quảng cáo dùng mật mã mà chỉ họ mới hiểu được. Công ty đã tạo ra chiến dịch “Mini chiếm lĩnh US” - một loạt các cuộc thi lái xe đường trường khắp nước Mỹ. Và nó đã thành công, ít nhất là đã tạo ra dư luận. Trong vòng một năm, Mini đã bán được 38.000 chiếc xe, hơn 3.000 người sở hữu xe tham

dự các sự kiện của Mini, đăng hơn 21.000 hình ảnh lên Flickr và 8 video clip lên YouTube. Đây là điều mà một khách hàng nói về bộ giải mã:

Ha ha... Tôi thích nó. Phải suy nghĩ một lúc mới tìm ra. Hầu hết những người chạy xe Mini đều rất thông minh,... thú vị đấy... Cảm ơn đã chia sẻ nó với tôi!

Công cụ đo lường dư luận của MotiveQuest cho thấy ý tưởng tập trung vào khách hàng hiện tại (chủ sở hữu) rất hiệu quả – họ đang bàn luận. Nhưng liệu nó có giúp gì cho doanh số bán hàng hay không?

Mối quan hệ giữa dư luận và doanh số bán hàng

Vẫn chưa có cách nào để chứng minh rằng dư luận trực tuyến liên quan trực tiếp đến doanh số trong mọi lĩnh vực. Tuy nhiên, các nhà cung cấp như MotiveQuest và giới học giả đang thấy ngày càng nhiều bằng chứng rằng với các phương pháp đo lường phù hợp, truyền miệng trực tuyến là một chỉ số quan trọng đối với doanh số.

Khi làm việc với các hãng sản xuất điện thoại di động, David Rabjohns - CEO của MotiveQuest - đã có một số bằng chứng cho thấy những lời bình luận tích cực về điện thoại di động thường tăng một hoặc hai tháng trước khi thị phần của dòng sản phẩm này tăng. MotiveQuest đã bắt tay làm việc với một nhóm thuộc Đại học Northwestern, gồm có Giáo sư Jacquelyn Thomas, về các chỉ số đo lường có thể giúp nắm bắt được mối liên quan này trong các lĩnh vực khác nhau.

Phân tích dữ liệu doanh số hàng tháng của Mini, David nhận thấy nó có cùng một biểu đồ. MotiveQuest và Northwestern đã đưa ra “chỉ số quảng bá trực tuyến” (online promoter score - OPS) – một chỉ số ước lượng số người online giới thiệu sản phẩm cho người khác. Trong suốt 7 tháng, từ tháng 2 đến tháng 8 năm 2006, biểu đồ này rất rõ ràng, khi OPS tăng thì doanh số tháng sau tăng theo. Và ngược lại, khi OPS giảm thì doanh số tháng sau cũng giảm.

Sau tháng 8 thì điều này không đúng nữa, một phần vì những lời truyền miệng của Mini bắt đầu lan mạnh - kết quả của chiến dịch marketing tập trung vào cộng đồng khách hàng. Cùng lúc này, có tin đồn rằng một mẫu xe Mini mới sắp ra đời, điều này đã làm giảm doanh số của dòng xe hiện tại vì mọi người đều chờ đợi mẫu xe mới. Tuy nhiên, nhìn chung, doanh số năm 2006 của Mini chỉ giảm 4% so với năm 2005 - một sự giảm sút mà theo Trudy nhận định thì nguyên do là bởi một số khó khăn trong hoạt động sản xuất. Trong một năm không có mẫu mới thì đây là kết quả xuất sắc. Mini đã vượt qua năm 2006 một phần vì hoạt động marketing của nó tập trung vào khách hàng hiện tại, và lắng nghe xem làn sóng ngầm phản ứng như thế nào.

Lắng nghe làn sóng ngầm có ý nghĩa gì đối với bạn?

Lắng nghe có lẽ là kỹ năng cần thiết nhất nhưng lại không được chú trọng nhất trong doanh nghiệp, một phần vì đây là kỹ năng rất khó thực hiện. Việc này dẫn đến hệ quả là doanh nghiệp chỉ nghe được một quãng hẹp – nghiên cứu thị trường. Nhưng trong kỷ nguyên làn sóng ngầm, bạn có thể lắng nghe khá dễ dàng. Mặt khác, không lắng nghe chính là có tội.

Dù bạn chọn lập ra một cộng đồng riêng, thuê một công ty giám sát thương hiệu hay chỉ sử dụng các công cụ sẵn có để tự lắng nghe, thì công ty của bạn cũng phải bắt đầu ngay. Dưới đây là 6 nguyên do:

1. Biết được thương hiệu của bạn đại diện cho cái gì. Bạn biết thông điệp mà mình muốn truyền tải. Nhưng nó khác với những gì mọi người bàn luận với nhau về thương hiệu của bạn? Mini từng cho rằng thương hiệu của nó là những trải nghiệm về ô tô thú vị và hợp thời trang. Điều đó hiển nhiên đúng, song công ty cần nhận thức rõ rằng giám sát để hiểu rõ thương hiệu của nó cũng chính là để hiểu rõ về cộng đồng. Nhà lý luận về thương hiệu Ricardo Guimarães đã nói rất đúng, thương hiệu của bạn chính là những gì mọi người nói về nó. Bạn cần biết họ đang nói gì, không phải chỉ trên các phương tiện truyền thông truyền thống, mà còn là cách bạn nói chuyện với làn sóng ngầm – một chủ đề sẽ được bàn luận trong chương tới.

2. Hiểu được dư luận đang đi về đâu. Hãy bắt đầu lắng nghe, bạn sẽ có được một đường cơ sở. Hãy lắng nghe nhiều hơn nữa, bạn sẽ hiểu được sự thay đổi. Đối thủ của bạn có chiếm lĩnh toàn bộ việc nói chuyện này không? Mọi người chỉ nói sơ qua về mẫu mã, chủ yếu là bàn luận về giá thành cao của các sản phẩm mà bạn tung ra? Các cuộc khảo sát có thể tìm được câu trả lời, song chỉ ở mức “thô” mà thôi. Lắng nghe làn sóng ngầm sẽ giúp bạn có được câu trả lời tinh tế hơn, theo từng tuần, thậm chí từng ngày. Và do ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy dư luận trực tuyến là một chỉ số liên quan tới doanh số, bạn cần chú ý đến nó. Việc giám sát này cho phép bạn tìm thấy những người gặp vấn đề và kết nối với họ để trực tiếp giải quyết vấn đề. Trên thực tế, Dell đang sử dụng chiến thuật này với Visible Technologies – nhà sản xuất phần mềm giám sát truyền thông xã hội để “cắt bỏ” các vấn đề về hỗ trợ khách hàng bất ổn trên blog và diễn đàn. Trong Chương 8, chúng tôi sẽ bàn thêm về việc sử dụng làn sóng ngầm để hỗ trợ khách hàng.

3. Tiết kiệm chi phí nghiên cứu, gia tăng sự phản hồi nghiên cứu. Nếu thỉnh thoảng bạn mới thực hiện khảo sát trực tuyến thì việc lắng nghe sẽ đòi hỏi tốn kém hơn. Nhưng nếu công ty của bạn có ngân sách nghiên cứu thường xuyên thì một phần ngân sách đó nên được dành cho việc lắng nghe. Một cộng đồng riêng tư giống như Communispace xây dựng có thể mang lại kết quả nhanh hơn nhiều so với các bản khảo sát được thiết kế theo yêu cầu khách hàng. Nó cho phép bạn hỏi “tại sao”, trong khi các bản khảo

sát thông thường lại không thể. Giám sát thương hiệu không thay thế được các hoạt động nghiên cứu truyền thống, song nó có thể cho bạn biết thêm chi tiết một khi bạn đã nhận diện được xu hướng.

4. Tìm ra nguồn gây ảnh hưởng trên thị trường. Ai là người đang nói về sản phẩm của bạn? Những người viết blog hay các diễn đàn thảo luận là nguồn có ảnh hưởng nhất? Bạn có thấy hàng nghìn người xem các video về sản phẩm trên YouTube không? Có ai đó tạo ra một cộng đồng về bạn trên Facebook hay không? Những công ty giám sát như BuzzLogic chuyên làm công việc xác định xem ai là người gây ảnh hưởng. Một khi đã xác định được người gây ảnh hưởng, bạn có thể nuôi dưỡng họ. Việc này gọi là tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm - chúng tôi sẽ trình bày kỹ lưỡng hơn trong Chương 7.

5. Kiểm soát các cuộc khủng hoảng về truyền thông. Nếu công ty của bạn đang bị làn sóng ngầm tấn công – một đoạn video tiêu cực trên YouTube, một bài viết nhanh chóng phát tán khắp nơi, một tin đồn xấu trên diễn đàn – bạn sẽ biết được điều này sớm hơn nếu chịu khó lắng nghe. Giám sát thương hiệu có thể hoạt động như một hệ thống báo động, cho phép công ty của bạn phản ứng trước khi mọi thứ vượt ngoài tầm kiểm soát.

6. Đưa ra các ý tưởng mới về sản phẩm và hoạt động marketing. Lúc nào cũng có khách hàng sử dụng sản phẩm và dịch vụ của bạn. Họ có rất nhiều ý tưởng độc đáo về sản phẩm và dịch vụ, họ sẽ nói cho bạn nghe về chúng – hoàn toàn miễn phí. Trong thị trường của bạn có nhiều người như Lynn Perry, người mô tả cách làm thế nào dịch vụ của bạn đạt hiệu quả hơn hay không? Có blogger nào đề xuất các tính năng hoặc mẫu mã mới cho sản phẩm của bạn không? Có thể nhóm diễn đàn thảo luận sẽ gợi ý cho bạn một thông điệp marketing mới hoặc một loại cửa hàng mới mà bạn có thể bán sản phẩm. Bạn có thể tiếp cận được tất cả các ý tưởng này, nhưng chỉ khi bạn chịu khó lắng nghe. Hãy xem Chương 9 để biết thêm chi tiết về cách khách hàng có thể đóng góp ý kiến cho sản phẩm và hoạt động marketing của bạn.

## Bản kế hoạch lắng nghe

Sau khi đã quyết định lắng nghe, bạn cần phải làm gì? Từ kinh nghiệm làm việc với các doanh nghiệp, chúng tôi rút ra kết luận việc lắng nghe thường bắt đầu từ bộ phận nghiên cứu hoặc marketing. Tuy nhiên, rốt cục nó sẽ trở thành trách nhiệm của toàn bộ công ty (chúng tôi sẽ đưa ra một số ví dụ ở Chương 10). Dưới đây là một vài gợi ý thực tế giúp bạn lắng nghe làn sóng ngầm thành công:

- Tìm hiểu bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của khách hàng. Việc lắng nghe sẽ đạt hiệu quả nhất nếu trước hết, khách hàng của bạn đã có mặt trong làn sóng ngầm. Hãy tìm hiểu, đặc biệt là số thành viên thuộc nhóm Tạo nội dung và Bình luận trong toàn bộ cơ sở khách hàng. Nếu con số này cao

– trên 15% lượng khách hàng – bạn có thể giám sát thương hiệu hiệu quả (chẳng hạn với các thương hiệu ô tô). Nếu con số này rất cao – hơn 30% – thì việc giám sát thương hiệu là bắt buộc (chẳng hạn với hầu hết các sản phẩm và dịch vụ công nghệ). Nếu con số này dưới 15%, bạn chỉ nghe được từ một lượng nhỏ khách hàng, có thể nó vẫn đáng để bạn làm nhưng lại không mang tính điển hình (chẳng hạn với khách hàng lớn tuổi). Trong trường hợp này, bạn nên xem xét việc sử dụng một cộng đồng riêng thì sẽ phù hợp hơn.

- Bắt đầu từ những việc nhỏ nhưng ý tưởng lớn. Các công ty lớn với nhiều thương hiệu, tiến hành một chương trình giám sát tất cả các thương hiệu có thể nhanh chóng tiêu tốn hàng triệu đô-la. Thay vào đó, hãy bắt đầu với một thương hiệu đơn lẻ và giám sát nó. Các cộng đồng riêng cũng rất phù hợp với một thương hiệu hay một nhóm khách hàng, chẳng hạn như các thanh niên nam mà Alison Zelen tiến hành khảo sát với thương hiệu khử mùi Axe của Unilever. Hãy thử hình dung nếu chương trình lắng nghe của bạn phải gia tăng chi phí và độ phức tạp lên từ 5-10 lần, ai sẽ quản lý nó và làm thế nào có thể quản lý được? Đối tác của bạn có phát triển chung với bạn hay không? Trước khi bắt đầu, hãy suy nghĩ kỹ lưỡng về những câu hỏi này.

- Đảm bảo rằng nhà cung cấp của bạn giao việc này cho một đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm. Các công ty giám sát và phát triển cộng đồng khá mới mẻ nên có thể CEO, trưởng phòng marketing hay trưởng phòng kinh doanh sẽ làm việc với bạn. Họ rất thông minh. Nhưng liệu nhân viên của họ có được như vậy hay không? “Bạn cần chú ý đặc biệt tới đội ngũ nhân viên mà bạn sẽ làm việc cùng - các chuyên gia phân tích đến từ nhà cung cấp,” nhà phân tích Peter Kim - chuyên gia về giám sát thương hiệu của Forrester - nói. Bạn cần một đội ngũ nhân viên dày dặn kinh nghiệm để hỗ trợ xây dựng và quản lý nguồn thông tin nhận được.

- Lựa chọn một nhân viên cấp cao phân tích thông tin và tích hợp nó với các nguồn khác. Đổ hàng trăm nghìn đô-la vào cộng đồng hoặc hoạt động dịch vụ giám sát mà không sử dụng được thông tin cũng giống như mua một máy bay riêng mà quên mất hiện nó đang hạ cánh ở đâu. Việc lắng nghe có thể đưa ra cái nhìn thấu đáo, nhưng điều đó không tự động mà có rồi rớt thẳng vào tai bạn – bạn phải quản lý được nguồn tài nguyên này. Vậy nên nhân viên cấp cao này phải dành thời gian đọc các báo cáo, tiếp xúc với các nhà cung cấp, gợi ý thông tin mới cần tìm. Người này cũng phải biết cách tích hợp sự hiểu biết thấu đáo từ làn sóng ngầm với các nghiên cứu, khảo sát, nhóm tập trung để có được một bức tranh hoàn chỉnh về thị trường. Nếu đây chính là công việc của bạn thì hãy chuẩn bị tinh thần – bạn sẽ phải làm việc với bộ phận marketing, bộ phận phát triển sản phẩm và các thương hiệu khác trước khi vị trí của bạn được nâng cao – như trường hợp của Ellen Sonet thuộc trung tâm Memorial Sloan-Kettering.

Việc lắng nghe sẽ thay đổi công ty bạn ra sao?



Ngay cả khi nhờ lắng nghe làn sóng ngầm mà bạn thông thái hơn, thì bạn cũng nên chuẩn bị bởi nó sẽ thay đổi công ty bạn. Một khi bạn đã bắt đầu lắng nghe và phản ứng lại thông tin này, công ty của bạn sẽ không còn như cũ nữa.

Trước hết, cơ cấu quyền lực trong công ty sẽ thay đổi. Bộ phận nghiên cứu thị trường trước giờ vốn thường bị cô lập sang một bên và phục vụ cho nhóm marketing và phát triển sản phẩm. Nhưng giờ thì bộ phận nào chịu trách nhiệm lắng nghe làn sóng ngầm – nghiên cứu hay marketing - thì nó cũng sớm trở thành một bộ phận chủ lực đưa ra quyết định. Như đã thấy với Ellen Sonet tại Memorial Sloan-Kettering, hãy sẵn sàng chứng kiến bộ phận marketing và nghiên cứu gây ảnh hưởng lớn hơn tới bộ phận phát triển sản phẩm. Dĩ nhiên điều này có thể tạo ra mâu thuẫn với các nhóm phát triển sản phẩm đầy quyền lực. Đây là lý do tại sao bạn phải trình bày kết quả của việc lắng nghe làn sóng ngầm theo cách mà các nhóm khác trong công ty có thể hiểu. Công việc của bạn sẽ trở thành việc truyền tải những gì bạn tìm hiểu được - chuyển cái nhìn thấu đáo này thành sự thay đổi.

Thứ hai, việc có ngay thông tin từ khách hàng có thể trở thành chất ma túy mà các công ty là con nghiện. Các công ty sử dụng thông tin phản hồi gần như ngay lập tức (chẳng hạn bảng xếp hạng chương trình truyền hình hay dữ liệu điểm bán hàng) đã học được cách cân bằng việc giữ thứ hạng ngắn hạn với các chiến thuật lâu dài. Nhưng không như việc giữ thứ hạng trong một thời gian ngắn, lắng nghe làn sóng ngầm phức tạp hơn và thích hợp với nhiều lĩnh vực hơn. Khi lắng nghe làn sóng ngầm đã trở thành một phần lớn hơn trong công ty, bạn phải tích hợp kết quả vào quá trình ra quyết định của toàn công ty. Chẳng hạn, tại một công ty bán lẻ, người chịu trách nhiệm lắng nghe phải là người thường xuyên tham gia quá trình đưa ra quyết định mua hàng, v.v...

Thứ ba là cái mà chúng tôi gọi là yếu tố không-còn-ngu-xuân-nữa. Công ty nào cũng có các sản phẩm, chính sách, thói quen tổ chức không hợp lý. Những yếu tố này được duy trì vì các nhà lãnh đạo cấp cao thiên vị chúng, hoặc vì chúng đã bám rễ vào các quy trình và hệ thống của công ty, hoặc chỉ vì chúng là truyền thống công ty. Đó có thể là việc mỗi giao dịch bị chậm một ngày, dù hai năm qua việc này chẳng gây ra vấn đề gì. Đó có thể là việc công ty bạn hứa nhân viên kỹ thuật sẽ đến trong bốn tiếng đồng hồ nữa, nhưng điều đó chỉ đúng 75% thôi. Lắng nghe làn sóng ngầm sẽ nghiêm khắc vạch trần những vấn đề ngu ngốc của bạn. Khi khách hàng phàn nàn về cách bạn hoạt động và bạn có thể đo lường, thống kê số lượng những lời phàn nàn này thì thật khó mà chối bỏ được sai lầm của mình. Những người ủng hộ các chính sách và sản phẩm ngu ngốc như vậy sẽ phải thay đổi khi đối mặt với sự phản hồi rõ ràng từ khách hàng.

Cuối cùng, bạn có thể thấy rằng việc lắng nghe làn sóng ngầm là cách đơn giản nhất vì nó không nguy hiểm – nó không đòi hỏi bạn phải tự mình thực hiện cuộc đối thoại. Lắng nghe là một phần của cuộc

đối thoại, còn cuộc đối thoại luôn bao gồm phần nói chuyện. Lắng nghe làn sóng ngầm rồi sau đó nói chuyện thông qua các phương tiện truyền thông và quảng cáo truyền thông cũng giống như nói chuyện với một người bạn đang thì thầm với mình bằng một chiếc loa vậy. Người nghe chắc chắn sẽ muốn phản hồi trong làn sóng ngầm, bằng cách đăng các bài blog, đóng góp vào các trang có nội dung do người xem xây dựng, hoặc xây dựng các cộng đồng. Vì vậy, nếu bây giờ bạn đang lắng nghe, hãy chuẩn bị tinh thần để nói chuyện.

\*\*\*

Nói chuyện – mặt kia của cuộc đối thoại – là chủ đề của chương tiếp theo. Trong Chương 6, chúng tôi sẽ mô tả các chiến thuật khác nhau giúp bạn bước vào làn sóng ngầm và nói chuyện, chứ không phải chỉ lắng nghe.

## 6. Nói chuyện với làn sóng ngầm

Steve Ogborn là một nhà tư vấn quản lý sống với ba đứa con ở vùng ngoại ô Chicago. Vào một ngày mùa hè năm 2007, khi đang đọc Engadget - trang blog mà Steve yêu thích, chuyên dành cho những người yêu đồ dùng công nghệ cá nhân, ông đã thấy một thứ thật đáng kinh ngạc.

Đoạn video trực tuyến trên trang Engadget quay cảnh một gã điên rồ khoác chiếc áo choàng thí nghiệm, mang kính bảo hộ bỏ chiếc iPhone Apple – một sản phẩm công nghệ vừa được tung ra thị trường và hiện đang rất “hot” – vào máy xay sinh tố. Chỉ trong chưa đầy một phút, chiếc iPhone tan thành khói bụi (hay như gã này gọi là “iSmoke”).

Sau đó, Steve đã thực hiện hai việc.

Trước tiên, Steve đến website mà video đã đề cập – willitblend.com – và xem các video về chiếc máy xay sinh tố đã phá hủy gậy khúc côn cầu, gạch khối và những vật dụng tương tự mà thường không nằm ở nhà bếp.

Thứ hai, trong đầu ông lóe lên một ý tưởng. Các con của Steve Ogborn đều mê sinh tố trái cây. Vì vậy, ông ghé qua xem chiếc máy xay sinh tố được quay trong video và được mô tả kỹ lưỡng trên willitblend.com.

Chiếc máy xay đã nghiền nát iPhones có giá khoảng 399 đô-la. “Ấn tượng đầu tiên của tôi là chiếc máy quá đắt,” Steve nói. Nhưng xem xét kỹ lưỡng, ông nhận thấy chiếc máy Blendtec giá 399 đô-la này không được bán ở đâu khác. Nghĩ tới bọn trẻ mê uống sinh tố trái cây, ông đặt mua chiếc máy xay sinh tố đắt tiền nhất trong đời.

Thật ra, có rất nhiều người cũng hành động giống như Steve Ogborn. Doanh số của Blendtec đã tăng 20% sau khi loạt video “Will It Blend?” của Blendtec được đăng trên các trang như YouTube. Ai là thiên tài phát minh ra chương trình quảng cáo này?

George Wright, giám đốc marketing tại Blendtec, chính là người hùng của làn sóng ngầm. Bạn sẽ không dễ gì đoán ra được việc này bởi ông chưa hề có kinh nghiệm trong hoạt động marketing tiêu dùng (hay qua video) trước khi gia nhập Blendtec.

George nảy ra ý tưởng quảng cáo trên YouTube khi ông nhìn thấy mùn cửa bay khắp phòng thí nghiệm

– các nhân viên kỹ thuật đang nghiền nát tấm gỗ 2x2 (m) để kiểm tra những chiếc máy xay công suất cao. Thật tuyệt vời, George nghĩ. Mọi người phải thấy được cảnh này. Và từ giây phút đó, ông nung nấu ý định đưa các đoạn video quay cảnh xay những thứ kỳ cục lên mạng. Quay 5 video đầu tiên ngắn khoảng 50 đô-la. Nhưng chỉ ngay sau khi chuyên gia web của Blendtec – Ray Hansen – đưa đường dẫn các video của Blendtec lên Digg thì chúng mới trở thành tin tức nóng hổi, có tới sáu triệu người xem trong tuần đầu tiên. (Khi George Wright nói với CEO, Tom Dickson – gã nhìn có vẻ điên rồ trong các video – rằng ông thấy video đang dẫn đầu trên YouTube, Tom đã hỏi lại: “Who-Tube?”. Tom biết video được đưa lên trang web của Blendtec, song ông không hề biết rằng trên Internet còn tồn tại cả các trang chuyên chia sẻ video). Video này nhanh chóng được chiếu trên kênh VH1 và chương trình truyền hình The Today Show. Sau đó, Jay Leno có một bài giới thiệu về Tom Dickson trên The Tonight Show (sau khi chiếc máy nghiền nát cán cào cỏ thành từng mảnh, Jay đã nhận xét: “Nếu bạn cần có một số chất xơ trong khẩu phần ăn thì cái này sẽ rất tuyệt đấy!”). Chỉ trong một thời gian ngắn, video của Blendtec đã thu hút tới 60 triệu lượt xem.

Về cơ bản, George Wright và Blendtec đã tạo ra được một thương hiệu về dụng cụ tiêu dùng chỉ từ chiếc máy quay phim và một ít chi phí để mua vài thứ linh tinh (dĩ nhiên, Ipod hơi tốn kém một chút song lại chẳng thấm vào đâu so với chi phí quay và quảng cáo trên truyền hình). Blendtec đã tận dụng được sức mạnh lan tỏa từ làn sóng ngầm để truyền tải các thông điệp marketing. George đã phá vỡ được mật mã, theo cách riêng của ông, để nói chuyện với làn sóng ngầm.

Nói chuyện với làn sóng ngầm khác với hoạt động marketing truyền thống ra sao?

Các công ty luôn sẵn sàng đổ ra rất nhiều công sức để nói chuyện với khách hàng. Đây là công việc của bộ phận marketing. Hai cách thức chủ yếu và tốn kém mà họ thường sử dụng là quảng cáo và PR.

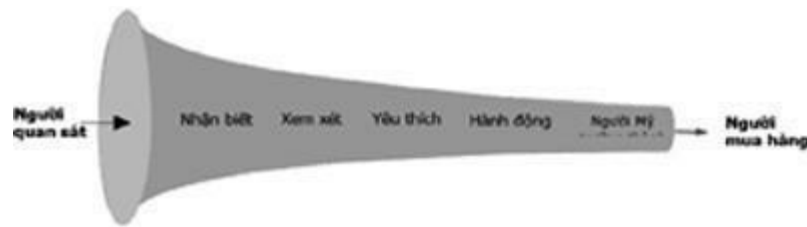
Theo hãng nghiên cứu thị trường PricewaterhouseCoopers, năm 2006, các chuyên gia marketing tiêu tốn hơn 400 tỷ đô-la vào quảng cáo. Hầu hết khoản tiền này được chi cho việc quảng cáo truyền hình. Đây không phải là nói chuyện, mà là hét vào tai người xem. Quảng cáo cũng gần như thế. Có hai thước đo thường được sử dụng là độ phủ (số lượng người bị hét vào tai) và tần số (số lần mỗi người bị hét vào tai). Thông thường, độ tinh tế khi tiếp cận khách hàng của nó chỉ có thể dừng ở mức “Quảng cáo tại một trận bóng đá có thể tiếp cận tốt khách hàng nam”.

PR lại tập trung vào việc xuất hiện trên các phương tiện truyền thông miễn phí. Các hãng PR cung cấp các bản tin về mỗi giao dịch hay thành tích của công ty khách hàng – chẳng hạn McDonald’s đang giảm chất béo trong sản phẩm, hay doanh số của Toyota tăng 3% – cho tất cả các phóng viên và những người gây ảnh hưởng; những người này có thể muốn viết bài về các mẫu tin đó. Họ hy vọng những sự

việc như thế này sẽ được đề cập trên Wall Street Journal, bản tin CNN hay một tạp chí thương mại.

## Hình 6-1: Chiếc phễu tiếp thị

Theo lý thuyết marketing truyền thống, khách hàng được kéo vào đầu to của chiếc phễu nhờ các hoạt động nâng cao sự nhận biết của khách hàng như quảng cáo. Các hoạt động này đi theo từng giai đoạn – bao gồm xem xét, yêu thích và hành động – trước khi khách hàng biến thành người mua. Các chuyên gia marketing khó có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ tới các bước trung gian, nhưng làn sóng ngầm thì hoàn toàn có thể.



Có điều gì đó không ổn ở đây, và bạn có thể nhìn thấy trong Hình 6-1 - một chiếc phễu tiếp thị, hình ảnh ẩn dụ thường dùng để mô tả cách khách hàng đi từ nhận biết tới mua hàng và trung thành với thương hiệu. Hét vào tai – quảng cáo – dồn khách hàng vào đầu to của chiếc phễu. Các hoạt động ở đoạn giữa của chiếc phễu cố gắng lôi kéo khách hàng tới việc mua hàng và nếu bạn may mắn, họ sẽ trở thành khách hàng và đi ra ở đầu kia.

Với quá nhiều sản phẩm cùng lôi kéo sự chú ý của khách hàng, “hét vào tai” không còn hiệu quả như trước nữa. Một khi khách hàng đã tiến đến đoạn giữa của chiếc phễu, “hét vào tai” trở thành vô ích. Trong một báo cáo năm 2007, Brian Haven - chuyên gia phân tích marketing - đã nói về điều này như sau: “Chiếc phễu đã vượt qua hiệu quả ẩn dụ của nó. Hãy đổi mặt với nó: các chuyên gia marketing không còn chỉ ra được con đường mọi người phải đi, họ cũng không thể dẫn dắt cuộc đối thoại nữa.” Khi mọi người đã biết về sản phẩm của bạn, họ sẽ có một động lực khác: họ học hỏi lẫn nhau. Công nghệ xã hội đã gia tăng động lực truyền miệng đó; làm tăng sức ảnh hưởng của những con người bình thường và giảm bớt giá trị của marketing truyền thống. Cuối năm 2006, khi chúng tôi tiến hành khảo sát khách hàng trực tuyến, 83% nói rằng họ tin vào những lời giới thiệu từ bạn bè và người quen, và hơn một nửa tin vào đánh giá trực tuyến của những người xa lạ. Cùng lúc đó, độ tin cậy đối với các mẫu quảng cáo tiếp tục rơi tuột xuống.

Khách hàng ở đoạn giữa của chiếc phễu tham gia các cuộc trao đổi trên blog, diễn đàn trực tuyến và mạng xã hội. Công ty của bạn có thể tham gia các trang này, song việc “hét vào tai” khách hàng sẽ chẳng mang lại hiệu quả gì. Nếu công ty của bạn xuất hiện trên một mạng xã hội như Facebook hoặc

viết blog, mọi người sẽ viết bình luận và chờ đợi bạn phản hồi lại. Các cuộc trao đổi như thế đòi hỏi bạn phải tốn công sức, nhưng chúng sẽ ảnh hưởng đến những người đang ở đoạn giữa của chiếc phễu – không chỉ nhóm viết bình luận, mà còn gồm nhóm đọc bình luận, thậm chí nhóm chưa bao giờ viết bình luận.

Blendtec đã hiểu được điều này. Trên phần “Will It Blog?” của trang [willitblend.com](http://willitblend.com), George Wright cung cấp địa điểm và thời gian mà bạn có thể tới chứng kiến tận mắt những màn biểu diễn này. Ông còn mời người xem đề xuất những vật dụng mới để xay (đây là cách ông nảy ra ý tưởng xay một chiếc iPod). George Wright không chỉ “hét vào tai”, ông nói chuyện với khách hàng và lắng nghe những phản hồi của họ.

### Thủ thuật nói chuyện với làn sóng ngầm

Có rất nhiều cách nói chuyện với làn sóng ngầm, song chúng tôi sẽ chỉ tập trung vào vài cách phổ biến và hiệu quả nhất. Dưới đây là bốn cách mà chúng ta sẽ tìm hiểu cụ thể trong chương này.

1. Đăng tải một video clip hấp dẫn lên trang web. Hãy đăng tải một đoạn video clip lên mạng và cho phép mọi người chia sẻ nó. Đây là cách Blendtec làm với các đoạn video về máy xay cực kỳ bắt mắt của hãng.
2. Tham gia các mạng xã hội và các trang web do người dùng tạo ra nội dung. Tạo cho mình một cá tính riêng trên các trang mạng xã hội như MySpace là một trong những cách đơn giản nhất để làm tăng độ bao phủ của thương hiệu. Biến các trang này thành cuộc trao đổi còn khó hơn nhiều.
3. Tham gia cộng đồng blog. Cho phép ban lãnh đạo hay nhân viên viết blog. Điều hết sức quan trọng đối với chiến lược này là phải lắng nghe và phản hồi các blog khác trong cộng đồng blog. Ngoài việc đăng thông cáo báo chí, đây là một cách nói chuyện với giới blog. Trong chương này, chúng tôi sẽ mô tả cách HP sử dụng blog để phục vụ cho lợi ích của công ty.
4. Tạo ra một cộng đồng. Cộng đồng là một cách hiệu quả để tiếp cận với khách hàng và mang lại giá trị cho họ. Cộng đồng cũng là cách truyền tải các thông điệp marketing hết sức hiệu quả, miễn là bạn chịu khó lắng nghe chứ đừng hét vào tai khách hàng. Chúng tôi sẽ đưa ra ví dụ về [beinggirl.com](http://beinggirl.com) – trang web dành cho các bạn gái của Procter & Gamble.

Hãy đưa các video clip hấp dẫn vào cuộc đối thoại

Đối với George Wright và Blendtec, “Will It Blend?” khởi đầu đánh vào vấn đề nhận biết thương

hiệu. Về cơ bản, nó thay thế cho một chiến dịch quảng cáo. Nó tập trung vào đầu to của chiếc phễu.

Các đoạn video phát tán nhanh không chỉ giải quyết vấn đề nhận biết thương hiệu sản phẩm tiêu dùng, mà chúng còn tỏ ra rất hiệu quả với các sản phẩm dành cho doanh nghiệp. Ví dụ, một loạt video cực kỳ thời thượng như “Greg the Architect” của Tibco bàn về giải pháp kiến trúc định hướng dịch vụ (Service-Oriented Architecture – SOA) - một dịch vụ mà các chuyên gia IT làm về tích hợp ứng dụng rất quan tâm. Loạt video “Greg the Architect” trên YouTube nói về các thử nghiệm của một anh chàng kiến trúc sư phần mềm trẻ tuổi (do một nhân vật đồ chơi đóng) để tìm hiểu chiến lược công nghệ, đối phó với CIO của công ty và các nhà cung cấp công nghệ (dĩ nhiên, cũng là nhân vật đồ chơi). Loạt video này có nhiều đoạn vui nhộn, song nó chỉ dành cho một nhóm người xem rất nhỏ – với 60.000 lượt xem trên YouTube, thấp hơn nhiều so với “Will It Blend?”

Tuy nhiên, Dan Ziman – trưởng bộ phận marketing trực tiếp toàn cầu của Tibco – đã giải thích cho chúng tôi rằng ông không có ý định tiếp cận tất cả mọi người – ông chỉ muốn bắt đầu một cuộc đối thoại với các công ty đầu tư mạnh vào IT. Mỗi hợp đồng SOA của Tibco thường có giá trị hơn 500.000 đô-la và có thể phải mất hơn 6 tháng mới thương lượng được. Do đó, thay vì chỉ bán hàng, giống như George Wright thuộc Bendtec, Dan muốn tiếp cận công ty khách hàng bằng mối quan hệ. Sau khi “Greg the Architect” xuất hiện, số lượng đăng ký bản tin SOA của Tibco tăng gấp bốn lần, điều này giúp củng cố các mối quan hệ mà công ty cần. Đối mặt với vấn đề nhận biết thương hiệu và các đối thủ cạnh tranh sừng sỏ như IBM và Oracle, Dan đã tìm ra được một cách thức ít tốn kém để tiếp cận khách hàng.

Nếu muốn đi theo chiến lược này, bạn phải có mục đích cụ thể. Video của Dan và George đã thu hút được khán giả. Vậy bạn phải làm gì để đạt được điều đó?

Blendtec đã xây dựng trang web [willitblend.com](http://willitblend.com) nhằm giúp khách hàng dễ dàng tìm hiểu về máy xay và có thể mua hàng trực tuyến. Còn các đoạn video của Tibco đã tạo ra các mối quan hệ thông qua bản tin của nó. Nếu video của bạn trên YouTube không bắt đầu được một mối quan hệ thì nó cũng chỉ là một cách hét vào tai mà thôi.

Để đạt được hiệu quả cao nhất, các video này phải cho phép mọi người tương tác với nhau. Chúng phải hướng người xem vào mạng xã hội, blog hay một cộng đồng nào đó mà họ có thể xây dựng được các mối quan hệ với nhau, hay với công ty. Đây là các nguyên tắc có thể giúp những người đang ở đoạn giữa của chiếc phễu. Chúng tôi sẽ bàn thêm về vấn đề này trong phần còn lại của chương.

**VÍ DỤ THAM KHẢO:**

## ERNST & YOUNG: Nói chuyện trong mạng xã hội

Mạng xã hội ngày càng trở nên phổ biến. Ví dụ, 25% người online tại Mỹ, 21% tại châu Âu và 35% tại Hàn Quốc đã gia nhập mạng xã hội. Khách hàng của bạn đang ở đó. Thế còn bạn, bạn đang ở đâu?

Hãy xem xét trường hợp của Ernst & Young (E&Y). Để nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, công ty kiểm toán quốc tế này đã phải tuyển 3.500 sinh viên mới tốt nghiệp mỗi năm. Do 74% sinh viên thuộc nhóm đăng ký tham gia – thành viên của các mạng xã hội – Ernst & Young (E&Y) gặp gỡ họ ở đó, nơi mà họ “sống”. Theo lời Dan Black, giám đốc phụ trách hoạt động tuyển dụng, nhận xét: “Chúng tôi đặc biệt quan tâm đến Facebook vì lúc đó, theo chúng tôi được biết, có tới 85% sinh viên có tài khoản Facebook.”

Vào một ngày trong năm 2007, nhóm tuyển dụng E&Y trên Facebook đã có 8.469 thành viên, với 68 thành viên đăng ký tham gia vào ngày hôm đó. Nhưng thứ làm E&Y khác biệt chính là cuộc đối thoại mà công ty tạo ra trên trang này. Dan đã thật sự vận dụng tư duy làn sóng ngầm khi nhận ra rằng chính sự trao đổi giữa các sinh viên với nhau là điều làm kênh này trở nên hết sức khác biệt. “Thế hệ này rất tin vào ý kiến, lời khuyên và định hướng của bạn bè cùng trang lứa,” ông nói. Đây là một lý lẽ mà ông sử dụng để thuyết phục ban lãnh đạo công ty hỗ trợ cho dự án Facebook của mình. Mặc dù giờ đây cực kỳ bận rộn với việc tuyển dụng, Dan vẫn dành thời gian trả lời các câu hỏi viết trên “tường” (wall) của trang Facebook dành cho E&Y, bởi ông biết rằng các sinh viên mà mình nhắm đến đều đang theo dõi. Đây là một đoạn trao đổi thường gặp:

DJ: Xin chào! Tôi đang chuẩn bị hoàn thành MBA... vào hè tới với hai chuyên ngành chính là kế toán và tài chính tại UMass Boston. Vậy theo công ty thì tôi nên đăng ký vào vị trí thực tập hay toàn thời gian? Xin cảm ơn, DJ.

Dan: Bạn hãy gửi một tin nhắn trên Facebook đến Julia De-Wolfe... [Đó là nhà tuyển dụng của chúng tôi tại Boston và sẽ là người đánh giá chính xác nhất vị trí dự tuyển của bạn].

DJ: Cảm ơn Dan! Tôi còn một câu hỏi nữa. Công ty xem xét ứng viên cho địa phương mà anh ta nộp đơn hay cho các vị trí trên toàn quốc?

Dan: Chúng tôi phỏng vấn mỗi ứng viên ít nhất một lần trong quá trình tuyển dụng. Nếu bạn làm tốt, dĩ nhiên bạn có thể bàn về các địa phương khác nhau. Tuy nhiên, nếu bạn không làm tốt vòng phỏng vấn này, bạn sẽ không được phép phỏng vấn tiếp với địa phương khác. Lý do là vì trong mô hình phỏng vấn của E&Y, các cuộc phỏng vấn đầu tiên, dù ai thực hiện, cũng đều có cùng một nội dung.



Hãy xem cuộc trao đổi này liên quan thế nào đến chiếc phễu. Bằng cách quảng cáo qua trường đại học và trên Facebook, E&Y làm cho đối tượng mà công ty nhắm tới – các sinh viên đại học – biết đến công ty. Trang tuyển dụng trên Facebook của E&Y cũng chứa đầy thông tin, video và các yếu tố của quảng cáo truyền thống. Nhưng ngoài việc làm cho sinh viên biết đến công ty, E&Y còn sử dụng Facebook để đưa sinh viên đến với quy trình tuyển dụng theo cách của họ và giải đáp từng câu hỏi của sinh viên. E&Y đang nói chuyện với các sinh viên chứ không phải hét vào tai họ. Nếu bạn nghĩ rằng việc này quá mất thời gian cho mỗi ứng viên thì nên nhớ rằng các ứng viên khác cũng có thể đọc các cuộc hội thoại này. Bất kỳ sinh viên nào “kết bạn” với trang tuyển dụng của E&Y đều có thể nhận được tin tức cập nhật. Họ còn có thể tương tác với nhau trên trang web. Loại tương tác này đặc biệt mạnh mẽ vì nó liên quan tới công việc đầu tiên trong đời của các sinh viên. Và vì mỗi nhân viên E&Y đều có thể dễ dàng tạo ra hàng triệu đô-la từ các dịch vụ kiểm toán, thuế, v.v... trong quá trình làm việc của mình, nên nỗ lực bỏ ra công sức để xây dựng một trang như vậy hết sức xứng đáng.

### Cách sử dụng và đo lường kết quả tham gia trên mạng xã hội

Chìa khóa dẫn đến thành công của mạng xã hội chính là giúp mọi người truyền bá thông điệp của bạn và đo lường kết quả đó.

Để hiểu việc này được thực hiện như thế nào, hãy xem cách Adidas và các công ty đối tác, Isobar và Carat, làm với giày thể thao. Những người truy cập trang [www.myspace.com/adidassoccer](http://www.myspace.com/adidassoccer) sẽ được mời chọn giữa hai trường phái đá bóng và hai loại giày. Bạn sẽ chọn Predator nếu theo trường phái đồng đội và chọn F50 Tunit nếu muốn thể hiện lối đá cá nhân. Adidas biết rõ khách hàng và niềm đam mê của họ – hơn 50.000 thành viên MySpace đã làm bạn với giày đá bóng Adidas, hai phe Predator và F50 Tunit gần xấp xỉ nhau. Trang web này đã tạo điều kiện cho hai phe có thể công kích lẫn nhau và bạn có thể thay đổi trang cá nhân của mình trên MySpace thành trang có nền và hình ảnh của Adidas – điều này cho phép mối tương tác hai chiều, thay vì chỉ hét vào tai những người truy cập web.

Sự kết nối này đã được trả giá xứng đáng. Theo Market Evolution – hãng tư vấn đã phân tích về chiến dịch của MySpace và Carat trong bản cáo có tên là “Không ngừng kết bạn” năm 2007 – cứ 100.000 đô-la đổ vào quảng cáo thì có 26.000 người muốn mua hàng, dựa vào thông tin trên trang MySpace của Adidas. Ngoài ra, nhiều người còn giới thiệu thương hiệu này với bạn bè và làm tăng số trang có hình ảnh về giày thể thao Adidas lên hàng nghìn trang, do đó làm tăng khả năng mua hàng lên thêm 18.000 người nữa. Hơn thế nữa, trên bốn triệu người thấy được thương hiệu của hãng trên các trang thành viên. Đây chính là lý do khiến việc nói chuyện với làn sóng ngầm có sức ảnh hưởng cực kỳ lớn. (Chúng tôi sẽ đề cập rõ hơn về sức mạnh của việc tiếp năng lượng cho khách hàng trong Chương 7).

Các ví dụ đến từ đất nước Hàn Quốc, nơi mà mạng xã hội Cyworld chiếm lĩnh, còn hấp dẫn hơn. Pizza Hut đã tung ra một loại bánh pizza Ý mới với chiến dịch quảng cáo nhằm đưa khách hàng đến với trang chủ mini (mini-homepy) của họ trên Cyworld. Chỉ trong 8 tuần, trang này đã có năm triệu lượt truy cập, 50.000 “người bạn” và hơn 50.000 chiếc pizza được đặt hàng. Các thương hiệu khác cũng đạt được những thành công tương tự: hãng Motorola có 61.000 người đưa hình điện thoại Razr màu hồng lên trang của mình, và gần nửa triệu người cũng làm tương tự như vậy với Typhoon (Bão nhiệt đới) - bộ phim hành động ly kỳ nói về mối quan hệ căng thẳng giữa Bắc và Nam Triều Tiên.

Khi nào các thương hiệu nên sử dụng mạng xã hội

Mặc dù các ví dụ kể trên của Hàn Quốc nghe có vẻ rất hấp dẫn, song thực tế không phải ai cũng có thể quảng cáo thương hiệu trên mạng xã hội. Đây là con đường duy nhất để kết nối với những người đã bước vào giai đoạn giữa của chiếc ghế. Vậy bạn có nên sử dụng mạng xã hội để nói chuyện với khách hàng tương lai hay không? Dưới đây là lời khuyên của chúng tôi:

- Sử dụng bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội để xem xét khách hàng của bạn có sử dụng mạng xã hội hay không. Nếu một nửa trong số họ sử dụng thì việc quảng bá thương hiệu qua mạng xã hội mới có ý nghĩa. Tuổi tác là một yếu tố quan trọng. Những thương hiệu dành cho khách hàng tuổi từ 13-21 bắt buộc phải tiếp cận mạng xã hội vì phân khúc khách hàng này đều tham gia mạng xã hội; trong khi đó, việc tiếp thị qua mạng xã hội của thương hiệu dành cho khách hàng ở độ tuổi từ 24-35 chỉ dừng lại ở mức có khả năng thành công. Khi các mạng xã hội như Facebook tiếp cận được những người lớn tuổi hơn thì các thương hiệu mới có thể sử dụng chiến lược này.
- Nếu mọi người yêu mến thương hiệu của bạn, hãy tiến lên phía trước. Các thương hiệu như Victoria's Secret, Adidas, Jeep, Target và Apple đều có những tín đồ trung thành luôn sẵn sàng làm bạn. Một công ty không có những khách hàng thân thiết – chẳng hạn như Sears - sẽ phải suy nghĩ và tốn nhiều công sức hơn – tập trung vào thương hiệu dụng cụ Craftman.
- Hãy xem bên ngoài đã có những gì. Các thương hiệu nổi tiếng chắc chắn có các trang bạn bè và mạng lưới khắp nơi, ngay cả trước khi công ty thật sự làm việc này. Chẳng hạn, nhóm mê nước giải khát Mountain Dew trên Facebook - tuy không phải là nhóm chính thức của công ty - đã có gần 5.000 thành viên. Sự tồn tại của các nhóm như vậy không làm giảm vị thế của thương hiệu – làm bạn với các nhóm này sẽ giúp bạn tạo dựng nhóm riêng cho mình. Ví dụ, chúng tôi nghĩ rằng chiến dịch Barack Obama đã bỏ qua một cơ hội khi khăng khăng đòi xóa bỏ trang cá nhân nói về Barack Obama do Joe Anthony tạo ra trên Facebook, chứ không tìm cách thỏa hiệp với Joe (trong khi trang này đã có hơn 30.000 bạn bè).

• Tạo ra sự hiện hữu để kích thích mối tương tác. Các thành viên hâm mộ bạn trên MySpace hay Facebook muốn kết nối với bạn. Vậy bạn sẽ giúp họ làm việc này như thế nào? Bạn sẽ phản hồi trên trang cá nhân của mình ra sao? Bạn sẽ có những yếu tố tương tác như hình ảnh nền, biểu tượng, widget nào để giúp họ truyền tải hình ảnh và thông điệp của bạn? Những người truy cập trang web của bạn đều đã có một mối quan hệ nào đó với bạn – vậy bạn sẽ làm gì để giúp họ tiến sâu hơn vào trong chiếc phễu và gây ảnh hưởng tới người khác? Bạn sẽ cần nhân viên để lập trình các trang này và phản hồi với những lời bình luận, dù nó chỉ là một phần website của bạn. Và rồi bạn sẽ phải quảng bá tới đối tượng mục tiêu và xem cách họ truyền tải thông điệp của bạn.

Nhiều thông điệp không dễ dàng truyền tải như những thông điệp mà các chuyên gia marketing đưa lên Facebook và MySpace. Nếu bạn đã sẵn sàng đầu tư lâu dài vào việc này, đặc biệt là nếu thương hiệu của bạn không hấp dẫn như đoạn phim quảng cáo về Typhoon, thì đã đến lúc bạn phải tìm một cách khác để nói chuyện với làn sóng ngầm: đó là blog.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

HP: Nói chuyện với khách hàng bằng blog

Hoạt động marketing của HP thật nan giải. Hãng kinh doanh hàng trăm sản phẩm khác nhau. Hàng chục loại máy in, máy chụp ảnh, tivi màn hình phẳng. Tất cả các dòng máy tính, từ dòng laptop thường dành cho cá nhân cho đến các máy chủ lớn dành cho doanh nghiệp. Hàng đồng phần mềm và dịch vụ trị giá hàng tỷ đô-la. Tất cả các sản phẩm này hướng tới nhiều đối tượng khách hàng khác nhau – từ các tập đoàn khổng lồ hay các doanh nghiệp nhỏ, cho đến hàng triệu khách hàng cá nhân trên toàn thế giới.

Nhiều sản phẩm của HP rất phức tạp và khách hàng cần phải được giúp đỡ mới tiến đến được phần giữa của chiếc phễu. Đối với các sản phẩm như vậy, quảng cáo hay thông cáo báo chí chẳng giúp ích được gì. Khách hàng cần có một người giúp họ nắm bắt được các chi tiết của sản phẩm. Blog có thể đáp ứng được nhu cầu này.

HP quyết định không tạo ra một blog riêng của công ty - như GM đã làm với FastLane, mà là tạo ra nhiều blog khác nhau từ các bộ phận trong toàn công ty. Tuy nhiên, khi số lượng người viết blog gia tăng, HP cần phải tận dụng được sự nhiệt tình của họ mà không làm mọi thứ rối tung lên. Alison Watterson, tổng biên tập trang web luôn tràn ngập thông tin của HP, đảm nhận nhiệm vụ đào tạo mọi người làm việc này. Bà đưa ra một nguyên tắc ngắn gọn, rõ ràng về việc viết blog và một khóa đào tạo giúp những ai muốn viết blog có thể theo học để nắm bắt được giới hạn mà họ cần tuân theo. Nguyên tắc viết blog ở HP gồm những điều thông thường nhưng không nên vi phạm, ví dụ như “không được tiết

lộ tên và vị trí của bạn [trên blog hoặc lời bình]”, phải viết theo ngôi thứ nhất và một điểm nữa mà các luật sư rất hài lòng – đó là câu: “Blog của bạn phải tuân theo luật lệ, chính sách, yêu cầu về cấm tiết lộ các thông tin tài chính”.

Trớ trêu thay, chính những luật lệ này đã làm cho việc viết blog lan rộng vì hiện tại công ty đã đồng ý hỗ trợ việc này. Và HP bắt đầu nhận thấy những lợi ích thu được.

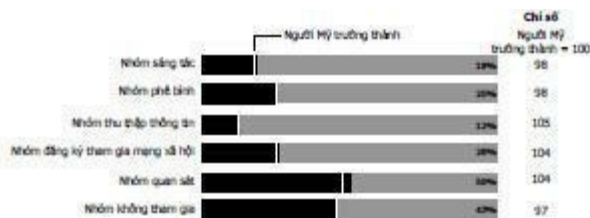
### Viết blog tại HP phát huy tác dụng tích cực

Đến nay, HP đã có gần 50 blog của ban lãnh đạo công ty bàn về các chủ đề từ lưu trữ dữ liệu cho tới tính linh hoạt của các doanh nghiệp nhỏ. Nếu bạn muốn tìm hiểu về một loại sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó của HP, có thể đã có một blog của HP viết về chủ đề này.

Mặc dù blog tạo ra lưu lượng truy cập, song điều quan trọng nhất không phải là việc khách hàng biết đến thương hiệu. Quan trọng hơn là giờ đây HP có thể trả lời khách hàng đã tiến đến phần giữa chiếc phễu. Cuộc đối thoại này diễn ra thường xuyên và có nội dung phong phú, với thông tin cập nhật liên tục vì các blogger thường phản hồi những gì họ nghe được từ khách hàng hoặc các bình luận trên blog. Các blog này được mọi người tin tưởng vì chúng thể hiện những tuyên bố cá nhân của ban lãnh đạo công ty. Chúng tạo ra cuộc thảo luận giữa khách hàng với nhau và blogger trở thành người tham gia tích cực trong cộng đồng blog. Kết quả là chúng gây ảnh hưởng mạnh mẽ tới hàng loạt khách hàng của HP - những người đọc blog (xem Biểu đồ 6-2).

### Biểu đồ 6-2: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của khách hàng sử dụng máy tính HP

Khách hàng của HP gần như rất giống khách hàng trực tuyến tại Mỹ.



Số liệu dựa trên: Cộng đồng mạng gồm những người trưởng thành tại Mỹ.

Nguồn: Khảo sát trực tuyến về đặc điểm công nghệ xã hội của Forrester tại Bắc Mỹ, Quý II năm 2007.

Một ví dụ điển hình nữa là khi Microsoft tung ra Windows Vista. Nhiều khách hàng bắt đầu nhận thấy họ gặp trục trặc khi in ấn – và rồi thông tin về việc driver của máy in chạy trên hệ điều hành Vista không hoạt động lan truyền khắp nơi trên mạng. Sau đó, Vince Ferraro, phó giám đốc phụ trách hoạt

động marketing toàn cầu về máy in LaserJet, đưa ra cách xử lý các vấn đề liên quan đến Vista trên blog của mình. Việc này đã mở ra một kênh đối thoại. 26 người viết lời bình và đặt câu hỏi (đại loại như: “Cách này có thực hiện được cho máy in phun không?”). Ferraro trả lời bằng cách bình luận lại trên bài blog đầu tiên của mình và viết một bài mới với nhiều thông tin hơn. Và khi blogger kết nối với bài viết về Vista LaserJet thì nó được đưa lên ngay hàng đầu khi tìm kiếm cụm từ “HP Vista printer problems” (lỗi máy in HP Vista) trên Google. Hãy tưởng tượng hàng trăm cuộc gọi đến dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật và hàng trăm lời phàn nàn của khách hàng biến mất khi họ đọc được bài viết này trên blog. Hãy tưởng tượng số lượng mực và ống mực HP bán được khi những máy in đó tiếp tục chạy trên hệ điều hành mới. Chỉ bằng cách nói chuyện chỉ với vài khách hàng, Vince Ferraro đã trả lời được hàng nghìn khách hàng khác có cùng vấn đề khúc mắc.

Eric Kintz, vị phó giám đốc 38 tuổi phụ trách hoạt động marketing của HP và là blogger của HP, người từng được tạp chí Brandweek bầu chọn là một trong mười chuyên gia marketing xuất sắc nhất thế hệ tiếp theo, đã giải thích giá trị của việc làm này: “Nhiều khách hàng nhìn xem chúng tôi đã tiến vào thế giới mới này tới đâu rồi. Các công ty thuộc danh sách Fortune 500 cần phải thích ứng với thế giới này, và họ tìm kiếm các đối tác công nghệ để có thể đẩy mạnh tiến trình chuyển đổi này. Chỉ cần thuyết phục được một người có tiếng nói quyết định của một công ty ở tầm cỡ tương ứng, HP sẽ thu được hàng chục triệu đô-la doanh thu từ dịch vụ IT và tư vấn.”

Blog cũng cho phép các công ty như HP phản hồi cộng đồng blog một cách thích hợp. Chẳng hạn, vào tháng 8 năm 2006, Jonathan Schwartz - CEO của Sun Microsystems - đã viết trên blog của mình như sau:

Chúng tôi luôn mua sản phẩm của Bill Hewlett và Dave Packard khi có cơ hội... Mấy anh bạn làm việc tại HP lại chọn không nghe theo những người sáng lập công ty của họ. Vì tôn trọng truyền thống của HP, các nhân viên marketing tuyệt vời của chúng tôi đã quyết định thiết kế lại mẫu mã. Bill và Dave đều là những huyền thoại và luôn được Sun tôn trọng ở mức cao nhất. Nhưng chúng tôi lại được tôn trọng bằng việc...

Với gần 25% yêu cầu tải thông tin xuống của Sun chạy trên máy chủ HP, chúng tôi biết rằng khách hàng của HP thật sự mong muốn Sun và HP hợp tác với nhau, và chúng tôi rất vui lòng thực hiện việc này.

Solaris là hệ điều hành của Sun. Blog này đăng cả hình ảnh các nhà sáng lập HP mặc áo T-shirt của “Sun Solaris”. Rõ ràng cách nói chuyện như thế này không ổn chút nào, nó đã tạo ra một vấn đề. CEO của HP không thể “ăn miếng trả miếng”. Thông cáo báo chí chỉ mang tính phòng thủ. Nhưng trong thế giới tràn ngập những thông tin truyền miệng tại Thung lũng Silicon, HP phải trả lời. Vì thế, Eric Kintz

đã trả lời trên blog như sau:

Chúng tôi luôn tôn trọng khởi đầu khiêm tốn và tầm nhìn của những người sáng lập của mình. Bạn có thể thấy ảnh của Bill và Dave vẫn được treo trong sảnh của chúng tôi, chúng tôi vẫn giữ văn phòng của họ như khi họ rời công ty và mở cửa các văn phòng này cho tất cả nhân viên tại HP (ngay giữa các phòng thí nghiệm). Năm ngoái, chúng tôi cũng đã nỗ lực để duy trì nhà để xe trên đại lộ Adison, nơi chúng tôi và cả Silicon Valley bắt đầu. Tôi chưa từng được gặp Bill hay Dave nhưng tôi nghĩ không ai trong số họ sẽ đồng ý bỏ hàng nghìn đô-la để biểu dương chính mình.

Và về lời bình về HP-UX, tôi nghĩ mình nên chia sẻ câu chuyện thật này [những từ cuối được kết nối với với trang chứa thông tin về thành công của HP-UX, hệ thống HP hỗ trợ cho Sun Solaris].

Kết quả là sau đó, các câu chuyện đều đưa tin này vào và tạo ra thế cân bằng; sự nhạo báng đôi chút của Sun đã không bùng nổ thành cơn hỗn loạn. Những người có tiếng nói quyết định đối với việc mua sản phẩm của Solaris hay HP trước đây chỉ đọc được lời bình từ CEO của Sun về việc HP đã đánh mất chính mình như thế nào. Lúc này, Eric Kintz đã thể hiện được mặt kia của cuộc hội thoại, bằng cách nói chuyện với khách hàng của mình.

Các công ty thường hỏi chúng tôi về ROI (tỷ lệ hoàn vốn đầu tư) – khả năng sinh lợi của việc viết blog. Sau khi nghiên cứu về blog trong nhiều năm, chúng tôi đưa ra một mô hình như trong Bảng 6-1, dựa trên một blog chất lượng là FastLane của GM (được mô tả ở cuối Chương 1). Công nghệ không phải là chi phí chính, việc đào tạo và thời gian điều hành mới là thứ tốn kém nhất. Dần dần chi phí này sẽ được đáp trả xứng đáng, khi blog đã thu hút được người đọc. Do blog được rất nhiều người biết đến, việc giải đáp câu hỏi của khách hàng và dập tắt các vấn đề về dư luận cuối cùng cũng sẽ làm cho công ty thấu hiểu khách hàng hơn, vậy nên blog thật sự mang lại ROI đáng kể.

Bảng 6-1: ROI từ blog của một lãnh đạo công ty

Trong bản phân tích này, chúng tôi giả định có một trang blog duy nhất của một công ty lớn, do vị lãnh đạo công ty viết, chẳng hạn FastLane của GM. Chi phí bao gồm công nghệ, hoạt động đào tạo và nội dung. Chi phí nội dung và đào tạo được tính từ thời gian mà nhà lãnh đạo sử dụng để viết blog. Chi phí này được ước tính cho một công ty lớn, với công ty nhỏ có thể thấp hơn. Chi phí được làm tròn đến hàng nghìn (viết tắt là K).

| Phân tích lợi ích (hàng năm)  | Giá trị (đô-la) |
|---|-----------------|
| Giá trị quảng cáo: lượng người biết đến/lưu lượng truy cập (ước tính khoảng 7.500 lượt xem mỗi ngày với chi phí 2,5 đô-la cho 1.000 lượt xem)                       | 7.000           |
| Giá trị PR: mẫu tin trên báo chí viết về (hay đưa vào) nội dung của blog (ước tính khoảng 24 câu chuyện với giá trị 10.000 đô-la/mẫu tin)                           | 240.000         |
| Giá trị truyền miệng: kết nối blog với các phương tiện truyền thông hay các blog có giá trị cao khác (ước tính khoảng 370 bài với giá trị 100 đô-la/bài)            | 37.000          |
| Giá trị hỗ trợ: số lượng cuộc điện thoại giảm đi vì nội dung đã được đề cập trên blog (ước tính giảm khoảng 50 cuộc gọi hỗ trợ mỗi ngày với giá trị 5,5 đô-la/cuộc) | 69.000          |
| Giá trị nghiên cứu: thấu hiểu khách hàng (ước tính giá trị các bình luận, lời đánh giá tương đương 5 nhóm tập trung, với giá trị 8.000 đô-la/nhóm)                  | 40.000          |
| <b>Tổng lợi ích, năm thứ nhất</b>   | <b>393.000</b>  |

## Bạn nên viết blog?

Chúng tôi nhận được các câu hỏi về blog nhiều hơn so với bất kỳ công nghệ nào của làn sóng ngầm. Và không chỉ ở Mỹ, trong một chuyến thăm Brazil gần đây, hầu như tất cả các CEO mà chúng tôi gặp đều hỏi về việc viết blog. Dù công ty của bạn hoạt động trong lĩnh vực nào, bán hàng cho ai, kinh doanh ở khu vực nào trên thế giới, mọi người cũng đang viết blog về bạn. Giống như HP đã nhận thấy, đối thủ của bạn có lẽ cũng đang viết blog hoặc đang nung nấu ý định đó. Và như chúng tôi đã chỉ ra trong Chương 1, những gì bắt đầu trên blog có thể nhanh chóng lan truyền sang các phương tiện thông tin đại chúng.

Nhưng trước khi bạn lặn sâu vào cộng đồng blog, hãy tự hỏi: Bạn có thật sự muốn làm điều này không?

Ví dụ, gần đây chúng tôi có cuộc nói chuyện với Carol Meyers, CMO thuộc Unica - công ty chuyên cung cấp phần mềm và dịch vụ tự động hóa các quy trình marketing. Unica đã đổ rất nhiều công sức vào xây dựng một trang blog và tiến hành ra mắt cộng đồng mạng vào tháng 8 năm 2006. Trong nỗ lực quảng bá đến càng nhiều khách hàng marketing càng tốt, Unica đã tiếp cận được một số người giám sát việc viết lách của người truy cập từ trong và ngoài công ty. “Mỗi tháng chúng tôi tập trung vào một chủ đề marketing. Chúng tôi ít khi lập kế hoạch biên tập,” Carol giải thích. “Nhưng đến một lúc nào đó, chúng tôi nhận thấy cứ đến mỗi tháng chúng tôi lại phải đưa một người mới lên và giải thích cho người đó hiểu hệ thống làm việc như thế nào. Trang blog thiếu tính thống nhất và chúng tôi nghĩ rằng việc này ảnh hưởng đến hoạt động xây dựng cộng đồng người tham gia. Không chỉ vậy, việc quản lý nó là cả một thách thức đối với Carol. Vì thế, công ty ngừng tất cả mọi thứ lại sau hơn một năm, với lời thổ lộ cuối cùng hết sức chân tình của Carol - thiếu chi phí để duy trì trang blog này.

Ngược lại với câu chuyện trên là blog của một công ty B2B có tên là Emerson Process Management,

chuyên cung cấp hệ thống tự động cho các nhà sản xuất. Jim Cahill, thuộc nhóm marketing và thông tin, là người chuyên viết blog cho công ty tại [www.emersonprocessexperts.com](http://www.emersonprocessexperts.com). Nếu không phải là người quản lý nhà máy hoặc mua thiết bị tự động, bạn sẽ chẳng thấy mấy bài blog của Jim có gì hấp dẫn. Nhưng đối với người mua thiết bị tự động hóa quy trình, những câu chuyện này là thứ họ cảm thấy gần gũi, và chúng chứng minh được rằng Emerson biết mình phải làm gì. Khi Jim liên tục đăng bài blog của các chuyên gia Emerson, việc này chiếm khá nhiều thời gian của ông - chỉ viết 2-3 lần mỗi tuần cũng đủ chiếm 30% thời gian. Nhưng nó thật sự phát huy tác dụng – mỗi tuần, có 3-5 người liên lạc với ông thông qua blog, đó là những người mang lại cơ hội bán hàng trị giá tới hàng triệu đô-la – các hệ thống tự động hóa quy trình khổng lồ.

Vậy điều gì đã dẫn đến sự khác biệt giữa hai ví dụ trên? Thứ nhất, Jim rất tích cực viết blog và thích thú khi được người xem chú ý; trong khi đó Carol chỉ giám sát người khác viết blog, những người viết blog cho Carol lại không có cảm giác sở hữu blog. Điều này thể hiện rõ blog không có ai làm chủ. Hãy nhớ rằng, độc giả của bạn là con người, ngay cả trong môi trường doanh nghiệp với doanh nghiệp, họ vẫn muốn được kết nối với một người khác.

Một lý do quan trọng nữa là Jim hiểu rõ độc giả của mình – những người mua và sử dụng các hệ thống tự động hóa quy trình. Còn độc giả của Carol, các nhà marketing, có lẽ quá chung chung. Một sản phẩm quan trọng của Unica là công cụ phân tích thị trường – nếu công ty bắt đầu một blog mới nhắm vào nó thì có lẽ trong lần thứ hai này, công ty sẽ thành công hơn.

### Các lời khuyên để xây dựng blog thành công

Điều kiện cần để bắt đầu xây dựng một blog là mong muốn được kết nối và trao đổi với khách hàng. CEO hoặc lãnh đạo một số công ty luôn muốn nói ra những gì mình nghĩ – đây chính là các ứng viên sáng giá. Giống như Rick Clancy, phó giám đốc điều hành bộ phận truyền thông của Sony mà chúng tôi đã đề cập trong phần giới thiệu, có thể họ sẽ hơi lo lắng nhưng bản thân lại có động lực. Không thể bắt buộc một người nào đó làm việc này. Việc xây dựng blog có tính riêng tư và đòi hỏi tốn nhiều công sức. Nếu bạn nhồi nhét blog vào cỗ họng ai đấy, chắc chắn hậu quả sẽ tồi tệ hơn là không có blog.

Nếu bạn hay công ty của bạn sẵn sàng bước vào cộng đồng blog một cách nghiêm túc, hãy nhớ rằng bạn phải bắt đầu từ con người (People) và mục tiêu (Objectives) – hai bước trong phương pháp POST. Nếu bạn biết mình cần kết nối với đối tượng nào và muốn đạt được mục tiêu gì, cơ hội thành công sẽ rất cao. Phần còn lại là bạn phải thực hiện được chiến lược đó và có công nghệ phù hợp để đạt mục tiêu đề ra. Dựa vào kinh nghiệm bản thân, chúng tôi đưa ra 10 lời khuyên dưới đây để bắt đầu cuộc đối thoại.



1. Bắt đầu bằng cách lắng nghe. Một nhóm nhỏ đang nói chuyện với nhau trong một bữa tiệc. Bạn có sẵn sàng bước tới tham gia cùng họ không? Hay bạn muốn lắng nghe trước và sau đó xem xét bạn sẽ tham gia cuộc trò chuyện như thế nào? Cộng đồng blog cũng giống như vậy. Trước khi gia nhập, hãy lắng nghe những gì đang được trao đổi trong cộng đồng blog. Hãy giám sát các trang blog trong lĩnh vực của bạn, từ các đối thủ cạnh tranh, nhà phê bình và những người có ảnh hưởng khác. Để có được cái nhìn tổng quát, hãy thuê dịch vụ chuyên giám sát thương hiệu như Nielsen BuzzMetrics hay TNS Cymfony (xem Chương 5).
2. Xác định mục tiêu của blog. Bạn sẽ tập trung giới thiệu sản phẩm mới? Hay hỗ trợ khách hàng hiện tại? Phản hồi với các tin tức? Muốn hình ảnh của lãnh đạo thân thiện hơn? Hãy chọn một mục tiêu để bạn biết được mình sẽ đi về đâu.
3. Ước tính ROI. Hãy sử dụng bảng biểu giống như Bảng 6-1 để xác định blog của bạn sẽ tốn kém ra sao và thu được những lợi ích gì. Điều này đặc biệt hữu ích khi bạn cần thuyết phục các phòng ban khác trong công ty ủng hộ bạn.
4. Lập kế hoạch. Một số blog, như blog của Jonathan Swartz thuộc hãng Sun, chỉ có một người viết. Một số khác, như FastLane của GM, lại có vài người. Bạn cũng có thể dùng một blog cho toàn công ty như trường hợp George Wright thuộc Blendtec hay đưa ra một nguyên tắc cho phép nhiều nhân viên có thể viết blog và viết trên nhiều trang khác nhau như trường hợp HP.
5. Diễn tập. Hãy viết từ 5-10 bài trước khi đăng tải chúng. Đây chính là khâu diễn tập của bạn – để bạn thấy nó sẽ như thế nào trước khi ánh đèn sân khấu bắt đầu nhấp nháy. Nó cũng cho phép bạn tìm hiểu các đề tài mà bạn muốn viết. Nếu không viết được 5 bài blog “diễn tập”, rõ ràng bạn chưa sẵn sàng cho hàng loạt các bài blog tiếp theo.
6. Phát triển quy trình biên tập. Liệu có cần người duyệt các bài blog trước khi nó được đăng tải không? (Luật sư? CMO? Hay chỉ là người chỉnh sửa văn bản bình thường?). Ai sẽ là người thay thế họ nếu hôm đó họ nghỉ. Quy trình này phải hết sức đơn giản và nhanh gọn vì sẽ có lúc bạn buộc phải đăng bài ngay để phản hồi kịp thời với một số sự kiện hoặc tin tức nào đó.
7. Thiết kế blog và kết nối nó với trang web của công ty. Bạn sẽ phải quyết định làm thế nào – thậm chí nên hay không – để quảng bá blog của bạn trên trang chủ của công ty, tùy thuộc vào tầm quan trọng của nó với hình ảnh công ty. Cách bạn thiết kế và kết nối blog với trang web công ty sẽ cho thấy blog này mang tính chính thống đến mức nào.
8. Phát triển một kế hoạch marketing giúp mọi người tìm thấy blog. Hãy bắt đầu từ những cách thông

dụng – ví dụ như viết thông cáo báo chí để đăng tin này lên các tạp chí thương mại thuộc lĩnh vực của bạn, hay gửi email cho khách hàng để giới thiệu blog. Bạn cũng có thể mua từ khóa trên các công cụ tìm kiếm. Nhưng hãy nhớ rằng cộng đồng blog là trao đổi hai chiều – bạn nói chuyện với mọi người chứ không phải hét vào tai họ. Bạn có thể tận dụng lưu lượng người truy cập tại các trang phổ biến bằng cách đưa đường dẫn các trang này vào bài viết của bạn và bình luận trên các trang này để dẫn mọi người đến blog của bạn. Từ ngữ trong bài viết cũng rất có ích – khi sử dụng tên công ty và sản phẩm trong tiêu đề và nội dung của bài viết, với các công cụ tìm kiếm, mọi người sẽ tìm thấy blog của bạn dễ dàng hơn.

9. Hãy nhớ rằng, viết blog không chỉ là viết thuần túy. Để viết blog thành công, bạn phải bắt đầu bằng việc giám sát cộng đồng blog và phản hồi với nó, chứ đừng hành xử như thể bạn đang ở trong môi trường chân không. Hãy nhớ rằng blog của bạn sẽ nhận được lời bình – nếu không thì sẽ chẳng có cuộc trao đổi nào, đồng thời bạn không thể tiếp tục nói chuyện với khách hàng khi họ quyết định có nên mua sản phẩm của bạn hay không – đây là yếu tố quyết định. Nhiều công ty giám sát blog, kiểm soát chặt chẽ lời bình để ngăn chặn những lời bình có tính xúc phạm và quá xa rời chủ đề. Đây là việc nên làm, dù nó rất tốn kém thời gian. Bạn có thể giao việc giám sát các blog khác cũng như phản hồi hay giám sát lời bình cho người khác - nhưng phải có ai đó đảm nhận việc này, nếu không blog của bạn sẽ chẳng thể trở thành một phần của cuộc đối thoại.

10. Lời khuyên cuối cùng: phải chân thành. Mọi người đều mong muốn blog nói lên những suy nghĩ chân thực. Điều này không có nghĩa là bạn không được nói tốt về công ty, nhưng bạn cần phải ứng xử như một con người thật ngoài đời. Đôi khi những người tốt và những công ty tốt vẫn gặp phải một số rắc rối – giống như câu chuyện pin máy tính cá nhân của Dell bốc cháy. Bài viết đầu tiên của Dell về đề tài này có một đường dẫn với bức ảnh chiếc máy tính đang bốc cháy và lời thú nhận: “Chúng tôi vẫn đang tìm hiểu nguyên nhân.” Sau khi công ty quyết định thay pin, blog tràn ngập những bình luận về việc làm thế nào khách hàng có thể thay pin. Khi công ty phản ứng với vấn đề một cách trung thực, ngay cả trong tình huống xấu, sự tín nhiệm dành cho công ty sẽ gia tăng.

Ngay cả khi tất cả đều tập trung vào blog, sẽ rất sai lầm nếu bạn nghĩ đây là cách duy nhất, hoặc cách tốt nhất, để nói chuyện với làn sóng ngầm. George Wright thuộc hãng Blendtec đã tìm được một cách khác. Procter & Gamble, như bạn sẽ thấy trong ví dụ sau đây đã sử dụng cộng đồng để nói chuyện với một nhóm khách hàng theo cách rất khác biệt.

**VÍ DỤ THAM KHẢO:**

Trang [beingirl.com](http://beingirl.com) của Procter & Gamble: Nói chuyện với cộng đồng

Hãy nói về băng vệ sinh.

Sao? Bạn không muốn nói về nó à? Tốt thôi, vậy là bạn hiểu được “cái khó” của Bob Arnold đến từ Procter & Gamble (P&G) rồi đấy!

Bob thuộc nhóm marketing về các sản phẩm chăm sóc sức khỏe phụ nữ, hướng tới đối tượng khách hàng là những cô gái trẻ. Ở tuổi 30, anh chỉ mới gia nhập một công ty – đó là P&G và từng làm việc cho các trang web giới thiệu sản phẩm vệ sinh của P&G dành cho phụ nữ. Nhưng các sản phẩm chăm sóc sức khỏe phụ nữ phức tạp hơn nhiều.

Khách hàng không muốn nghe các thông điệp về loại sản phẩm này (thực tế một cô gái trẻ không hề muốn nghe bạn nói về nó hoặc nghe quảng cáo về nó khi anh trai đang ở trong phòng). Khách hàng được bao vây bởi cha mẹ họ - những người luôn phản đối các thông điệp marketing hướng vào con cái. Thực ra, khách hàng và cha mẹ của họ thường đưa ra quyết định dựa trên các cuộc thảo luận mà P&G không thể tham gia. Và trong thị trường này, một khi khách hàng đã chọn lựa, họ sẽ có nhiều khả năng tiếp tục gắn bó với nó trong một thời gian dài.

Bob Arnold và đội ngũ làm việc tại nhóm chăm sóc sức khỏe phụ nữ của P&G cần một cách mới để nói chuyện với khách hàng. Các cách quảng cáo truyền thống rất phiền toái – hét vào tai sẽ chẳng có ích lợi gì nếu người ta cảm thấy ngượng ngùng khi phải nghe nó. Vì thế, Bob và đội của anh đã tìm được một cách làm mới, chứ không dùng phương pháp marketing nữa. Đây chính là nguồn gốc ra đời của trang [beinggirl.com](http://beinggirl.com).

Beinggirl.com là gì?

Beinggirl.com không phải là một trang web cộng đồng nói về băng vệ sinh. Nó nói về tất cả mọi thứ mà một thiếu nữ mới lớn quan tâm. Những thiếu nữ mới lớn tuổi từ 12-15 chiếm gần một nửa nhóm đăng ký tham gia mạng xã hội và rất yêu thích trang cộng đồng này. Như bạn thấy trong Biểu đồ 6-3, cứ 10 người thì có 3 người thuộc nhóm Bình luận, ví dụ như những người bình luận nội dung trên các diễn đàn. Vì thế, Bob đặt ra mục tiêu xây dựng một trang web tập trung các chủ đề mà những thiếu nữ mới lớn quan tâm, chứ không phải để bán sản phẩm. “Chúng tôi muốn đề cập đến đề tài tuổi mới lớn - một đề tài mà ai cũng e ngại,” ông nói. “Chúng tôi thật sự muốn tạo ra một cộng đồng xoay quanh vấn đề này.”

Điều đó có nghĩa là gì? Nó có nghĩa là những thiếu nữ mới lớn có thể thổ lộ về các tình huống khiến họ lúng túng, mắc cỡ, chẳng hạn:

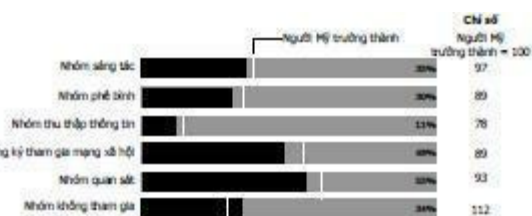
“Em đã thử lần nào chưa?”

Mình vừa đi dạo cùng anh chàng mà mình thích, tụi mình đã bàn luận về rất nhiều thứ. Cuối cùng thì anh ấy nói về thể thao, nhưng mình lại chẳng nghe gì cả vì còn mãi ngắm nhìn anh ấy. Và rồi khi anh ấy hỏi: “Em đã thử lần nào chưa?”, mình trả lời: “Chưa, vì em muốn tìm và yêu đúng người trước.” Anh ấy nhìn mình, nói: “Anh đang nói về việc trượt tuyết đấy, em nghe không?” Mình thì cứ nghĩ anh ấy hỏi xem mình đã quan hệ lần nào chưa!

Liệu việc này có liên quan gì đến băng vệ sinh? Câu trả lời là không. Vậy nó liên quan đến việc bạn là một thiếu nữ mới lớn hay không? Có, tất cả mọi thứ. Bài viết trên nhận được 19.331 phiếu bầu chọn từ những thiếu nữ mới lớn trên trang này, trở thành bài hay nhất trong mục “Cười”.

Hình 6-3: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của nhóm thiếu nữ mới lớn tuổi từ 12-18

Những thiếu nữ mới lớn thuộc nhiều nhóm như Tạo nội dung, Bình luận, đăng ký tham gia mạng xã hội và quan sát. Tuy nhiên, tỷ lệ này thấp hơn một chút so với tỷ lệ chung của giới trẻ từ 12-18 tuổi.



Số liệu dựa trên: Giới trẻ sử dụng mạng tại Mỹ.

Nguồn: Bản khảo sát về tiêu dùng và marketing dựa trên đặc điểm công nghệ xã hội do Forrester tiến hành tại Bắc Mỹ, Quý IV năm 2007.

Trên trang này còn một chuyên mục khác rất được yêu thích, đó là mục bác sĩ tâm lý, trong đó bác sĩ Iris Prager sẽ trả lời các câu hỏi của những thiếu nữ mới lớn, dù chúng nhạy cảm đến mức nào. Đây là một ví dụ điển hình của mục “Hỏi Iris” (Ask Iris):

Bạn nên làm thế nào khi có kinh nguyệt lần đầu

Chào cô Iris!

Khi cô có kinh nguyệt lần đầu, cô đã phản ứng thế nào ạ?

Jody

Jody thân mến,

Cô nghĩ cháu nên vui mừng... đây là một bước tiến mới trong cuộc đời của cháu. Trước tiên, cháu nên kể cho mẹ nghe, mẹ sẽ hướng dẫn cho cháu. Đây là một sự kiện rất quan trọng trong cuộc đời cháu và cháu sẽ luôn nhớ về nó. Cháu có thể nhấp chuột vào đây để tìm hiểu các thông tin quý báu về những điều sẽ xảy ra khi cháu có kinh nguyệt lần đầu.

Chúc cháu gặp nhiều may mắn, cô Iris.

Trang beinggirl.com do nhãn hiệu băng vệ sinh Always và Tampax tài trợ.

Bạn hãy chú ý việc quảng bá thương hiệu diễn ra tinh tế như thế nào. Những gì được truyền tải ở đây là một lượng lớn sự nhạy cảm, một lượng nhỏ thông tin và một thông điệp quảng bá thương hiệu nho nhỏ. Đây chính là cách nói chuyện với khách hàng của bạn.

Bác sĩ Iris cũng trả lời những câu hỏi thông thường như “Liệu cá mập có tấn công cháu không nếu cháu bơi ngoài biển khi đang có kinh nguyệt?” (câu trả lời là: cháu nên cẩn thận và mang băng vệ sinh dạng nút thấm”) hoặc “Làm thế nào để cháu không gặp vấn đề với mẹ? (đừng bao giờ cố gắng chấm dứt cuộc trao đổi). Một số câu hỏi đề cập đến tuổi dậy thì và vấn đề sức khỏe. Một số khác thì không. Nhưng câu trả lời nào cũng gắn phần quảng bá nho nhỏ về thương hiệu ở bên dưới.

Bob Arnold và đội của anh biết rõ về thị trường của mình. Beinggirl.com hợp tác với Sony BMG để phát nhạc (không tốn kém gì vì Sony thích khán thính giả còn P&G thích nội dung). Trang web này còn giúp độc giả chia sẻ với nhau và chơi trò chơi - đủ mọi thứ mà các thiếu nữ mới lớn thích. Nó được giám sát chặt chẽ để không cho mọi người trao đổi số điện thoại, tên thật, địa chỉ email nhằm giúp các thiếu nữ mới lớn an toàn hơn. Và dĩ nhiên, trang chứa nhiều thông tin về vấn đề kinh nguyệt cũng như các sản phẩm chăm sóc sức khỏe phụ nữ – trong một môi trường mà các thiếu nữ mới lớn có thể đến xem mà không phải chính thức đến một trang về băng vệ sinh.

Thế nó có hoạt động tốt hay không? Bob nói beinggirl.com đã có hai triệu lượt truy cập mỗi tháng trên toàn thế giới. Lưu lượng truy cập năm 2007 tăng 150% so với năm 2006. Đây là một kỷ lục mà bất kỳ trang phương tiện thông tin đại chúng nào cũng ganh tỵ. Và đây là trang do một công ty tiêu dùng tạo nên!

Làm thế nào beinggirl.com có thể thành công đến như vậy? Procter & Gamble lúc đầu đã khôn khéo quảng bá trang này. Trước hết, nó được đề cập đến trong gói quà công ty phân phát cho các lớp học về sức khỏe trên toàn quốc. Đây là cách các thiếu nữ mới lớn biết về trang này. Thứ hai, cứ mỗi tuần một

lần, P&G gửi email cho các thiếu nữ mới lớn đã đăng ký để nhắc họ truy cập vào và mang họ trở lại với trang web. Và cuối cùng, công ty có một phần sản phẩm mẫu miễn phí – hãy điền vào bản câu hỏi và P&G sẽ xem xem bạn cần gì và gửi đến cho bạn một số sản phẩm.

Hãy xem xem P&G đã làm gì ở đây. Vì các bạn trẻ này không muốn nghe các thông điệp về sản phẩm của công ty, các nhà tiếp thị không vào được trong phòng. Để trở thành một phần của cuộc trao đổi giữa các thiếu nữ mới lớn với nhau, P&G đã tạo nên một mạng xã hội. Và vì nó giải quyết được vấn đề của khách hàng chứ không phải của nó nên khách hàng sẵn sàng chia sẻ. Chỉ cần đưa vào một thông điệp quảng bá thương hiệu và một chút sản phẩm mẫu, P&G đã trở thành một phần của cuộc đối thoại mà trước đây nó không thể tham gia vào.

Đo lường lợi ích của beinggirl.com

Có công ty nào hiểu được giá trị của phương tiện thông tin đại chúng hơn P&G hay không? Công ty này đã gần như phát minh ra chương trình nhiều kỳ trên radio và chi 7,9 tỷ đô-la mỗi năm để quảng cáo sản phẩm khắp nơi trên thế giới.

Theo tính toán từ nội bộ P&G, nếu tính trên khả năng tiếp cận khách hàng, beinggirl hiệu quả cao hơn bốn lần so với quảng cáo. Đây là lý do P&G đã mở rộng trang này sang 29 nước tại châu Âu, châu Á và Nam Mỹ. “Thế giới ngày càng nhỏ lại”, Bob giải thích. “Các thiếu nữ mới lớn này có nhiều điểm chung hơn là điểm riêng. Những thứ làm các thiếu nữ mới lớn ở Mỹ thích thú cũng giống như những thứ làm các thiếu nữ mới lớn ở Trung Quốc hay Nhật Bản thích thú.”

Hãy làm một phép tính nhỏ về giá trị của trang beinggirl.com

Một trong những mục đích của trang beinggirl.com là giới thiệu các sản phẩm P&G tới các thiếu nữ mới lớn. Các bạn trẻ này có xu hướng sử dụng cùng một nhãn hiệu suốt cuộc đời. Từ thời niên thiếu đến lúc già, nếu mỗi bạn trẻ này tiêu khoảng 5 đô-la mỗi tháng vào các sản phẩm chăm sóc sức khỏe phụ nữ thì sau bốn mươi năm hay đại loại như vậy, con số này sẽ là 2400 đô-la một người. Nếu lợi nhuận thu được là 20% thì mỗi bạn trẻ chọn Tampax hay Always sẽ có giá trị 480 đô-la cho công ty.

Chúng tôi ước lượng rằng, một trang web như thế được dùng trên khắp thế giới tốn khoảng ba triệu đô-la mỗi năm. Điều này có nghĩa trang này chỉ cần thuyết phục được 6250 bạn trẻ mua sản phẩm là có thể hòa vốn. Ngay cả khi chỉ 1% lưu lượng truy cập vào trang beinggirl.com mua sản phẩm thì nó cũng đã hiệu quả gấp ba lần điểm hòa vốn.

Beinggirl.com đã mở rộng và tiếp thị cả các thông điệp tinh tế về dầu gội đầu Herbal Essences và dao cạo Venus. Các bạn trẻ dù sao cũng đã ở đó rồi, vậy hãy giúp họ chọn thêm vài sản phẩm khác nữa. Và vì các thông điệp này hết sức tinh tế, chúng tôi không nghĩ chúng sẽ làm giảm lưu lượng truy cập.

Thành công của Bob Arnorld cũng có một tác dụng phụ. P&G đã phát triển một chương trình “huấn luyện ngược”. Giờ đây, các chuyên gia Internet như Bob lại huấn luyện cho ban lãnh đạo công ty về cách sử dụng làn sóng ngầm để gây ảnh hưởng đến thương hiệu của họ. Vị trí này không tồi chút nào đối với một anh chàng 30 tuổi trong một tập đoàn lớn và có truyền thống lâu đời.

Khi cộng đồng có ý nghĩa

P&G đã rất liêu lĩnh khi lập nên trang beinggirl.com và gặt hái được nhiều thành công. Công ty của bạn có nên bắt chước P&G? Trước khi quyết định, bạn cần phải tự tính toán về rủi ro và lợi nhuận.

Trước hết, hãy xem xét thị trường của bạn có thật sự là một cộng đồng – hoặc có thể trở thành một cộng đồng được hay không. Hãy sử dụng bản nhận dạng đặc điểm công nghệ xã hội để đánh giá mức độ sẵn sàng mà bạn mong muốn ở khách hàng – nếu bạn có tỷ lệ khách hàng thuộc nhóm đăng ký tham gia mạng xã hội cao hơn mức trung bình, bạn sẽ có nhiều khả năng thành công hơn. Và sau đó, hãy tự hỏi tiếp rằng khách hàng của bạn có thật sự là cộng đồng hay không.

Khách hàng dùng xe Mini (xem Chương 5) rất thích tham gia cộng đồng người sở hữu dòng xe này. Các nhóm khác có thể quan tâm đến cộng đồng – nơi mà mọi người hỗ trợ nhau một cách tự nhiên, giống như nhóm bệnh nhân (xem ví dụ về cộng đồng bệnh nhân ung thư trong Chương 5) hay nhóm yêu thích đồ chơi Lego. Những người hâm mộ các đội thể thao cũng có thể tạo thành cộng đồng. Nhưng gần như là chắc chắn không có cộng đồng Grape-Nuts hay cộng đồng dùng mạng cáp vì các nhóm này không có mối liên kết bền chặt gì. Một số công ty có thể có tầm nhìn rộng hơn – như P&G đã tạo ra một cộng đồng cho những thiếu nữ mới lớn - thay vì lập một trang web về sản phẩm chăm sóc sức khỏe phụ nữ. Nhưng trừ phi bạn có thể xác định được một cộng đồng đáng tin gắn liền với niềm đam mê hay mối phiền toái của khách hàng, nếu không bạn sẽ chẳng đi đến đâu.

Thứ hai, nếu khách hàng của bạn thuộc nhóm đăng ký tham gia mạng xã hội, có lẽ họ đã tạo ra cộng đồng rồi. Beinggirl.com của P&G thật ra đang cạnh tranh với các trang mạng xã hội khác dành cho những thiếu nữ mới lớn, giống như trang piczo.com và flip.com. Nếu bạn tài trợ một trang web như vậy thì chắc chắn sẽ rẻ hơn là tự mình xây dựng, song bạn sẽ không có nhiều quyền hành trên đó. Chìa khóa chính là ở chỗ P&G đã xác định được một cộng đồng xoay quanh một vấn đề mà những thiếu nữ mới lớn quan tâm – vấn đề tuổi dậy thì. Một cộng đồng chung chung của thiếu nữ mới lớn cuối cùng

cũng sẽ phải cạnh tranh và rồi thua Piczo, Barbie Girls hay các trang phổ biến khác dành cho những cô gái trẻ.

Thứ ba, một khi bạn đã quyết định có nên tạo cho mình một cộng đồng và điểm lôi cuốn trung tâm là gì, hãy tự hỏi mình những câu hỏi như sau: Chúng ta muốn thu được điều gì từ cộng đồng này? Nói chuyện với cộng đồng này sẽ giúp ích gì cho chúng ta? Trong trường hợp của P&G, mỗi thiếu nữ sẽ đóng góp 2.400 đô-la giá trị mua hàng trong suốt cuộc đời của mình và do đó rất đáng để P&G đầu tư vào cộng đồng. Nếu không làm phép tính tương tự và thấy được kết quả khi quảng cáo đến cộng đồng, bạn sẽ gặp rất nhiều khó khăn với một kết quả khá mơ hồ.

Cuối cùng, đừng tiếp tục nếu bạn không thể hỗ trợ cộng đồng trong một thời gian dài. Tạo ra một cộng đồng rất rẻ – chẳng hạn, bạn có thể tạo một cộng đồng miễn phí trên ning.com – nhưng để tạo ra một cộng đồng hoạt động hiệu quả, bạn phải liên tục hỗ trợ và duy trì nó. Cộng đồng đòi hỏi bạn phải quan tâm và nuôi dưỡng nó – bằng nội dung, tính năng mới, thiết kế mới – để giúp nó luôn phù hợp với khách hàng. Đột ngột ngừng duy trì cộng đồng sẽ tạo ra ảnh hưởng tiêu cực đến khách hàng. Do đó, trù phi bạn chắc chắn mình sẽ thu được những lợi ích nhất định, nếu không bạn đừng làm.

Nói chuyện với làn sóng ngầm: Điều đó có nghĩa là gì?

Chúng ta đã thấy bốn cách để trao đổi với làn sóng ngầm – đoạn phim video hấp dẫn (dễ lan truyền), mạng xã hội, blog và cộng đồng. Cách nào sẽ đạt hiệu quả nhất với bạn?

Điều này tùy thuộc vấn đề của cộng đồng bạn là gì. Và kể đó, vấn đề của cộng đồng lại phụ thuộc khách hàng của bạn đang làm gì ở đoạn giữa của chiếc phễu.

Bạn có gặp vấn đề về nhận biết thương hiệu không (khách hàng có biết bạn không)? Có thể bạn đang có vấn đề về quảng cáo truyền miệng (bạn cần mọi người truyền đạt thông tin với nhau về bạn). Hoặc bạn đang gặp rắc rối về độ phức tạp (các thông điệp của bạn quá phức tạp để có thể truyền tải). Cuối cùng, nếu khách hàng của bạn đang được ghim chặt trong chiếc phễu, nơi bạn hoàn toàn không thể vươn tới, bạn đang gặp vấn đề về việc tiếp cận.

Mỗi chiến thuật mà chúng tôi đề cập trong chương này tập trung giải quyết một vấn đề nêu trên.

Các đoạn video hấp dẫn phù hợp nhất để gây tiếng vang – giải quyết vấn đề nhận biết thương hiệu. Nó cực kỳ hiệu quả với các thương hiệu mới như Blendtec. Nhưng chỉ có một vấn đề: bạn phải có một ý tưởng hấp dẫn. Hãy nhớ khách hàng không chọn xem quảng cáo – nhưng họ có chọn lựa xem (và gợi ý cho người khác cùng xem) các video như “Will It Blend” và “Greg the Architect”. Hãy nhớ (nếu bạn



thành công) bạn đang chuẩn bị bước vào cuộc đối thoại với hàng trăm nghìn người đã đọc địa chỉ trang web của bạn bên dưới đoạn video. Bạn cần phải sẵn sàng, giống như Blendtec, để biến mỗi quan tâm của khách hàng thành hành động và phải có sự cân nhắc khi bạn kéo họ vào sâu trong chiếc phễu.

Mạng xã hội có sức ảnh hưởng tích cực khi bạn gặp vấn đề về quảng cáo truyền miệng. Truyền miệng đặc biệt quan trọng đối với các sản phẩm như quần áo, phim ảnh, chương trình truyền hình – các sản phẩm thời trang. Nó cũng quan trọng đối với xe hơi. Nếu sản phẩm của bạn hấp dẫn và bạn muốn mọi người bàn luận về điều này, hãy dùng Facebook và MySpace. Các phương tiện này rất phù hợp với giới trẻ và sinh viên, giống như ví dụ của Ernst & Young hay Adidas. Chìa khóa thành công là bạn phải ở đó – phải phản hồi với những gì khách hàng đang bình luận – để giúp họ đi qua chiếc phễu.

Các tập đoàn, hãng công nghệ và nhiều công ty khác đang gặp phải vấn đề về độ phức tạp. Họ có nhiều nhóm khách hàng, hoặc họ cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phức tạp, đòi hỏi phải cân nhắc kỹ lưỡng. Blog sẽ giúp các công ty này giải quyết vấn đề. Độ phức tạp là một vấn đề lớn ở đoạn giữa của chiếc phễu vì đó là nơi khách hàng đưa ra quyết định, và độ phức tạp có thể cản trở các quyết định này. Các lĩnh vực về dịch vụ tài chính, công nghệ, xe hơi, sửa nhà và thời trang thường khiến khách hàng phải cân nhắc nhiều lựa chọn phức tạp. Blog không chỉ giúp khách hàng cân nhắc, nó còn giúp khách hàng tin tưởng hơn trước khi mua, trong khi mua và sau khi mua. Và một điểm thưởng nữa là blog thường được nhắc đến trên các phương tiện thông tin đại chúng và công cụ tìm kiếm, do đó giúp gia tăng nhận thức về các sản phẩm phức tạp.

Cuối cùng, một số khách hàng chỉ khăng khăng nghe theo người khác chứ không muốn nghe bạn. Với bạn, đây chính là vấn đề về tiếp cận. Nếu họ thích phụ thuộc vào người khác, điều tốt nhất bạn có thể làm là tạo ra một môi trường như vậy. Đó chính là cộng đồng và bạn có thể tạo ra một cộng đồng dành cho họ hoặc tham gia một cộng đồng mà họ đã có mặt sẵn. Nhưng phải nhớ kỹ rằng đây là một cam kết lâu dài.

Làm thế nào bắt đầu một cuộc đối thoại sẽ thay đổi cách bạn nghĩ về hoạt động marketing

Sự chuyển tiếp từ “hét vào tai” sang đối thoại sẽ gây khó khăn cho bộ phận marketing của công ty. Đây là một thay đổi cực kỳ lớn về thái độ.

Các chuyên gia marketing thường la hét vào tai khách hàng và nghe những gì vang vọng lại. Đây chính là chiêu để quảng bá thương hiệu và nó khá ổn đối với đầu to của chiếc phễu. Quảng bá thương hiệu vẫn cực kỳ quan trọng, vì vậy đừng mong làn sóng ngầm sẽ thay đổi mảng đó của hoạt động marketing.

Điều kế tiếp – cuộc hội thoại – chính là thứ các chuyên gia marketing phải chuẩn bị tinh thần.

Bạn chuẩn bị tham gia vào quá trình cân nhắc của khách hàng. Quá trình này rất lộn xộn. Nó bao gồm các yếu tố con người, các bình luận và sự phản hồi. Nó không hề giống việc hét vào tai chút nào.

Bộ phận marketing sẽ phải phát triển các kỹ năng mới để lắng nghe và phản hồi những lời nhận xét từ làn sóng ngầm. Công ty đã có một số kỹ năng, song chúng lại thường nằm ở bộ phận tư vấn bán hàng hay hỗ trợ khách hàng. Do đó, bạn phải chuẩn bị để nhân viên marketing trong công ty biết cách phản hồi với từng khách hàng. Những người này sẽ trả lời các bình luận trên mạng xã hội, blog, trong các hoạt động của cộng đồng và video trên các trang có nội dung do người dùng tự phát triển. Hãy xem họ như những người chuyên giám sát cuộc hội thoại này.

Lẽ dĩ nhiên là phải có tiền thuê người làm việc này. Nhưng hãy nhớ rằng mỗi phản hồi đều được đưa lên web. Câu trả lời của bạn cho một cá nhân sẽ được nhiều người biết đến. Cũng như câu trả lời của Dan về các câu hỏi liên quan đến quy trình tuyển dụng của Ernst & Young, hay câu trả lời của bác sỹ Iris dành cho các cô gái trẻ, hàng trăm khách hàng tiềm năng sẽ đọc được những câu trả lời này. Đây chính là giá trị của việc nói chuyện với làn sóng ngầm.

Hơn nữa, hãy nhớ rằng cuộc trao đổi không chỉ là lắng nghe mà còn phải có sự hồi đáp. Nó đòi hỏi sự phản hồi liên tục, dù trên blog, cộng đồng hay mạng xã hội. Vince Ferraro thuộc HP hiểu rằng ông cần phải đăng bài thứ hai mới có thể giải quyết được vấn đề về máy in LaserJet của khách hàng. Bạn cũng phải có được lối tư duy như vậy. Các chiến dịch marketing bắt đầu và rồi kết thúc, còn các cuộc hội thoại vẫn tiếp diễn không ngừng.

Các chuyên gia marketing cũng phải chuẩn bị thay đổi mối quan hệ giữa họ với các đối tác công ty quảng cáo.

Hét vào tai có tác dụng tốt với các đối tác quảng cáo theo cách truyền thống. Một đối tác tạo ra những lời la hét đó. Một đối tác khác đưa chúng lên các phương tiện truyền thông. Sau đó, nếu đối tác của bạn hoạt động hiệu quả, bạn sẽ đo lường được kết quả và xem xét bạn có thể tạo ra được ảnh hưởng gì hay không.

Một số đối tác không quen với việc trao đổi, song một số đang học cách làm việc này. Bộ phận Isobar của Carat đã chứng minh được rằng họ có thể quản lý và đo lường các chiến dịch trên mạng xã hội. Me2Revolution của Edelman tập trung vào các công nghệ xã hội. Mặc dù ban đầu họ sẽ gặp một chút khó khăn, nhưng chúng tôi kỳ vọng rằng các công ty đối tác sẽ dần dần khá hơn trong việc giúp đỡ khách hàng của mình làm việc này. Hãy hỏi bằng chứng cụ thể từ đối tác cho thấy họ đã quản lý và đo lường một chiến dịch hướng vào phần xã hội mịt mù ở đoạn giữa của chiếc phễu.

Bằng chứng đến từ các con số đo lường. Nhưng giới marketing và đối tác của họ giờ đây phải đo lường kết quả dưới dạng độ liên kết, chứ không phải chỉ là độ bao phủ và tần số như trước nữa – họ phải đo lường xem khách hàng đã đi được bao xa trong chiếc phễu. Độ liên kết khó đo lường hơn, nó bao gồm việc theo dõi các đường đi trên trang web của bạn và lời bình trên blog. Nó cũng đo lường dư luận và quan điểm về các sản phẩm của bạn, những chỉ số mà chúng tôi đã giải thích khi bàn về việc lắng nghe trong Chương 5.

Nếu bạn phải nhớ duy nhất một điểm về việc nói chuyện với làn sóng ngầm thì hãy nhớ rằng cuộc hội thoại này luôn luôn phát triển. Ngay cả khi công nghệ thay đổi, bản chất trao đổi cơ bản của công nghệ vẫn không thay đổi. Nếu bạn học được cách nói chuyện, lắng nghe và phản ứng lại làn sóng ngầm, bạn sẽ chiếm lĩnh được phần giữa của chiếc phễu.

Tất cả các thủ thuật marketing mà chúng tôi đề cập trong chương này đều liên quan đến hoạt động truyền miệng: nói chuyện với làn sóng ngầm có nghĩa là kích thích các cuộc trao đổi. Truyền miệng là một động lực mạnh mẽ trong làn sóng ngầm. Bạn có thể sử dụng nó để gia tăng doanh số. Đây chính là chủ đề của Chương 7. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ mô tả cách thức làn sóng ngầm tiếp năng lượng để gia tăng doanh số bán hàng tiềm năng từ những khách hàng thân thiết nhất của bạn.

## 7. Tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm

Jim Boble là kỹ sư bảo mật máy tính người vùng Georgia. Ông thường xuyên đi xa và thuộc tuýp người đặt kết quả lên trên hết, do vậy mọi người đều lấy làm lạ khi thấy ông say mê nói về hành lý của mình.

Chúng tôi ngồi cạnh ông trên máy bay. Vừa đặt thân hình cao 1 mét 80, nặng 130 kg lên ghế, ông đã giới thiệu ngay về chiếc túi laptop của mình. Ông gọi nó là “quảng cáo bán hàng tự phát”. Trước hết, bạn sẽ thấy tại sao lớp vải lót màu bí đỏ giúp bạn dễ nhìn thấy nhất trong hàng chục thứ phụ kiện máy tính lắt nhắt nằm trong túi không. “Không có cen-ti-mét nào trong túi này là dư cả”, ông nói. Và ông cứ tiếp tục nói cho đến khi nào bạn yêu cầu ông dừng lại.

Tại sao Jim lại trở thành một nhà truyền giáo về hành lý như vậy? Đó là vì cửa hàng bán túi laptop eBags đã tìm được cách tiếp năng lượng cho ông.

Chuyện là thế này. Sau một tháng dài đi công tác và khi đang trên đường đến một hội thảo tại New York, dây kéo trên túi laptop của Jim bị hỏng. Nhân viên eBags lập tức thay dây kéo ngay ngày hôm sau cho ông. Nhưng đây chưa phải là điều biến Jim từ một khách hàng bực mình vì dây kéo bị hỏng thành một tín đồ eBags. Điều khiến Jim chú ý nằm ở chỗ nhân viên eBags để tâm tới lời đánh giá Jim viết trên website của công ty, họ liên lạc với ông, sau đó cải tiến sản phẩm và yêu cầu nhà máy sản xuất ở Hồng Kông thay đổi mẫu mã để dây kéo không còn bị hỏng nữa.

Là một kỹ sư, Jim luôn muốn sản phẩm của mình phải hoàn hảo. Vì thế, một công ty chịu khó lắng nghe và sửa chữa như eBags sẽ được ông chú ý, tín nhiệm và sẽ luôn được ông nhắc đến.

Nhưng eBags không chỉ lắng nghe, không chỉ nói chuyện mà công ty còn tiếp năng lượng cho khách hàng – công ty tìm những khách hàng đầy nhiệt huyết và biến họ thành các cỗ máy quảng cáo truyền miệng cho mình. Và vì hầu hết khách hàng không hay nói về vali đựng hành lý như Jim, eBags phải đốc thúc họ từng chút một, động viên họ viết bài đánh giá trên website của công ty. Đây chính là cách tiếp năng lượng, cấp độ thứ ba của tư duy làn sóng ngầm.

Tiếp năng lượng là gì?

Quảng cáo dầu gội đầu Faberge Organics đi vào tâm trí của tất cả mọi người sống vào cuối những năm 1970. Heather Locklear thích nó đến nỗi “bạn sẽ kể cho hai người nghe về nó, hai người này sẽ kể tiếp

cho hai người nữa và cứ thế tiếp tục.”

Đây là giấc mơ của những người làm marketing.

Khi một ứng cử viên tổng thống khuấy động những người ủng hộ mình để họ truyền tải thông điệp, ta gọi đó là “tiếp năng lượng cho phần nòng cốt”. Đối với công ty và khách hàng cũng vậy. Tiếp năng lượng cho thành phần nòng cốt là một cách sử dụng làn sóng ngầm rất hiệu quả để quảng bá việc kinh doanh của bạn.

Công ty sẽ chẳng tốn một xu nào cho những khách hàng nhiệt tình như Jim, những người sẵn sàng tiếp thị và kể về lợi ích của thương hiệu cho những người khác mà họ gặp. Một cá nhân thì không có khả năng truyền tải thông tin nhanh và rộng như các phương tiện thông tin đại chúng. Nhưng những lời truyền miệng lại có khả năng khuếch đại các thông điệp nhằm marketing thương hiệu, và đạt được hiệu quả cao mà không chiến dịch tiếp thị nào mang lại được. Lời truyền miệng thành công vì:

- Tin tưởng được: Lời chứng nhận của khách hàng đáng tin hơn nhiều so với những gì được lái nhái trên các phương tiện thông tin đại chúng
- Tự củng cố: Nghe từ một người thật sự hấp dẫn hơn nhiều. Khi bạn nghe cùng một thứ từ năm hay mười người khác nhau, dù bạn không quen biết họ, điều này chắc hẳn phải đúng
- Tự khuếch tán: Như Heather Locklear nói, nếu một sản phẩm đáng để dùng, lời truyền miệng sẽ lan tỏa nhanh như một hàm số mũ.

Theo WOMMA – Word of Mouth Marketing Association (Tổ chức Tiếp thị Truyền miệng), truyền miệng “là cách trung thực nhất của tiếp thị và được xây dựng dựa trên mong muốn được chia sẻ kinh nghiệm với gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp.” Hành động này không thể làm giả được nhưng hoàn toàn có thể được khuyến khích. Đây chính là lý do vì sao mỗi năm có hơn 500 nhà tiếp thị tham dự hội nghị do WOMMA tổ chức.

Như chúng tôi đã bàn trong Chương 5 và 6, lắng nghe làn sóng ngầm giúp bạn thấu hiểu được khách hàng, và nói chuyện với làn sóng ngầm có hiệu quả cao. Song, công tác tiếp thị không dừng ở đó. Tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm là sử dụng sức mạnh truyền miệng bằng cách kết nối và kích thích những khách hàng nhiệt tình nhất của bạn, cũng giống như trường hợp Jim Noble làm với túi đựng laptop của mình.

Tiếp năng lượng cho thành phần nòng cốt và Đặc điểm Công nghệ xã hội

Trong Chương 3, chúng tôi đã trình bày bậc thang Đặc điểm Công nghệ Xã hội. Hãy nhớ rằng 18% cộng đồng mạng ở Mỹ thuộc nhóm Tạo nội dung. Điều này có nghĩa trung bình hơn 1/6 khách hàng của bạn đang viết blog, đang tải phim lên mạng hay đang có website riêng. Vậy họ có đang nói về bạn hay không? Nếu họ thích sản phẩm của bạn thì có thể đấy. Dù có thể nào đi nữa thì họ cũng có thứ để nói.

Biểu đồ 7-1: Cộng đồng tiêu dùng trực tuyến tại Mỹ tin tưởng vào nguồn thông tin về sản phẩm và dịch vụ đến mức nào?

Xin lưu ý rằng ý kiến của bạn bè được xếp hạng cao hơn bài đánh giá trên báo chí hay truyền hình. Và cũng xin lưu ý rằng 60% khách hàng tin vào các bài đánh giá trên trang web của người bán – bài viết của những người họ chưa từng gặp.



*Dữ liệu lấy từ mẫu những người trả lời 4 hoặc 5 trên thang điểm bắt đầu từ 1 (không hề tin tưởng) đến 5 (hoàn toàn tin tưởng).*

Dựa trên: Cộng đồng tiêu dùng trên mạng tại Mỹ.

Nguồn: Khảo sát về phương tiện thông tin đại chúng và tiếp thị, NACTAS của Forrester, quý III năm 2006.

Nhưng nhóm Tạo nội dung chỉ là một phần của câu chuyện. 1/4 cộng đồng mạng là những người thuộc nhóm Bình luận, luôn bình luận các bài blog hay viết đánh giá và xếp hạng. Gần một nửa cộng đồng mạng là người xem, họ đọc các bài blog và xem phim do người khác tạo ra.

Giờ giả sử bạn có thể khuyến khích được nhóm Tạo nội dung viết bài về sản phẩm của bạn hoặc đăng tải video nói về sản phẩm của bạn. Điều đó có nghĩa, tất cả mọi người phía dưới thang đều bắt đầu nghe thấy. Chỉ cần một chút sức lực là bạn có thể gây ảnh hưởng lớn và ảnh hưởng này càng mạnh mẽ hơn, như bạn thấy trong Biểu đồ 7-1, con người tin vào chính con người hơn là tin vào các phương tiện thông tin đại chúng.

Giá trị của một khách hàng khi được tiếp xúc

Chúng tôi đã nói với bạn rằng cuốn sách này sẽ sử dụng ROI để thảo luận về cách tiếp cận hiện tượng làn sóng ngầm. Vậy giá trị của một khách hàng được tiếp năng lượng là gì?

Câu trả lời chính xác cho câu hỏi này được Fred Reichheld viết trong cuốn Câu hỏi cốt tử : Tạo ra lợi nhuận cao và tăng trưởng mạnh mẽ, một trong những cuốn sách về kinh doanh có ảnh hưởng nhất trong những năm gần đây. Câu hỏi mà cuốn sách đặt ra là “Khả năng bạn giới thiệu một công ty hay sản phẩm cho bạn bè, đồng nghiệp là bao nhiêu?” Câu trả lời của khách hàng được xếp từ 0 đến 10. Khi bạn lấy số người sẵn sàng giới thiệu (trả lời 9 đến 10) trừ đi số người không sẵn sàng giới thiệu (trả lời từ 0 đến 6), bạn sẽ có được Net Promoter Score (Chỉ số đo mức độ trung thành của người sử dụng). Nghiên cứu chi tiết của Fred Reichheld cho thấy rằng chỉ số Net Promoter Score có liên quan chặt chẽ với sự phát triển lâu dài trong nhiều ngành nghề.

Jim Noble, khách hàng của eBags mà chúng tôi đã nhắc đến chính là một ví dụ điển hình về người sẵn sàng giới thiệu. Mỗi người như Jim Noble có giá trị bao nhiêu? Điều này tùy thuộc vào việc doanh thu của bạn phụ thuộc bao nhiêu phần trăm vào quảng cáo truyền miệng. Ví dụ, tại Dell, 25% khách hàng mới lựa chọn Dell vì người khác khuyên họ nên làm thế. Từ giá trị mỗi khách hàng của Dell mang lại (210 đô-la/người), Fred Reichheld ước tính được giá trị của mỗi người sẵn sàng quảng cáo truyền miệng là 42 đô-la. Nếu bạn có thể làm cho khách hàng này gặp gỡ nhiều người hơn gấp đôi thì giá trị của khách hàng đó sẽ tăng gấp đôi. Đây chính là giá trị của việc tiếp năng lượng.

Tuy nhiên, có một điểm cần lưu ý. Như Fred đã nói, “Giá trị thay đổi tùy thuộc vào khách hàng nào sẽ tìm đến bạn dựa trên danh tiếng và lời giới thiệu... cũng như bao nhiêu người trong đó dựa vào quảng cáo”. Nhưng Fred không nghi ngờ chút nào về việc các khách hàng được tiếp năng lượng chính là dấu hiệu tốt nhất cho thấy công việc kinh doanh ngày càng tốt đẹp và phát triển. Giả sử bạn đã tiếp năng lượng cho khách hàng, việc khuếch đại những lời quảng cáo truyền miệng dĩ nhiên sẽ có lợi cho kinh doanh, giá trị này lại càng tăng cao khi công ty có thêm doanh thu nhờ khách hàng truyền miệng lẫn nhau và những người nghe lời truyền miệng mua hàng với giá trị cao hơn bình thường.

Có một cách khác để đo lường giá trị truyền miệng và trên thực tế; bạn có thể mua được nó.

Một công ty ở Massachusetts có tên là BzzAgent sẽ rất sẵn lòng bán chương trình quảng cáo truyền miệng cho bạn. Sau khi bạn đăng ký, nó sẽ gửi đến ba trăm nghìn người “tình nguyện truyền bá thương hiệu” sản phẩm hay phiếu giảm giá sản phẩm của bạn. Nếu sản phẩm của bạn không tốt, những tình nguyện viên BzzAgent này sẽ không nói gì hết. Nhưng nếu họ thích, họ sẽ kể về nó.

Trong thang Đặc điểm Công nghệ Xã hội, BzzAgent đã chiêu mộ được hơn 1/4 triệu người thuộc nhóm

Bình luận và giữ chân họ bằng phiếu giảm giá cả phê và mong muốn được thử nghiệm sản phẩm mới. Cứ mỗi người thuộc nhóm Bình luận như vậy sẽ nói chuyện với khoảng 60 người khác trong mỗi chiến dịch.

Vậy chi phí là bao nhiêu? Đối với chiến dịch gồm 10.000 người, chi phí vào khoảng 280.000 đô-la. Mặc dù một số người tranh cãi về cách BzzAgent thực hiện nhưng cách này thực sự có hiệu quả (BzzAgent đã thực hiện hơn 300 chiến dịch trong những năm 2005-2007). Theo tính toán của BzzAgent, công ty bạn phải chi khoảng 28 đô-la để tiếp năng lượng cho mỗi khách hàng.

Điều này thật tuyệt vời. Nhưng tự tiếp năng lượng cho khách hàng của mình còn hiệu quả hơn là thuê BzzAgent làm. Khi đó, khách hàng của bạn tự động thực hiện việc này vì họ yêu thích sản phẩm của bạn và họ sẽ tiếp tục nói về những sản phẩm này trong nhiều năm. Vì vậy, bạn cần phải tiếp năng lượng cho họ.

Kỹ năng tiếp năng lượng cho những người đầy tâm huyết

Sau khi đã thấm nhuần sự khôn ngoan của Fred Reichheld và BzzAgent, hãy tận dụng bầu nhiệt huyết của những khách hàng nhiệt tình nhất – như Jim Nobles – trong số các khách hàng của bạn. Bạn muốn biết làm thế nào để họ dễ dàng truyền tải các thông điệp về sản phẩm của bạn nhất. Bạn muốn nạp năng lượng cho họ để họ kể về bạn cho tất cả mọi người họ biết. Vậy bạn cần phải làm gì?

Dựa trên các cuộc phỏng vấn với các công ty đã thành công trong việc này, chúng tôi thấy có ba kỹ năng cơ bản để kết nối những khách hàng thân thiết với thương hiệu:

1. Sử dụng việc xếp hạng và bài đánh giá để kích thích sự nhiệt tình của khách hàng. Kỹ năng này hiệu quả nhất đối với các công ty bán lẻ hoặc những công ty làm việc trực tiếp với khách hàng. Ví dụ đầu tiên của chúng tôi, eBags, đã chỉ ra nó có tác động cụ thể như thế nào.

2. Tạo ra một cộng đồng để tiếp năng lượng cho khách hàng. Việc này hiệu quả nhất khi khách hàng thật sự quan tâm tới sản phẩm của bạn và liên kết với nhau, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh với các khách hàng là doanh nghiệp. Ví dụ thứ hai của chúng tôi sẽ cho thấy việc này có hiệu quả ra sao đối với một công ty chuyên làm dịch vụ tiếp thị qua email, Constant Contact.

3. Tham gia và tiếp năng lượng cho cộng đồng mạng gồm những người hâm mộ thương hiệu của bạn. Ví dụ, thứ ba của chúng tôi sẽ miêu tả làm thế nào Lego tiếp được năng lượng cho những khách hàng đã trưởng thành nhưng lại rất nhiệt tình.



## VÍ DỤ THAM KHẢO:

eBags: Tiếp năng lượng bằng cách xếp hạng và đánh giá

Peter Cobb, Trưởng phòng marketing của eBags, là một người tràn đầy nhiệt huyết. Nhiều năm về trước, ông đã vượt qua bệnh ung thư và giờ tập trung sự nghiệp của mình vào việc bán túi hành lý. Công ty của ông thành công đến mức không ai sánh được. Mỗi năm, công ty vẫn tăng trưởng 30% sau tám năm bán hành lý, túi ba-lô, và túi xách trên Internet. Nhưng điều thú vị nhất về eBags cũng như điều mà Peter muốn nói đến là cách công ty biến khách hàng thành một tài sản mạnh khổng lồ. “Chúng tôi gần như nỗ lực với mức độ chi tiết mà khách hàng viết”, Peter nói. Đây chính là lý do mà việc xếp hạng và đánh giá được đưa lên ngay trang đầu và là phần trung tâm của cả website.

Ví dụ, nếu bạn muốn mua một va-li xách tay và nó có thêm chức năng như một ba-lô du lịch, bạn có thể bỏ ra 50 đô-la hay 200 đô-la. Nhưng nếu va-li bị hỏng, bạn sẽ rất khổ khi xoay sở với nó ở nước ngoài, điều này giống như việc bạn đang nằm ngay chính giữa địa ngục Dante. Do đó, bạn phải chắc chắn rằng nó có chất lượng tốt.

Chỉ cần 3-4 cái nhấp chuột, bạn sẽ thấy rằng va-li Weekender Convertible của eBags với giá 59,99 đô-la là thứ đáng mua nhất. Có đến 1.151 trong số 1.185 khách hàng nói rằng họ sẽ mua sản phẩm này lần sau. “Thật đáng kinh ngạc, hơn một nghìn người bỏ thời gian bình luận bằng cách nhấp chuột vào biểu tượng giơ ngón tay lên hoặc xuống để đánh giá chất lượng sản phẩm. Thứ hai, 97% số người này chọn biểu tượng ngón tay lên. Vậy là khá chắc chắn, đặc biệt là khi khách hàng cho 9 điểm trên thang điểm tối đa là 10 về mẫu mã, độ bền và giá cả.

Vậy ai là người viết các bài đánh giá như vậy? Dưới đây là bài viết của một người ở Portland, Oregon, tuy không thường xuyên đi xa nhưng từng sử dụng chiếc va-li này để đi nghỉ.

Chồng tôi mua chiếc va-li này trước. Trông nó có vẻ đẹp nên tôi mua thêm một cái nữa. Như ai đó đã đánh giá, đây chính là chiếc túi dùng để rảo bộ trên những con đường đầy sỏi đá ở châu Âu vì mấy cái va-li có bánh xe hoàn toàn vô ích trong trường hợp này. Trong chuyến đi lần rồi, tôi dùng một va-li có bánh xe cho hành lý ký gửi và mang chiếc va-li này dưới dạng hành lý xách tay. Nó nằm rất vừa vặn trong chiếc kệ đựng hành lý vì nó rất linh hoạt khi không có bánh xe. Bởi các hãng máy bay ngày càng giảm khối lượng hành lý ký gửi, vì vậy cách tốt nhất là bạn nên có hai va-li cỡ xách tay (va-li lớn rất dễ vượt khối lượng quy định nếu chứa đầy hành lý). Vì vậy, tôi khuyên bạn mua chiếc va-li này nếu bạn định mua thêm một va-li xách tay nữa.

Cám ơn bà, dù bà là ai đi nữa. Đoạn viết về đường đầy sỏi đó là một ý kiến tuyệt vời và chưa ai nghĩ

đến cả. Hai chiếc va-li xách tay thực sự là ý tưởng độc đáo. Và khi bạn mua thêm một cái va-li nữa sau khi chồng bạn đã mua một cái, đây chính là sự đảm bảo. Nhưng những người không thích nó thì sao? Bạn chỉ tốn một giây để sắp đặt lại các đánh giá từ tệ nhất đến tốt nhất. Và bạn có thể biết được những gì mà David, ở Jamaica Plain, Massachusetts nói:

Đây là một sản phẩm tuyệt vời nhưng nó quá nhỏ so với nhu cầu của tôi, vì vậy tôi trả lại nó. Tôi hơi to con nên cần nhiều chỗ để đựng quần áo cỡ lớn. Vải may va-li rất tốt, dây kéo có vẻ bền, quai chìm và dây buộc bao quanh đều có chất lượng tốt hơn so với các va-li cùng loại khác. Tuy nhiên, có một số điểm tôi không thích: 1) Va-li không mở rộng ra được, vì thế tôi không thể làm nó to ra để chứa hành lý ký gửi được. 2) Túi phía trước có mấy cái túi có dây kéo và chỗ treo bút nên hạn chế độ linh hoạt khi chứa hành lý. 3) Trông nó giống như ba-lô ngay cả khi dây quai được kéo chìm vào trong. 4) Dây thun không bao hết cả va-li được. Cuối cùng tôi mua va-li Rick Steves với giá cao hơn mặc dù nó làm từ vật liệu rẻ tiền hơn vì nó chứa được nhiều đồ hơn (mà vẫn có thể ký gửi được). Va-li Weekender Convertible này là một chiếc va-li tuyệt vời dành cho những người chỉ cần đóng gói vài thứ quan trọng.

Vậy là David không thích. Có thể chỉ vì ông không giỏi đóng gói đồ đạc và quần áo toàn cỡ lớn của ông. Nếu đó là thứ tệ nhất mà khách hàng nghĩ đến, điều đó có nghĩa là chúng ta vẫn ổn.

Chỉ cần một cái nhấp chuột và chúng ta cảm thấy vui. Peter Cobb, nhân viên bán hàng tuyệt vời của eBags, chẳng phải bán gì cho chúng ta hết. Chính khách hàng của ông đã làm việc đó.

eBags đã tiếp năng lượng cho khách hàng của mình như thế nào?

Mua va-li hành lý là kiểu mua hàng mà bạn phải sờ mó vào nó. Nó không giống như mua sách trên trang amazon.com vì khi mua sách, bạn không cần phải chạm vào nó trước khi mua. Hành lý có một mối quan hệ thân thiết với chúng ta. Đồ đạc của chúng ta để trong đó. Bạn không muốn giao phó đồ đạc của mình một cách cẩu thả. Vì thế bán va-li trên mạng không có lợi vì khi khách hàng đến cửa hàng, họ có thể thấy được chiếc va-li và nói chuyện được với người bán. Những nhân viên tại eBags hiểu được điều này, vì vậy họ cho phép khách hàng đánh giá và bình phẩm để làm khách hàng đỡ lo ngại khi chưa được chạm vào va-li trước khi mua.

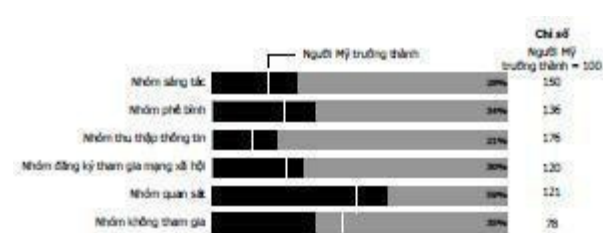
Không giống như một số ví dụ khác trong cuốn sách này, chẳng có một cộng đồng va-li nào cả. Mọi người chẳng tụ tập lại uống cà-phê để bàn về va-li. Cũng chẳng có ai mê va-li cả (và nếu có, bạn cũng chẳng muốn gặp họ). Nhưng mọi người đều rất chú ý đến va-li vì nó chứa đồ đạc của họ. Vì thế, 21 ngày sau khi eBags gửi va-li cho khách hàng, eBags gửi email nhắc khách hàng nhớ đánh giá sản

phẩm, 22% khách hàng thực hiện việc này. Trên thang Đặc điểm Công nghệ Xã hội, eBags đang tiếp cận giới bình luận, dễ hơn nhiều so với việc tiếp cận khách hàng mua va-li và biến họ thành những người Tạo nội dung, những người chăm viết blog hay tải phim lên YouTube về kinh nghiệm dùng va-li của mình.

Hãy xem qua bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của những doanh nhân thường xuyên đi công tác trong Biểu đồ 7-2. Đây là phân khúc có thu nhập cao so với tất cả các nhóm khác trong thang Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội. Vậy chiến lược làn sóng ngầm nào là phù hợp nhất với nhóm này? Hãy tiếp năng lượng cho các hoạt động của nhóm Bình luận và dùng chúng để gây ảnh hưởng đến nhóm Quan sát. Nói cách khác, xếp hạng và đánh giá là một chiến lược hoàn hảo để tiếp cận các doanh nhân thường đi công tác.

Biểu đồ 7-2: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của những doanh nhân thường xuyên đi công tác

Phần trăm doanh nhân thường xuyên đi công tác thuộc nhóm Bình luận và nhóm Quan sát cao hơn người tiêu dùng bình thường (Trong khảo sát này, doanh nhân thường đi công tác là những người đã đi công tác xa hơn 50 dặm trong vòng 12 tháng qua).



Dựa trên: cộng đồng mạng gồm những người đã trưởng thành tại Mỹ

Nguồn: Khảo sát trực tuyến về Đặc điểm Công nghệ Xã hội tại Bắc Mỹ của Forrester, quý II 2007

Những gì bạn thấy ở eBags là những gì làn sóng ngầm có thể mang lại. Mọi người có xu hướng phụ thuộc vào nhau. Peter Cobb biết điều đó. Tất cả những gì ông làm là giúp họ dễ dàng nói chuyện với nhau và họ đã làm được. Cũng như rất nhiều hiện tượng khác trong làn sóng ngầm, eBags tự phát triển trang web của mình. Bạn đọc các bài viết đánh giá, bạn mua sản phẩm, bạn dùng sản phẩm và rồi tự nhủ : “Tại sao ta lại không đóng góp để giúp người đến sau nhỉ?”.

Đây là cách đơn giản để tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm. Bạn không cần phải đăng ký tham gia, duy trì trang cá nhân, hay loại bỏ những kẻ hay nói bậy trên mạng mà vẫn đạt hiệu quả cao.

## Lợi ích của việc đánh giá và xếp hạng

eBags dễ dàng đo lường được lợi ích mà việc đánh giá và xếp hạng mang lại. Các bài viết đánh giá làm tăng tỷ lệ mua hàng. Không dễ gì biết được việc đánh giá làm tăng tỷ lệ mua hàng như thế nào vì ta không điều khiển được điều này, cũng như, không có một trang ebags.com mà không có tính năng đánh giá. Song, các cuộc khảo sát chỉ ra rằng 76% khách hàng dựa vào các bài đánh giá trực tuyến để mua hàng. Trên thực tế, mặc dù chỉ 25% các trang buôn bán qua mạng triển khai đánh giá và xếp hạng, 96% số trang này đều cho rằng đây là cách giúp bán hàng hiệu quả nhất. Sucharita Mulpuru, chuyên viên phân tích việc mua bán qua mạng của Forrester đã khuyến khích các công ty sử dụng tính năng đánh giá: “Bất cứ trang web kinh doanh hàng tiêu dùng nào cũng nên thu thập và cho đăng các bài đánh giá”.

Bazaarvoice, một công ty chuyên triển khai chức năng đánh giá và xếp hạng cho website đã thực hiện một số nghiên cứu được giám sát từ đầu. Trên trang bán hàng phục vụ vật nuôi, khách hàng xem các sản phẩm được đánh giá cao sẽ mua sản phẩm cao hơn 49% so với bình thường. Mặc dù khó có thể so sánh trực tiếp được (vì những người đọc bài đánh giá thường quan tâm đến sản phẩm nhiều hơn, và từ đó có nhiều khả năng mua hàng hơn), nhưng rõ ràng việc đánh giá và xếp hạng đã làm tăng doanh thu.

### Bảng 7 - 1: ROI của chức năng xếp hạng và đánh giá

Bazaavoice đòi 25.000 đô-la mỗi năm để duy trì hệ thống và 50.000 đô-la tiền đầu tư phát triển ban đầu. Việc xếp hạng sẽ đạt hiệu quả cao nhất nếu có một nhân viên trong công ty chuyên phân tích đánh giá bình luận của khách hàng.

| Phân tích chi phí (năm đầu)                       | Chi phí       |
|---|---------------|
| Chi phí đầu tư ban đầu trả cho đối tác kỹ thuật   | 50.000 đô-la  |
| Chi phí duy trì hàng năm trả cho đối tác kỹ thuật | 25.000 đô-la  |
| Chi phí phụ trợ hàng năm tại công ty              | 125.000 đô-la |
| Tổng chi phí cho năm đầu tiên                     | 200.000 đô-la |

Giả sử trang web bán được 25 triệu đô-la với 10 triệu người truy cập và 250.000 khách hàng mỗi năm (tỷ lệ mua hàng 2,5%) và 100 đô-la giao dịch. Chúng tôi ước lượng tỷ lệ mua hàng sẽ tăng thêm 20% và giá trị mỗi giao dịch sẽ tăng thêm khoảng 10% so với bình thường (nhiều công ty còn cao hơn thế nữa). Giả sử thêm rằng các bài đánh giá chỉ làm tăng doanh số cho 20% sản phẩm được ưa chuộng nhất vì những sản phẩm này sẽ được nhiều người viết nhất trong năm đầu.

Dựa trên việc này, chúng tôi tính ra ROI của tính năng đánh giá và xếp hạng trên một trang như eBags

(xem bảng 7-1). Ước lượng một cách khá khiêm tốn về sự phát triển doanh thu, chúng tôi thấy rằng cứ 200.000 đô-la tiền đầu tư vào việc đánh giá sẽ thu lại 400.000 đô-la trong năm đầu tiên và hơn thế nữa trong những năm tiếp theo. Lợi nhuận cao gấp đôi tiền đầu tư ngay trong năm đầu tiên. Không tệ chút nào.

Những người chịu trách nhiệm về web thấy được tiềm năng này nhưng họ cũng hơi lo lắng về những bài đánh giá xấu về sản phẩm. Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy khoảng 80% các bài đánh giá thường viết tốt về sản phẩm. Và trên thực tế, các bài viết xấu là cần thiết vì chúng làm tăng độ tin cậy của trang web – không có chúng thì các bài đánh giá tốt cũng không đáng tin.

| Phân tích lợi nhuận (năm đầu)                                       | Sau khi triển khai đánh giá và xếp hạng |
|---|---|
| Lượng truy cập trang web  | 10.000.000                              |
| Lượng người truy cập đọc bài đánh giá (20% trong năm đầu)           | 2.000.000                               |
| Doanh thu bán hàng với tỷ lệ mua hàng 2,5%, 100 đô-la mỗi giao dịch | 5.000.000 đô-la                         |
| Doanh thu bán hàng với tỷ lệ mua hàng 3%, 110 đô-la mỗi giao dịch   | 6.600.000 đô-la                         |
| Doanh thu phụ trội nhờ vào tính năng đánh giá và xếp hạng           | 1.600.000 đô-la                         |
| Lợi nhuận phụ trội nhờ vào tính năng đánh giá và xếp hạng           | 400.000 đô-la                           |

Một lý do nữa cho thấy tính năng xếp hạng và đánh giá (dù tốt hay xấu) hoạt động hiệu quả là việc công ty bán hàng có thể giúp các công ty sản xuất cải tiến sản phẩm. eBags biết về các sản phẩm nó bán nhiều hơn các công ty sản xuất ra chúng. Cứ đến thứ Hai, eBags lại gửi một bản báo cáo về từng nhãn hiệu mà nó bán ra (370 nhãn hiệu). Bản báo cáo này không chỉ cho thấy những mặt hàng nào đang bán chạy mà còn cho thấy khách hàng nghĩ gì về chúng. Nếu không bán hàng qua mạng thì làm sao công ty có thể làm được việc đó?

Để nhấn mạnh điểm vừa đề cập, Peter Cobb kể cho chúng tôi một câu chuyện rất thú vị. Website của công ty ông bán một mặt hàng va-li vỏ cứng có tên là International Traveler. Mặt hàng rất được ưa chuộng vì trông nó khá đẹp. Nhưng sau một thời gian nhận được hàng loạt các đánh giá tốt, có cái gì đó thay đổi. “Tôi bắt đầu nhận thấy các ngón cái trở xuống”, Peter nói. Mới đầu chỉ một cái một tuần, sau đó ba cái một tuần và rồi sáu cái một tuần. Khách hàng nói rằng “Tôi dùng chiếc va-li này và rất yêu thích kiểu dáng của nó. Nhưng khi dùng nó đến lần thứ hai thì vỏ bên ngoài bị nứt.” Hoặc là “tôi quăng va-li lên xe taxi và thế là nó nứt”. Peter nhận thấy rằng công ty sản xuất nhất định đã thay đổi cái gì đó trong quy trình sản xuất vỏ va-li và vỏ va-li mới không bền như vỏ cũ nữa.

Nhà sản xuất không đồng ý với nhận xét này. Peter kiên quyết giữ vững ý kiến. “Chúng tôi không thay

đổi gì cả”, nhà sản xuất cũng khẳng định.

Khi những lời nhận xét xấu về sản phẩm tăng như núi, nhà sản xuất quay lại và nói: “Các bạn nói đúng, chúng tôi có vấn đề trong quy trình sản xuất. Chúng tôi cần phải chỉnh đốn lại,” Peter nói. Và các nhà sản xuất đã làm được.

Trong cách bán hàng truyền thống, nhà sản xuất hoàn toàn bị tách biệt với người mua. Các mặt hàng được trả thẳng về nơi sản xuất. Cửa hàng Macy’s không có cách nào theo dõi được các vấn đề như thế này và ngay cả nếu cửa hàng làm được thì cũng phải mất nhiều tháng mới có kết quả. Nhưng eBags có một mối liên kết chặt chẽ với khách hàng và biết ngay có cái gì đó không ổn chỉ trong vài tuần. Bằng cách gia nhập làn sóng ngầm, eBags đã có được sức mạnh điều khiển các nhà sản xuất, và công ty còn trở thành người hùng đối với khách hàng khi sửa chữa được lỗi của sản phẩm.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Constant Contact: tiếp năng lượng bằng cách tạo ra một cộng đồng

Điểm khác biệt giữa một email rác và email bình thường là gì? Quá đơn giản. Email rác là email mà bạn không muốn nhận.

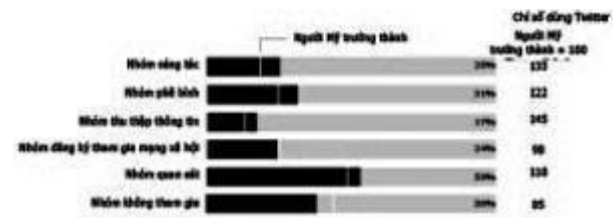
Chính câu hỏi đơn giản đó đã mang lại thành công cho công ty Constant Contact. Công ty này chuyên tiếp thị qua email. Công ty tập trung vào việc giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ duy trì mối quan hệ với khách hàng. Nếu khách hàng cung cấp địa chỉ email, chủ các doanh nghiệp nhỏ này có thể tăng doanh thu bằng cách gửi email cập nhật thông tin, thông báo mặt hàng nào đang khuyến mãi trong tháng, nhắc nhở khách hàng làm sạch răng miệng hay làm sạch ống khói. Theo luật về thư rác (Luật CAN-SPAM), nếu khách hàng cảm thấy bị quấy rầy, họ có thể yêu cầu xóa tên khỏi danh sách nhận email. Việc tiếp thị qua email cũng phải tuân theo luật nói trên. Nhưng thư rác thì không.

Gail Goodman, CEO của Constant Contact giải thích, sự tăng trưởng mạnh mẽ của công ty đến từ tiếp thị truyền miệng. Công ty khuyến khích người nhận giới thiệu cho người khác – khi bạn giới thiệu một người khác tham gia, bạn nhận được 30 đô-la và người kia cũng nhận được 30 đô-la để trả tiền sử dụng dịch vụ. Sự hài lòng của khách hàng được đặt lên trên hết vì khách hàng có thể ngừng trả tiền lệ phí hàng tháng bất kỳ lúc nào và yêu cầu xóa tên họ khỏi danh sách nhận email.

Khi trưởng phòng chăm sóc khách hàng của Gail, Maureen Royal, đề nghị tạo ra một cộng đồng mạng để khách hàng có thể khuyến khích lẫn nhau, Gail rất thích thú với ý tưởng này. Maureen đã từng chứng minh được rằng khách hàng của Constant Contact thích gặp gỡ, nói chuyện và ăn tối với nhau ở nhiều

thành phố. Vậy sao không để họ kết nối với nhau trên mạng? Như bạn thấy từ Biểu đồ 7-3, các doanh nghiệp nhỏ tham dự làn sóng ngầm rất tích cực.

Biểu đồ 7-3: Bản Nhận dạng Đặc điểm Công nghệ Xã hội của những chủ doanh nghiệp nhỏ



Dựa trên: Những người trưởng thành tại Mỹ

Nguồn: Khảo sát trực tuyến về Đặc điểm Công nghệ Xã hội tại Bắc Mỹ của Forrester, quý II 2007

Cộng đồng “Connect Up!” của Constant Contact được tạo ra vào năm 2005 và cộng đồng hoạt động rất hiệu quả. “Connect Up!” hiện đang có 13.000 thành viên, trong đó có 10% là khách hàng. Cộng đồng này hoạt động rất tích cực với hơn 60.000 tin bài trên 39 diễn đàn. Mọi người trả lời câu hỏi của nhau, khuyến khích những người mới cùng tham gia và duy trì tài khoản. Diễn đàn của Constant Contact là ngôi nhà của những khách hàng đã được tiếp năng lượng.

Có khoảng 39% thành viên trong cộng đồng mạng giới thiệu người khác cùng tham gia. Constant Contact ước lượng mỗi lời giới thiệu thành công sẽ tạo ra doanh thu trọn đời khoảng 1.500 đô-la (chi phí cho mỗi lời giới thiệu là 60 đô-la). Doanh thu của Constant Contact tăng 88% từ năm 2005 đến 2006, hơn cả tỷ lệ tăng trưởng 82% của năm trước. Công ty đang hoạt động hiệu quả và việc tiếp năng lượng cho khách hàng trong cộng đồng càng làm tăng trưởng tăng vọt.

Để hiểu được tại sao cộng đồng lại giúp làm tăng doanh thu cho Constant Contact, hãy nhìn vào khách hàng của công ty – những người ở vị trí đầu của phương pháp POST. Rõ ràng là họ đều có mặt trên mạng. Các doanh nghiệp nhỏ là tầm ngắm tuyệt vời cho cộng đồng. Họ có cùng những mối lo âu – điều hành một công ty không dễ chút nào, dù là một nhà hàng hay công ty sửa ống nước. Họ không có kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực kỹ thuật hay lĩnh vực tiếp thị, vì thế họ có thể nhờ người khác thực hiện việc email theo cách tốt nhất. Và họ muốn kể về thành công của mình cho người khác nghe. Vì thế khi Constant Contact khuyến khích họ tham gia cộng đồng trong lúc làm việc với các công cụ email tiếp thị, nhiều khách hàng đã đồng ý tham gia.

Khách hàng của Constant Contact cũng muốn chia sẻ một mối quan tâm cực kỳ quan trọng khác: họ không muốn bị xem là những kẻ gửi thư rác.

Cuộc thảo luận sôi nổi đầu tiên trên diễn đàn mới của Constant Contact là về thư rác. Và nó gần như không kiểm soát nổi. Một số thành viên phàn nàn rằng công ty đã tạm khóa tài khoản của họ vì có quá nhiều phàn nàn về thư rác. Một số khác bảo vệ Constant Contact chỉ ra rằng uy tín của công ty phụ thuộc vào việc công ty là một tổ chức tiếp thị email tuân thủ quy định pháp luật, chứ không phải là tổ chức chuyên gửi thư rác. Cuối cùng, Gail đã tổ chức một buổi hội thảo qua mạng để giải thích quy định của công ty và việc này làm dịu mọi chuyện xuống. Cộng đồng Constant Contact nêu lên vấn đề, công ty giải đáp và thành viên tiếp tục gửi email và giới thiệu khách hàng mới.

Giờ đây, cộng đồng này đã tự hỗ trợ lẫn nhau. Sự thân thiện và động lực “trả trước dùng sau” mà chúng tôi đã miêu tả trong Chương 3 đóng vai trò lớn ở đây. Kelly Rusk (cộng đồng Constant Contact biết đến cô với cái tên “cardcommunications”), một phụ nữ 23 tuổi người Canada làm nghề tiếp thị email, cảm thấy rất vui khi trả lời những câu hỏi như sau

BadAndy80

Lại là tôi, kẻ gửi thư rác xấu xa ... Tôi bị báo là gửi thư rác 6 lần trong 2000 emails, cao hơn tỷ lệ 1/1000 bình thường.

Tôi phải chờ 20 phút để mở lại tài khoản và một tay nào đó làm như tôi là người xấu khi bị báo đến 6 lần. Tay đó thật sự bực mình vì tôi. Tôi không thể tin vào tai mình khi tay đó đe dọa tôi “Đây là lần cuối cùng” trước khi tôi đăng nhập lại vào hệ thống Constant Contact.

Cardcommunications

Không có lý do gì để bào chữa cho nhân viên đã cư xử thô lỗ với bạn.

Tuy nhiên, Constant Contact chỉ muốn giữ vững uy tín của mình – vì mỗi lời than phiền về email rác cho mỗi tài khoản có thể làm ISP khóa tài khoản đó.

Nếu dịch vụ email nào không quan tâm đến những lời than phiền về thư rác thì tôi sẽ thấy lo cho họ vì có thể email của họ nằm trong thư mục rác ở khắp nơi hay đã bị ISP chặn rồi.

Tôi khuyên bạn nên viết lại lời nhắc nhở về quyền được gửi thư và viết nó càng cụ thể càng tốt (ví dụ như, bạn nhận được thư này vì bạn đã đăng ký trên website của chúng tôi và yêu cầu nhận email thông tin từ chúng tôi).

Nếu bạn được phép làm việc này vì một cách nào đó mập mờ (ví dụ như không trực tiếp hỏi khách hàng có muốn nhận thư hay không) thì bạn phải xem lại chiến lược tiếp thị qua email của mình.



Hãy xem những gì Kelly đang làm cho Constant Contact. Nếu BadAndy80 có danh sách người nhận mà chưa được họ đồng ý, anh ta sẽ không dùng dịch vụ của Constant Contact nữa và mãi mãi bị coi là kẻ gửi thư rác. Nếu anh ta phạm một sai lầm và Kelly chỉ cho anh ta thấy, có thể bây giờ anh ta đã thay đổi cách kinh doanh. Và Kelly cũng có thể hướng dẫn điều này cho bất kỳ ai đọc được mẫu trao đổi này. Cô giúp Constant Contact đào tạo khách hàng sử dụng dịch vụ đúng cách hơn và trung thực hơn, một điểm mạnh giúp tất cả khách hàng không bị xem là người gửi thư rác. Giáo dục cộng đồng, so với việc mất khách hàng, thì đỡ tốn kém hơn nhiều.

Như Maureen nói, “Tất cả nằm ở chỗ khách hàng phải cảm thấy mình là người trong cuộc. Nếu họ thật sự cảm thấy như vậy, họ đã là một phần của thành công. Chẳng ai muốn bỏ Constant Contact nếu họ cảm thấy như vậy cả.”

### Bài học từ việc tiếp năng lượng cho cộng đồng

Bạn học được gì từ kinh nghiệm của Constant Contact với cộng đồng của mình?

Trước hết, các công ty cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng là doanh nghiệp sẽ có lợi thế mạnh khi xây dựng cộng đồng. Các doanh nhân xây dựng cộng đồng dựa trên công việc của mình – trong trường hợp này là những người làm công tác tiếp thị qua email cho các doanh nghiệp nhỏ. Trên thực tế, khách hàng của công ty là doanh nghiệp thường cảm thấy có nhiều điểm chung hơn khách hàng là người tiêu dùng – vì họ cùng muốn đạt được một mục đích. Khách hàng của công ty là người tiêu dùng có thể có cảm giác thuộc về cộng đồng (ví dụ như trường hợp khách hàng dùng xe Mini) nhưng không nhất thiết phải như vậy (như trường hợp khách hàng mua va-li của eBags).

Thứ hai, cộng đồng có thể vượt quá tầm kiểm soát. Gail và Maureen theo dõi cuộc thảo luận đầu tiên về thư rác với mức độ gay gắt ngày càng cao. Để giữ uy tín, họ đã ra tay và hướng toàn bộ cộng đồng về phía mình muốn. Đừng dựng lên một cộng đồng cho đến khi bạn đã suy nghĩ về việc bạn sẽ làm gì nếu mâu thuẫn nổ ra (Cấm các thành viên trong cộng đồng nói xấu không phải là một giải pháp tốt vì họ có thể tự tạo nên một cộng đồng khác mà bạn không tài nào kiểm soát được).

Cuối cùng, bạn phải biết chắc chắn mục tiêu của mình. Cộng đồng của Constant Contact được tạo ra nhằm tiếp năng lượng cho khách hàng. Tất cả các hoạt động của cộng đồng (ví dụ như phần “khoa chiến dịch hiệu quả nhất của bạn” vừa được tung ra) đều nhằm vào việc tuyên dương các hoạt động tích cực, và duy trì khách hàng mới cũng như vào việc khuyến khích khách hàng mới tham gia. Điều đó có nghĩa là Gail và Maureen có thể đo lường được kết quả của mình – một yếu tố quyết định của tư duy làn sóng ngầm.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Lego: tiếp năng lượng cho cộng đồng đang có

Một số sản phẩm đã tạo được nhóm người hâm mộ sẵn lòng giúp đỡ cộng đồng phát triển.

Hãy hỏi Tormod Askildsen. Chúng ta đã biết đến ông trong Chương 3. Ông là giám đốc cấp cao về phát triển kinh doanh tại Lego Group, công ty sản xuất đồ chơi lớn thứ sáu thế giới. Nhưng công việc của ông là giúp Lego bán bộ lắp ráp cho những người không xem Lego là đồ chơi.

Tormod tập trung vào những khách hàng xem Lego là một vật liệu giúp phát triển trí sáng tạo chứ không phải là đồ chơi. Những người hâm mộ Lego, hay còn gọi là AFOL, đóng góp 5-10% doanh thu hơn triệu đô-la của Lego.

Ví dụ, năm 2005, Lego tung ra một sản phẩm có vẻ hơi lạ một chút. Bộ Imperial Star Destroyer có giá 299 đô-la và gồm 3.104 mẫu lắp ghép khác nhau. Sau khi tung ra thị trường, nó bắt đầu được khách hàng ưa chuộng và trở thành một trong những bộ bán chạy nhất của Lego. Ai mua một bộ đồ chơi lớn như vậy? Hầu hết là người lớn.

Tormod Askildsen hiểu rất rõ về cộng đồng người hâm mộ Lego, LUGNET, the International Lego Users Network ([www.lugnet.com](http://www.lugnet.com)). Cộng đồng này không phải do Lego lập ra hay quản lý. Nó là một cộng đồng toàn cầu gồm hàng nghìn người mê Lego. Nếu Lego sao chép lại cộng đồng trên website của công ty thì nó sẽ gặp thất bại. Hãy nhớ rằng cộng đồng được lập ra vì mọi người mong muốn được kết nối với nhau, chứ không phải vì bạn muốn kiểm soát nó. Vì vậy, nếu cộng đồng đã có sẵn thì bạn cần tôn trọng nó.

Thay vào đó, Lego tạo ra một chương trình có tên là Đại sứ Lego. Chương trình này nhằm vào hai mục đích: xây dựng mối quan hệ với người hâm mộ AFOL, và giúp Lego hiểu được chuyện gì đang diễn ra trong thế giới AFOL đầy sôi động. Các đại sứ Lego lấy thông tin về các sản phẩm sắp được tung ra từ công ty và lan truyền thông tin này qua mạng lưới cá nhân của họ, cả trên mạng và trong đời thường. Các đại sứ Lego có một trách nhiệm rõ ràng là phải lắng nghe các thành viên AFOL khác, thỏa thuận và truyền tải lại mong muốn của các thành viên đó với công ty Lego.

Người hâm mộ Lego rất muốn được trở thành một trong 25 đại sứ mà Lego chọn. Khi giới hạn số lượng đại sứ, Lego đã tạo ra một sự cạnh tranh, tiếp năng lượng cho người hâm mộ đứng lên và trở thành người phát ngôn cho công ty. Những đại sứ này không được trả tiền mặt mà họ được trả bằng các bộ xếp hình Lego. Trả công theo cách này vừa giúp giảm chi phí cho công ty lại vừa được các đại sứ

đánh giá cao.

Trong Chương 3, chúng tôi đã giới thiệu đến các bạn ba thành viên AFOL thuộc ba bậc thang khác nhau về Đặc điểm Công nghệ Xã hội: người chuyên tạo nội dung Eric Kingsley, người chuyên bình luận Joe Comeau và người chuyên xem Linda Nee. Giờ thì bạn có thể thấy họ quan trọng với Lego như thế nào. Rất dễ khuyến khích một người thích viết nội dung như Eric Kingsley đứng lên nói; khi đó, rất nhiều người thuộc nhóm bình luận và sẽ xem và sẵn sàng lắng nghe. Điều này thực sự rất có giá trị. Đây chính là lý do Lego đã chọn Eric Kingsley trở thành đại sứ cho mình.

### ROI của việc tiếp năng lượng cho cộng đồng

Việc tiếp năng lượng cho cộng đồng người hâm mộ Lego hiện nay của Tormoid Askildsen có giá trị như thế nào? Chắc chắn là hơn nhiều so với chi phí bỏ ra.

Các đại sứ của Lego chỉ đòi hỏi công ty phải chi vào việc phối hợp trên mạng, thời gian của nhân viên, thỉnh thoảng vào việc đi lại và tiền tính bằng gạch Lego. Chúng tôi ước lượng một chương trình như vậy tốn khoảng 200.000 đô-la.

Nhưng mỗi người trong số 25 đại sứ Lego của Tormod lại kết nối với hàng trăm người khác, thậm chí còn hơn thế nữa nếu bạn tính cả cộng đồng trên Internet. Như thế là bạn có khoảng 2.500 thành viên AFOL, mỗi người có thể mua khoảng 1.000 đô-la tiền sản phẩm Lego mỗi năm. Nếu những người này mua khoảng 1.200 đô-la mỗi năm nhờ vào nỗ lực của các đại sứ, công ty sẽ đạt doanh thu khoảng 500.000 đô-la từ 200.000 đô-la tiền đầu tư.

Cũng như đối với eBags, Lego còn thu được một thứ khác nữa. Các đại sứ mang về cho Lego các lời nhận xét về sản phẩm. Họ đại diện cho cộng đồng nói chuyện với Lego. Vì cộng đồng AFOL gắn bó chặt chẽ với nhau, chương trình Đại sứ Lego có nghĩa là Tormod và các nhà thiết kế sản phẩm tại Lego đã thiết lập được kênh trao đổi trực tiếp hai chiều với những người có ảnh hưởng nhất cộng đồng. Có thể bạn đã từng đọc trên tờ Wired rằng Lego mời cả các khách hàng nhiệt tình tham gia thảo luận thiết kế sản phẩm – một yếu tố của chiến lược gắn kết mà chúng tôi sẽ đề cập trong Chương 9. Việc này có giá trị rất lớn trong việc giúp phát triển thành công các sản phẩm Lego dành cho người lớn. Trong trường hợp này, việc tiếp năng lượng cho thành phần nòng cốt bao gồm cả yếu tố lắng nghe.

Việc bạn tiếp năng lượng như thế nào tùy thuộc vào việc bạn muốn các mối quan hệ thay đổi ra sao

Các ví dụ trong chương này miêu tả ba cách hiệu quả nhằm giúp bạn tiếp năng lượng cho khách hàng – bằng cách cho điểm và đánh giá, bằng cộng đồng, và các chương trình đại sứ. Nhưng còn rất nhiều

cách khác tùy thuộc vào việc cộng đồng của bạn gồm thành phần nào và việc bạn muốn thay đổi mối quan hệ của bạn với cộng đồng đó ra sao.

Ví dụ, công ty chuyên sản xuất kéo và các văn phòng phẩm thủ công Fiskars làm việc với công ty tư vấn Brains on Fire để tạo ra một chương trình đại sứ theo kiểu của Lego. Chương trình này có một cộng đồng giống như Constant Contact tại trang [www.fiskateers.com](http://www.fiskateers.com). Sau khi đã nỗ lực tìm kiếm, Fiskars chọn ra được bốn đại sứ, những người sẽ trở thành biểu tượng trong cộng đồng làm vờ thủ công. Mặc dù Fiskars phải trả lương cho họ nhưng những gì họ mang lại có giá trị cao hơn so với những người phụ nữ khác tham gia làm vờ thủ công.

Carnival Cruise Lines phát triển một chương trình nhằm giúp mọi người lên kế hoạch đi du thuyền với nhau. Sau khi bạn đăng ký tại trang [www.carnivalconnections.com](http://www.carnivalconnections.com), bạn có thể sử dụng các công cụ tại đó để liên kết với bạn bè, mời họ tham gia và sắp xếp các hoạt động. Do tính chất không đều đặn của thành phần khách hàng, chiến lược tiếp năng lượng dựa trên từng sự kiện của Carnival hoàn toàn có thể hiểu được.

Các công ty này đều rất thông minh – họ xem xét xu hướng khách hàng nòng cốt của mình trước, sau đó mới tạo ra các chiến lược và chọn công nghệ phù hợp với mối quan hệ mà họ đang có, và mang đến cho khách hàng những phương pháp khác nhau để mở rộng mối quan hệ đó. Khi làm việc này thuần thục, khách hàng sẽ bán hàng giúp bạn.

### Lời khuyên dành cho những người đi tiếp năng lượng

Tiếp năng lượng gây ảnh hưởng mạnh nhưng lại nguy hiểm hơn chiến thuật lắng nghe và nói chuyện mà chúng tôi đã đề cập trong hai chương trước. Tại sao lại như thế? Bây giờ bạn phải đối mặt với những người sẽ nói về thương hiệu của bạn. Mặc dù các công ty đều nói rằng họ luôn hiểu được nhu cầu của khách hàng, nhưng khi trực tiếp đối mặt với khách hàng, công ty lại thường chưa sẵn sàng.

Nếu bạn muốn tiếp năng lượng cho khách hàng, bạn phải suy nghĩ theo một cách mới. Đây là năm bước giúp bạn áp dụng các chiến thuật tiếp năng lượng cho công ty của bạn.

1. Hãy tìm hiểu xem bạn có muốn tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm hay không

Việc tiếp năng lượng sẽ rất hiệu quả đối với các công ty được khách hàng quan tâm và tin tưởng. Việc này không phải bất kỳ công ty nào cũng làm được.

Một số công ty cung cấp các sản phẩm thông dụng như giấy in, thẻ nhớ sẽ không phát triển được

thương hiệu cũng như không có mối liên kết thân mật với khách hàng vì khách hàng có thể tìm thấy các sản phẩm tương tự từ nhiều công ty khác. Nếu bạn muốn kinh doanh trong lĩnh vực này, không sao cả, nhưng đừng mong khách hàng sẽ nói về các sản phẩm của bạn. Mặc dù có rất nhiều khách hàng không hài lòng, các công ty khác vẫn thành công. Nếu bạn là một trong số đó thì việc tiếp năng lượng cho khách hàng chỉ làm mọi thứ tệ đi mà thôi. Nếu bạn ở một trong hai trường hợp trên, chúng tôi khuyên bạn nên lắng nghe làn sóng ngầm (Chương 5) để hiểu rõ về hành vi khách hàng.

Đối với các công ty có nhiều khách hàng nhiệt tình, việc tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm có thể giúp công ty tiến xa hơn. Ưu điểm của việc này là bạn có thể kết nối trực tiếp với khách hàng và hiểu được suy nghĩ của họ. Tuy nhiên, nó cũng có mặt xấu. Hãy nghĩ về Jim Noble và túi đựng laptop hay Eric Kingsley với những chiếc tàu lửa Lego. Bạn có thật sự muốn nghe từ họ không? Bạn có muốn các khách hàng khác nghe từ họ không? Bạn chưa sẵn sàng để tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm, trừ phi cả bạn và ban lãnh đạo công ty đều đồng ý.

## 2. Hãy tìm hiểu đặc điểm công nghệ xã hội của khách hàng

Bạn cần nghiên cứu xem khách hàng của mình đang tham gia làn sóng ngầm nhiệt tình đến mức nào bằng các con số cụ thể. Nếu bạn bán PDA hay găng tay bóng bầu dục – những gì thiên về giới trẻ hay giới mê kỹ thuật – khách hàng của bạn đã ở sẵn trong làn sóng ngầm và bạn có thể tin rằng họ rất dễ dàng tạo thành một cộng đồng với các đặc điểm xã hội. Nếu bạn bán đệm hay làm công việc chuyển quyền thừa kế nhà, đừng mong đợi nhiều quá – chẳng có ý nghĩa gì khi bắt tay vào xây dựng cộng đồng nếu những khách hàng thân thiết nhất của bạn có những điểm không phù hợp với công việc này, và chắc chắn họ sẽ không tham gia.

## 3. Hãy tự hỏi “vấn đề của khách hàng là gì?”

Hãy nhớ rằng trừ một số trường hợp đặc biệt như với Lego, còn lại bạn sẽ không có một cộng đồng xung quanh sản phẩm của mình. Nếu không tin thì hãy nhớ lại cộng đồng beinggirl.com của Procter & Gamble trong Chương 6, một cộng đồng được xây dựng xung quanh những vấn đề của các cô bé chứ không phải để bán các sản phẩm dành cho phụ nữ. Ngay cả khách hàng của Lego cũng không chỉ nói về Lego, họ nói về việc xếp hình dùng đồ chơi Lego, hai thứ này không giống nhau. Khi eBags phát triển đến bước kế tiếp, công ty có thể thấy rằng các vấn đề của khách hàng chủ yếu nằm ở chuyện đi lại, chứ không phải hành lý.

## 4. Hãy chọn một chiến lược phù hợp với đặc điểm công nghệ xã hội cũng như vấn đề của khách hàng

Đối với các công ty bán lẻ hay bán trực tiếp đến người tiêu dùng, việc cho điểm và đánh giá hoàn toàn

phù hợp và hiệu quả của nó đã được chứng minh. Nếu khách hàng của bạn có nhiều người thuộc nhóm Bình luận thì bạn sẽ có ưu thế khi bắt đầu.

Đối với các công ty khác, tạo ra cộng đồng là một việc làm thông minh và hợp lý. Nhưng hãy xem xét xung quanh trước. Nếu khách hàng của bạn đã tạo ra cho mình một cộng đồng, giống như trường hợp của Lego, tốt nhất là bạn nên tham gia cộng đồng đó chứ không nên bắt đầu xây dựng một cộng đồng mới.

Nhưng hãy chuẩn bị thật kỹ lưỡng. Mặc dù bạn có thể lấy được những công cụ xây dựng cộng đồng từ các công ty như ning.com hay KickApps, nhưng để có một cộng đồng thành công, bạn phải tính cả chi phí thiết kế, quản lý, tiếp thị và chi phí này có thể lên đến hàng trăm nghìn đô-la.

## 5. Đừng bắt đầu nếu bạn không duy trì được một thời gian dài

Cộng đồng cũng giống như một cuộc hôn nhân, nó cần có sự thay đổi, phát triển của cả hai bên. Và nếu bạn nghĩ bạn không thể duy trì nó trong một thời gian dài, có lẽ bạn nên nghĩ tới một kết cục tồi tệ của những cuộc hôn nhân không có sự vun đắp, xây dựng dài lâu.

Hãy nghĩ đến việc cho điểm sản phẩm trên trang web của eBags. Nếu công ty ngừng cho phép khách hàng làm việc này hoặc ngừng hỗ trợ nó, trang này không chỉ nhàm chán và ít được biết đến mà những khách hàng từng được nó tiếp xúc cũng sẽ cảm thấy hụt hẫng. Jim Noble không phải là người mà bạn muốn đối đầu, ông sẽ kể cho người khác nghe eBags đã từng là công ty tuyệt vời như thế nào trước khi nó ngừng lắng nghe những người như ông. Nếu Lego ngừng kết nối với những thành viên hàng đầu của AFOL, sự nhiệt tình của họ sẽ giảm dần và cộng đồng sẽ ngày càng bị thu hẹp.

## Việc tiếp năng lượng sẽ thay đổi công ty bạn như thế nào

Khi tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm, bạn sẽ nhận thấy không phải khách hàng nào cũng giống khách hàng nào.

Trong chương này, chúng tôi bàn về việc tiếp năng lượng cho thành phần nòng cốt, thành phần này gồm những khách hàng thân thiết nhất của bạn. Nhưng cũng giống như thành phần nòng cốt của bất kỳ chính trị gia nào, thành phần nòng cốt này muốn được thu lợi. Họ muốn bạn phải lắng nghe.

Nếu bạn có thể đánh bóng các đại sứ thương hiệu như Lego, mời gọi khách hàng tham gia một cộng đồng như Constant Contact hay cho khách hàng quyền được bình phẩm như eBags, bạn sẽ tạo ra được những tiếng nói đầy quyền lực.

Lego thừa nhận rằng chương trình đại sứ thương hiệu của mình gồm hai chiều – công ty dựa vào ý kiến của các đại sứ để phát triển sản phẩm trong tương lai cũng như để thay đổi cách kinh doanh. Tương tự như vậy, eBags đã đưa Jim Noble vào ban tư vấn và hỏi ý kiến ông về các sản phẩm. Và eBags cũng chọn những người viết đánh giá tốt nhất làm người dùng thử sản phẩm. eBags gửi cho họ túi xách để họ đánh giá và từ đó xem liệu một cộng đồng lớn hơn sẽ chấp nhận hay đào thải túi xách đó.

Điều gì sẽ xảy ra nếu các thành viên trong cộng đồng chống lại bạn? Nếu thành viên đứng đầu trên LUGNET không hài lòng với ban lãnh đạo của LUGNET hay một nhóm thành viên của cộng đồng Constant Contact cứ một mực bắt thay đổi chính sách, các công ty phải lắng nghe ngay lập tức. Một cộng đồng được tiếp sức đòi hỏi phải có câu trả lời và những khách hàng đã được tiếp sức có được vũ khí là cả cộng đồng. Thông điệp gửi đến tất cả các công ty là các công ty phải chịu khó lắng nghe bất cứ khi nào có thể nhằm mang lại cho khách hàng những gì họ mong muốn nhất.

Những gì họ cần là thông tin về các sản phẩm đang có mặt trên thị trường cũng như sản phẩm sắp tung ra thị trường của công ty. Một công ty bắt đầu từ việc tiếp năng lượng cho làn sóng ngầm sẽ có được một đội ngũ tình nguyện viên làm công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Miễn là bạn nhiệt tình kết nối với họ thì mọi thứ sẽ ổn. Nhưng nếu họ là của bạn, bạn không thể đuổi việc họ mặc dù họ không làm theo cách bạn muốn.

Đây chính là lý do tại sao các công ty bắt đầu từ việc tiếp năng lượng cho những khách hàng nhiệt tình nhất thường bước tiếp đến việc nắm giữ họ – điều này có nghĩa các công ty biến họ thành một phần của sản phẩm và quy trình của công ty. Việc tiếp sức dẫn đến việc nắm giữ. Ví dụ, nếu bạn định tiếp năng lượng cho khách hàng của mình, bạn hãy đọc Chương 9 để thấy được mình sẽ đi đến đâu. Mời khách hàng tham gia quy trình phát triển sản phẩm và trở thành một phần của công ty là điều hết sức hấp dẫn, nhưng đồng thời, làn sóng ngầm cũng dẫn bạn đến một nơi mà bạn chẳng thể điều khiển được công việc kinh doanh cũng như thương hiệu của mình.

\*\*\*

Các cộng đồng mà chúng tôi đề cập trong chương này có nhiều tiềm năng phát triển vượt khỏi mức tiếp năng lượng. Trong một cộng đồng trưởng thành, mọi người giúp đỡ nhau giải quyết vấn đề. Việc này không những làm cộng đồng có thêm tính tương trợ mà còn giúp làm giảm chi phí hỗ trợ. Làn sóng ngầm hỗ trợ cho chính nó và đây cũng là nội dung của chương tiếp theo.

## 8. Giúp làn sóng ngầm tự hỗ trợ chính nó

Vợ chồng TJ và Michelle Howley 29 tuổi chuẩn bị sinh con đầu lòng. Michelle biết mình đang mang thai một cặp song sinh khi chị đến bệnh viện. Các bạn hãy bắt đầu lắng nghe nhé (những gì bạn sắp đọc là nguyên văn một bài viết trên mạng):

[Bài đầu tiên] 4/9/2006, 7:20 tối

Thứ Tư, ngày 30/8, Michelle bị vỡ nước ối. Chúng tôi lập tức đưa cô ấy đến bệnh viện Portsmouth. Ở đó, các bác sỹ cho cô ấy uống thuốc chống co thắt. Sau khi xe cấp cứu đưa cô ấy đến Mass General ở Boston, chúng tôi được thông báo những tin hết sức khủng khiếp.

Lúc đó hai bé chỉ mới 22 tuần và 3 ngày tuổi. Hai bé có nhiều khả năng sống nếu qua được 24 tuần. Người ta khuyên chúng tôi nên mổ để tránh nguy hiểm trong khi chờ đợi.

Nhưng chúng tôi quyết định chờ và theo dõi xem tình hình từng ngày như thế nào. Đã hơn 5 ngày rồi mà chúng tôi vẫn chưa mổ. Không có dấu hiệu nhiễm khuẩn. Chúng tôi cầu nguyện có thể trụ được tới tuần thứ 24 để nếu Michelle phải mổ, các bác sỹ có thể cứu được bé.

Chúng tôi không muốn ai bị lâm vào hoàn cảnh phải đưa ra những quyết định khó khăn như chúng tôi. Câu chuyện là thế này:

Chúng tôi có hai bé trai. Một bé rất tuyệt vời. Túi ối của bé đầy, kín và bé đang lớn dần. Bé di chuyển như một vận động viên thể dục dụng cụ vậy.

Bé kia chỉ có khoảng 1 cm nước ối. Bé bị kẹp và có thể sẽ bị ảnh hưởng lâu dài vì thiếu nước và không gian.

Nếu chúng tôi có thể trụ đến tuần thứ 24, khả năng sống sẽ tăng từ 0% đến 50%. Cứ mỗi tuần trôi qua là khả năng này lại tăng lên một chút. Chúng tôi cũng biết rằng trẻ em sinh non có thể bị chậm phát triển hoặc có vấn đề về thần kinh.

Đây là những gì chúng tôi được biết. Chẩn đoán chính thức tình trạng sức khỏe là PPPROM (previable, preterm, premature rupture of membranes – màng rách sớm trước kỳ hạn và không sống được).



Nhiều người hỏi chúng tôi liệu họ có giúp gì được không. Tất cả những gì chúng tôi yêu cầu mọi người làm là hãy nghĩ đến chúng tôi và cầu nguyện cho chúng tôi. Chúng tôi đang trải qua quãng thời gian khó khăn nhất. Chúng tôi sẽ đăng tin cập nhật lên trang này khi chúng tôi có thể. Vào lúc này đây, không có tin gì chính là tin tốt nhất.

Chúc các bạn những điều tốt lành.

TJ & Michelle.

Nếu bạn hay bất kỳ người nào bạn quan tâm từng ở trong bệnh viện suốt một thời gian dài, bạn sẽ hiểu được hoàn cảnh của TJ & Michelle. Cuộc sống của họ đang bị đảo lộn. Họ phải làm việc với các bác sĩ, y tá và đưa ra quyết định dựa trên một số thông số y khoa mà họ chưa từng biết đến. Nhưng đó chỉ là vấn đề y khoa mà thôi.

Các bệnh viện còn có một vấn đề nữa song song với vấn đề y khoa. Bệnh nhân có người thân và bạn bè quan tâm và bạn bè họ luôn muốn biết có chuyện gì đang diễn ra. Mặc dù người bệnh cũng muốn kể cho người thân và bạn bè biết tình cảnh của mình, nhưng họ không đủ sức để làm việc đó.

“Tôi ghét nhận điện thoại”, Michelle kể, “Tôi ở trong bệnh viện và cứ phải kể đi kể lại một câu chuyện”. Chồng chị, TJ, cũng hết sức mệt mỏi khi phải kể cho người thân, đồng nghiệp trong công ty nghe về tình hình của vợ. Anh phải giúp đỡ Michelle trong một bệnh viện cách nhà hơn một tiếng đồng hồ và đưa ra những quyết định có tính sống còn về việc điều trị cho vợ. Bất kỳ ai phải đương đầu với hoàn cảnh như vậy đều cảm thấy khó khăn và hết sức nặng nề.

Rất may là Georgia Peirce có một hệ thống để giúp đỡ bệnh nhân trong tình cảnh này.

Georgia, trưởng phòng truyền thông dịch vụ chăm sóc bệnh nhân tại bệnh viện Massachusetts General Hospital (MGH) hiểu rằng có hàng trăm bệnh nhân như gia đình Howley đang gặp khó khăn khi nói chuyện với gia đình và bạn bè. Vì thế, khi trưởng phòng chăm sóc sức khỏe bệnh nhân và y tá trưởng của MGH nhờ bà xem thử xem liệu CarePages – một trang web giúp đỡ bệnh nhân liên lạc với người thân – có phù hợp hay không, bà thấy rất hài lòng với ý tưởng này và đề nghị MGH sử dụng trang web này.

CarePages là một dạng blog dành cho người bệnh. Các bệnh nhân có các công cụ giúp họ dễ dàng đăng nhập và đăng tin lên. Không giống như hầu hết các blog khác, những tin tức cập nhật này được bạn bè và người thân rất quan tâm. CarePages đã giúp nhà Howley gửi email đến những người quan tâm đến họ, giúp những người này truy cập vào trang web để biết thêm chi tiết. Bất cứ khi nào nhà

Howley đăng một bài mới hay tải một bức ảnh lên, bạn bè và người thân đều biết được tình hình của họ. CarePages cũng dành chỗ cho bạn bè, người thân đăng những lời chúc và việc này tạo nên sự động viên, cổ vũ rất lớn về mặt tinh thần cho bệnh nhân. Trang web của cặp song sinh nhà Howley đã nhận được 121 lời chúc như thế này, không phải chỉ là những lời hy vọng và cầu nguyện thông thường. Trang web còn có cả một loạt các bài thơ do một người bạn tên là Liana tự sáng tác.

“Chúng tôi chắc không vượt qua nổi nếu không có CarePage”, Michelle nói. Mỗi khi không ngủ được, chị lại lên CarePage xem ai đã ghé thăm trang của mình (CarePage ghi lại cả những người truy cập nhưng không viết tin nhắn). “Tôi khóc mỗi khi đọc tin nhắn, CarePage đã giúp tôi vượt qua từng ngày”, chị nói. “Nó đã giúp tôi hồi phục tinh thần”. Mẹ của Michelle cũng học cách lên mạng để theo dõi tin tức của cô qua CarePage hai lần mỗi ngày. TJ đưa đường dẫn của trang cho đồng nghiệp và nhận thấy anh có cả một mạng lưới những người luôn hỗ trợ, cầu chúc cho anh ở cơ quan mà anh không ngờ đến. Đối với bệnh viện Massachusetts General, CarePages cho phép bệnh nhân có thể tập trung thời gian vào các quyết định về điều trị, dùng thuốc và hồi phục – nó biến tình yêu của gia đình và bạn bè thành một hệ thống hỗ trợ mà người bệnh không phải tốn nhiều sức để duy trì. Khi Kaiser Family Foundation và Harvard School of Public Health điều tra về bệnh nhân ung thư, hơn 1/4 bệnh nhân nói rằng ngoài việc chăm sóc y tế trực tiếp, các bác sỹ không quan tâm gì đến hệ thống hỗ trợ bệnh nhân ung thư. Dù chúng ta có muốn các bác sỹ để mắt đến hỗ trợ thì họ cũng chẳng có sức mà làm vì chỉ tập trung đến chuyên môn thôi, họ đã bị quá tải rồi.

Chuyện nhà Howley có một kết cục tốt đẹp, một phần cũng nhờ vào sự hỗ trợ mà họ nhận được trên trang CarePage. Vì bạn không đọc được CarePage (bạn phải được mời mới đọc được), chúng tôi sẽ trích cho bạn xem một số tin dưới đây

[Bài 4] 10/9/2006, 8:16 sáng

Chúng tôi đã trụ được đến ngày cuối cùng của tuần lễ thứ 24!!! Vào lúc này đây, mỗi ngày chúng tôi lại càng tin vào sức khỏe và khả năng sống của hai bé.

Nhịp tim vẫn tốt. Và tôi có thể cảm thấy các bé đang vận động hàng ngày...

Chúng tôi đang cố sống lạc quan và tất cả các tin nhắn tuyệt vời của các bạn đã giúp chúng tôi vượt qua từng ngày. Bạn không biết được mỗi tin nhắn tạo được sự khác biệt cho chúng tôi đến nhường nào đâu. Cảm ơn các bạn!!!

[Bài 18, với nhiều hình ảnh] 24/10/2006, 2:31 chiều

Chào các bạn. Chúng tôi vừa trải qua một buổi tối bận rộn.

Trưa hôm qua, bụng tôi bắt đầu co thắt và người tôi cứ nóng dần lên. Bốn giờ sau đó, chúng tôi đã có hai bé trai, chúng đang khóc oe oe.

Matthew Domenic (Doc) nặng 1,5 kg... Mark Joself (MJ) nặng 1,6 kg... Chúng đều đang được nằm trong trung tâm NICU và đang được theo dõi chặt chẽ. Tôi phải được nhìn thấy hai bé, tối nay các bác sỹ sẽ tháo IV và các dây nhợ khác của tôi ra, chúng tôi sẽ đi xuống thăm và bế Mark (vì bé không bị gắn quá nhiều dây nhợ).

Cám ơn tất cả các bạn. Các bạn đã giúp chúng tôi đi được đến ngày hôm nay.

[Bài 23] 1/11/2006, 12:29 giờ sáng

Tôi có cảm giác mình đang đi tàu lượn... và chúng tôi cầu nguyện cho cuộc sống bé bỏng của hai bé.

Hôm nay là một ngày tồi tệ.

Mark lại bị gắn ống vì bé có dấu hiệu bị nhiễm trùng và liên tục bị khó thở... Bé dùng thuốc kháng sinh mạnh... Chúng tôi vô cùng đau khổ khi thấy đứa con bé bỏng của mình khỏe lên và sau đó lại bị chằng dây nhợ và đau đớn.

Matthew khá khỏe. Các bác sỹ đang từ từ gỡ các ống truyền cho bé để bé khỏi bị sốc.

[Bài 42] 8/12/2006, 10:00 giờ tối

Mark đã về nhà. Chúng tôi vừa đem bé về nhà tối nay. Lẽ ra chúng tôi đã đăng hình ảnh của bé lên nhưng mọi chuyện cứ rối tung rối mù lên khi cứ phải di chuyển từ chỗ nọ sang chỗ kia, và làm quen với việc có con . Bé rất quấy... và bé thay nhiều đồ hơn cả một chương trình biểu diễn thời trang... nhưng bé rất đáng yêu và chúng tôi không cảm thấy phiền toái chút nào khi anh chàng bé nhỏ này được cho về nhà.

[Bài 75] 7/6/2007, 9:07 tối

**CẢ HAI BÉ ĐỀU VỀ NHÀ!!!!!!!!!!**

Hai bé đã về nhà được vài hôm rồi. Mấy ngày qua, mọi thứ cứ rối tung cả lên, và ước gì bạn thấy Mark tràn đầy năng lượng như thế nào... Tôi chỉ có thể tưởng tượng ra rằng mọi thứ sẽ rối như thế nào khi bọn trẻ chạy nhảy được.

Rõ ràng, làn sóng ngầm là một hệ thống hỗ trợ tuyệt vời. Nó giúp mọi người liên kết với nhau và nó sẽ làm cuộc sống trở nên thoải mái hơn cho cả bạn lẫn người khác. Đây chính là điểm cho thấy làn sóng ngầm tự hỗ trợ mình, và cũng chính là chủ đề của chương này.

Cách hỗ trợ truyền thống và cách hỗ trợ của làn sóng ngầm

Hỗ trợ khách hàng là cả một gánh nặng.

Sau khi bạn mua một sản phẩm tiêu dùng bình thường, công ty không muốn nghe tin tức gì từ bạn cả. Nếu bạn gọi điện thoại thì điều đó có nghĩa là có cái gì đó không ổn. Theo Elizabeth Herrel, chuyên gia về tổng đài điện thoại của Forrester, mỗi cuộc gọi đến tổng đài dịch vụ chăm sóc khách hàng tốn khoảng

6 đô-la hoặc 7 đô-la nếu bạn tính hết chi phí để vận hành tổng đài. Hỗ trợ kỹ thuật thường tốn gấp đôi, khoảng 10 đô-la tới 20 đô-la.

Các công ty có dịch vụ hỗ trợ qua điện thoại tốn hàng tỷ đô-la để vận hành các tổng đài như thế này.

Nhu cầu giảm chi phí cho tổng đài trong mười năm qua tại Mỹ đã có hai xu hướng lớn như sau:

Thứ nhất, từ cuối những năm 1990, các công ty đã bắt đầu nhận ra họ có thể hướng dẫn mọi người tự tìm kiếm thông tin trên website. Kết quả là sự tiến bộ vượt bậc của các dịch vụ do người dùng tự thực hiện, trong đó công ty đưa hàng loạt thông tin về sản phẩm và cách giải quyết trực trực lên mạng và khuyến khích khách hàng sử dụng nó. Việc này có ưu điểm là khách hàng có thể tìm thấy thông tin khi nào họ muốn. Và việc này tiết kiệm chi phí – như Harley Manning, một chuyên gia về thiết kế web của Forrester nhận xét “bạn có thể thay đô-la bằng xu”. Nếu câu hỏi của khách hàng vào dạng “Tôi nay mấy giờ máy bay đến Seattle cất cánh?” thì website là công cụ tuyệt vời. Nhưng những câu hỏi phức tạp hơn vẫn cần đến điện thoại.

Xu hướng thứ hai là outsource – đưa dịch vụ trả lời điện thoại ra cho các quốc gia khác thực hiện. Nếu một kỹ sư nói tiếng Anh tại Ấn Độ hay Phillipines có thể trả lời câu hỏi tốt như một người Mỹ hay người Anh thì tại sao ta lại không chuyển các cuộc gọi đến đó? Tại thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này, chi phí trả lương cho nhân viên trả lời điện thoại ở nước ngoài thấp hơn chi phí trả lương cho nhân viên Mỹ khoảng 40% và hầu hết chi phí của các cuộc gọi là tiền lương. Dựa trên các con số tiết kiệm được này, tính đến năm 2015, sẽ có 3,4 triệu việc làm ở Mỹ và 1,2 triệu việc làm ở châu Âu được outsource và phần lớn trong số đó là công việc nghe và trả lời điện thoại.

Nhưng các cuộc điện thoại như vậy có giúp khách hàng tốt hơn không?

Bạn có bao giờ thấy sợ khi phải gọi điện thoại yêu cầu hỗ trợ và thực hiện hết các bước của hệ thống điện thoại tự động không? Vấn đề không nằm ở chỗ người trả lời là người Ấn Độ hay người Ai-len, vấn đề nằm ở chỗ liệu người đó có giúp được bạn hay không. Và đối với dịch vụ qua website, chúng ta đều có thể thử nhưng kết quả khá mơ hồ.

Ngay cả khi các công ty đã thực hiện được các bước trên để giảm chi phí, nhưng khách hàng không hài lòng khi phải chờ đợi lâu, chất lượng không đảm bảo cũng như họ không hài lòng về các thủ tục giấy tờ lằng nhằng nhận hỗ trợ đã tạo ra một nguồn thông tin mới – giúp đỡ lẫn nhau. Như đã đề cập trong Chương 7, con người tin tưởng lẫn nhau nhiều hơn tin tưởng các công ty. Và điều đáng ngạc nhiên là mọi người sẵn lòng bỏ thời gian ra giúp đỡ người khác.

Đây chính là điều mà Bệnh viện Massachusetts General Hospital đã nghiệm ra với CarePages. Mọi người rất sẵn lòng giúp đỡ nhau trên mạng để vượt qua khó khăn. Dĩ nhiên là mọi người sẽ giúp đỡ bạn bè, người thân của họ như trong trường hợp của gia đình Howley. Nhưng điều đặc biệt là họ cũng sẵn sàng giúp đỡ những người hoàn toàn xa lạ.

Trong chương này, chúng tôi sẽ cho bạn thấy ví dụ về ba cách thể hiện điều này: diễn đàn hỗ trợ của Dell, wiki của BearingPoint, hỏi đáp trên Yahoo! và Naver.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Dell: dùng diễn đàn hỗ trợ để trả lời câu hỏi

Jeff Stenski là kỹ sư thiết kế tại một công ty điện. Đây là công việc ban ngày của ông.

Ông còn có một công việc khác tốn thời gian nhưng lại không được trả lương. Ông trả lời câu hỏi trên diễn đàn hỗ trợ cộng đồng của Dell. Trên diễn đàn, mọi người gọi ông là “Predator”. Chuyên môn của ông là đĩa quang dùng để chơi CD và DVD.

Bất cứ khi nào bạn thấy câu hỏi về đĩa quang, bạn sẽ thấy câu trả lời của Predator. Đây là một ví dụ. Hãy tưởng tượng bạn là Alex đến từ thành phố New York và đang cố gắng lắp đặt ổ đĩa CD trên máy tính Dell Dimension. Bạn đang gặp một lỗi khá phức tạp “Lỗi 39”. Bạn có thể đăng câu hỏi này lên diễn đàn cộng đồng của Dell ([www.dellcommunity.com](http://www.dellcommunity.com)).

AlexNYC: Philips DVD + RW 8701 và HK-DT-ST DVD ROM gặp lỗi 39 trên máy Dimension 4700

Đã cố gắng tắt và khởi động lại nhưng vẫn không thấy driver nào mới được cập nhật. Tôi không thể cài đặt lại phần cứng của hệ thống vì như thế sẽ mất hết dữ liệu hệ thống. Có ai giúp được tôi không?

Cám ơn!!!

Sau đó có một vài bài viết qua lại trao đổi giữa các thành viên của cộng đồng. Và rồi Predator nhảy vào, chỉ trong vài tiếng đồng hồ sau khi câu hỏi được nêu lên.

Predator: Philips DVD + RW 8701 và HK-DT-ST DVD ROM gặp lỗi 39 trên máy Dimension 4700

Alex,

Hãy xem bài viết của Dell về vấn đề này, hãy nhấp chuột vào đường dẫn CD/RW trên bài viết của tôi và kéo chuột xuống phần 12, bài thứ 10.

Thêm vào đó, bạn phải đăng nhập với quyền Admin

Thân chào!

Lạy Chúa, hãy ban cho con sự lão hóa để quên hết những người mà con không bao giờ thích, ban cho con sự may mắn để gặp gỡ những người con yêu quý và ban cho con một cái nhìn đúng đắn để thấy được sự khác biệt này .

AlexNYC: Philips DVD + RW 8701 và HK-DT-ST DVD ROM gặp lỗi 39 trên máy Dimension 4700

Jeff thân mến,

Cám ơn anh rất nhiều. Đầu đĩa của tôi đã hoạt động rồi.

Anh quả là một viên ngọc quý và tôi thích lời cầu nguyện về sự lão hóa của anh lắm.

Và bây giờ, hãy xem điều gì đang diễn ra ở đây. Alex đưa ra một câu hỏi mơ hồ nhưng rất quan trọng đối với anh. Jeff/Predator nhanh chóng trả lời câu hỏi này. Alex rất hài lòng. Dell đã tiết kiệm được ít nhất 10 đô-la tiền điện thoại hỗ trợ khách hàng.

Nhưng chưa hết, thông tin này được đăng trên mạng và mọi người đều có thể tìm thấy nó. Nếu bạn tìm “Lỗi 39” trên diễn đàn của Dell, câu trả lời này được đưa ngay lên hàng đầu. Rõ ràng nhiều người đã tìm được câu trả lời này vì nó được xem đến 630 lần. Hãy giả sử rằng 100 trong số 630 người đó tìm được câu trả lời cho vấn đề của họ (và không phải gọi điện thoại cho Dell). Như thế Jeff đã tiết kiệm

cho Dell ít nhất 1.000 đô-la.

Và trên thực tế thì Jeff tốn khá nhiều thời gian vào diễn đàn này, rất nhiều thời gian đáng khác. Từ năm 1999, anh đã đăng nhập vào diễn đàn 473.000 phút, tức là khoảng 123 ngày mỗi năm (anh nói với chúng tôi rằng anh mở diễn đàn của Dell trên máy tính khi làm việc cho các dự án khác). Anh đọc gần 250.000 tin nhắn và viết hơn 20.000 bài. Các bài này được xem hơn hai triệu lần bởi những độc giả khác nhau. Giả sử cứ 20 người đọc bài viết của Jeff thì có một người tìm thấy câu trả lời cho chính mình và không cần gọi cho Dell, chỉ Jeff thôi đã tiết kiệm cho Dell hơn một tỷ đô-la.

Tại sao Jeff lại nhiệt tình đến như vậy? “Tôi thật sự thích giúp đỡ người khác” – anh nói với chúng tôi. “Cái làm tôi hứng thú là việc giúp người khác và được họ cảm ơn”.

Cám ơn Jeff Stenski đã tiết kiệm cho Dell cả triệu đô-la.

Điều đặc biệt là bạn có thể thấy được sự nhiệt tình này khắp nơi trong làn sóng ngầm. Caterina Fake, đồng sáng lập trang chia sẻ hình ảnh Flickr, gọi nó là “văn hóa hào phóng”. Chúng tôi gọi nó là sự tìm kiếm thu nhập tinh thần. Như chúng tôi đã đề cập trong Chương 3, các phần thưởng tinh thần có nhiều dạng khác nhau, đó là cảm giác muốn giúp đỡ, muốn được mọi người công nhận, và muốn được thuộc về một cộng đồng nào đó. Những người như Jeff tham gia để được biết ơn. Một số khác muốn được mọi người biết đến. Một số khác lại cảm thấy khi trả lời, họ sẽ gây được ảnh hưởng. Thu nhập tinh thần được trả bằng tình yêu chứ không phải bằng tiền.

Việc tìm kiếm thu nhập tinh thần sẽ không thực sự có giá trị nếu chỉ có vài người như Jeff Stenski thực hiện. Song trên thực tế, hàng nghìn khách hàng trên diễn đàn cộng đồng của Dell đang giúp đỡ lẫn nhau và giúp Dell tiết kiệm một khoản chi phí đáng kể. Họ rất hài lòng – họ có được câu trả lời mà không cần dùng đến điện thoại. Nhiều khách hàng yêu mến, tin tưởng diễn đàn của Dell và hạn chế gọi điện thoại yêu cầu hỗ trợ. Mong muốn có được thu nhập tinh thần đang lan rộng – bạn có thể thấy những người như Jeff Stenski có mặt khắp nơi trên làn sóng ngầm để giúp đỡ mọi người.

Hiểu được phải làm thế nào để đánh vào mong muốn có được thu nhập tinh thần chính là yếu tố chủ đạo của xu hướng tư duy làn sóng ngầm. Trong phần còn lại của chương, chúng tôi sẽ cho bạn thấy những người như Jeff có thể giúp gì cho bạn.

Tính kinh tế của các diễn đàn hỗ trợ cộng đồng

Sean McDonald, giám đốc chuyên về cộng đồng mạng toàn cầu của Dell, bật mí cho chúng tôi cách cộng đồng này đã giúp Dell như thế nào. Theo Sean, khoảng 7.000 khách hàng của Dell đăng nhập mỗi

tuần, tạo ra khoảng 9.000 bài viết mới. “Đây là sức mạnh của hàng nghìn con người, hàng nghìn con người” – ông nói.

Bảng 8-1: ROI của diễn đàn hỗ trợ cộng đồng

Bảng phân tích bên dưới trình bày thông tin về diễn đàn hỗ trợ cộng đồng cho một công ty với sản phẩm công nghệ phức tạp (ví dụ một loại thiết bị điện tử hay một phần mềm nào đó). Chúng tôi giả sử công ty có năm triệu khách hàng. Chi phí bao gồm tiền công nghệ và tiền điều hành diễn đàn. Tất cả các con số đều được làm tròn đến hàng nghìn.

| Chi phí xây dựng   | Chi phí                |
|--|------------------------|
| Lập kế hoạch và phát triển   | 25.000 đô-la           |
| <b>Chi phí duy trì (hàng năm)</b>  |                        |
| Nền tảng phần mềm diễn đàn (ví dụ Lithium)   | 60.000 đô-la           |
| Điều hành và quản lý (5 nhân viên toàn thời gian)  | 500.000 đô-la          |
| Quảng cáo để tăng lưu lượng (10.000 nhấp chuột/tháng với giá 1 đô-la /cái)                                       | 20.000 đô-la           |
| <b>Tổng chi phí cho năm thứ nhất</b>   | <b>4.705.000 đô-la</b> |
| <i>Lợi ích bên dưới chỉ là để việc không phải trả lời điện thoại của khách hàng</i>                              |                        |
| <b>Phân tích lợi ích (hàng năm)</b>  | <b>Giá trị</b>         |
| Khách hàng tham gia diễn đàn hàng năm (giả sử 1% lượng khách hàng)   | 50000 đô-la            |
| Khách hàng xem mà không đóng góp cho diễn đàn (giả sử 5% lượng khách hàng)                                       | 250.000 đô-la          |
| Tổng số cuộc gọi mà các khách hàng này lẽ ra đã thực hiện (giả sử trung bình một cuộc/khách hàng)                | 300.000 đô-la          |
| Số cuộc gọi đã không được thực hiện nhờ có diễn đàn (giả sử 33% khách hàng có câu trả lời trên diễn đàn)         | 100.000 đô-la          |
| <i>Chi phí tiết kiệm được từ việc khách hàng không gọi điện (giả sử 10 đô-la mỗi cuộc – ước lượng thấp nhất)</i> | <i>1.000.000 đô-la</i> |

Những người này không chỉ đăng nhập cho vui, họ ghé thăm để tìm kiếm câu trả lời. Trong khoảng bốn triệu bài viết trên diễn đàn, có khoảng dưới một triệu bài được coi là câu trả lời (chúng tôi loại bỏ câu hỏi và lời bình luận). Nhưng những câu trả lời này rất có hiệu quả. Khi Dell khảo sát những người chuẩn bị thoát ra, khoảng 20-50% số họ trả lời rằng họ đã tìm được câu trả lời (và hãy nhớ rằng con số này không bao gồm những người hỏi, và những người nhận được câu trả lời khi họ quay lại). Vì các độc giả có thể tự giải quyết vấn đề, họ sẽ không gọi điện thoại cho Dell thường xuyên nữa.

Không có gì phải bàn cãi về tính kinh tế của diễn đàn (xem bảng 8-1). Việc ứng dụng làn sóng ngầm theo cách này đã được thực hiện rộng rãi, đặc biệt là tại các công ty về công nghệ.



Các ứng dụng hỗ trợ mới, các lợi ích mới

Nhiều diễn đàn hoạt động rất hiệu quả. Nó có đủ các ứng dụng từ iRobot giúp gia chủ lau chùi nhà cửa, cho đến Fair Issac nơi mọi người giúp nhau tìm hiểu mọi thứ về điểm thưởng. Bất cứ công ty nào có sản phẩm phức tạp, gây nhiều câu hỏi đều nên cân nhắc khi sử dụng diễn đàn.

Việc này không chỉ giúp công ty tiết kiệm tiền, Tarik Mahmoud, người hỗ trợ diễn đàn của Linksys – một công ty sản xuất router cho hệ thống mạng tại nhà – đã nói với chúng tôi. Vì sản phẩm của công ty có nhiều câu hỏi kỹ thuật, công ty đã tạo ra một diễn đàn hỗ trợ tương tự như Dell. Diễn đàn này đã lại mang lại nhiều lợi ích hơn tiền bạc.

Vào mùa Giáng sinh năm 2006, hàng chục nghìn người nhận được router của Linksys dưới cây thông Nô-en nhà mình. Hàng nghìn người gọi điện thoại cho Linksys. Thông thường thì chẳng có vấn đề gì. Nhưng tối hôm trước một trận động đất ở châu Á đã làm ảnh hưởng trầm trọng đến hệ thống điện thoại, hệ thống này kết nối 80% tổng đài hỗ trợ khách hàng của Linksys tại Philippines với khách hàng ở Bắc Mỹ.

Linksys đã tạo ra một bước ngoặt quan trọng vào thời điểm đó. Hệ thống chờ của công ty tự động nhắc khách hàng lên trang hỗ trợ để tự tìm hiểu thông tin. Số lượng đăng ký, tìm kiếm, và bài viết mới trên trang này tăng vọt vào ngày Giáng sinh. Mọi người đều tìm được câu trả lời mà họ cần. Và đáng ngạc nhiên là số lượng phàn nàn không hề tăng.

Đối với Linksys, làn sóng ngầm quả là một món quà Giáng sinh ý nghĩa đối với công ty.

Bạn có thể nói rằng các ví dụ kể trên chỉ phù hợp với những người cần Linksys hay Dell hỗ trợ về kỹ thuật. Nhưng diễn đàn cũng giúp đỡ các công ty truyền thông rất nhiều – hãy xem diễn đàn đã làm được gì cho CBS nhé.

Diễn đàn nuôi dưỡng sự đam mê

Một số người không cần trợ giúp để thiết bị của họ làm việc. Thay vào đó, họ muốn được hỗ trợ từ những người có cùng sở thích với họ. Đây là điều đã xảy ra với CBS.

Khi diễn đàn tiếp cận với giới truyền thông, bạn được tiếp cận với một thế giới gồm toàn những người hâm mộ. Henry Jenkins, giáo sư MIT chuyên nghiên cứu về truyền thông và hiện tượng người hâm mộ, đã viết hẳn một cuốn sách về việc này: Văn hóa hội tụ (Convergence Culture). Ông dùng cụm từ “văn hóa tham gia” để miêu tả một thế giới truyền thông mới trong đó người tiêu dùng không chỉ dừng lại ở

việc tiêu dùng – họ còn sáng tạo nữa. Theo ông, “Ngày càng thấy nhiều trang web trở thành một trang để người tiêu dùng tham gia và do đó họ có nhiều cách làm ảnh hưởng đến nội dung truyền thông một cách không chính thức và không lường trước được. Trang web đã hé mở một lớp hoạt động văn hóa trước đây vẫn được che giấu, buộc ngành công nghiệp truyền thông phải đối mặt với những hậu quả mà việc thương mại hóa mang lại.”

Các công ty truyền thông thường phản đối làn sóng ngầm, đe dọa kiện việc làn sóng ngầm sử dụng các thông tin không có bản quyền (cuốn sách của Jenkins có rất nhiều những ví dụ như thế này). Nhưng thật ra vẫn còn một con đường khác. Tại sao bạn lại không dùng làn sóng ngầm để kích thích người hâm mộ chương trình của bạn?

Chương trình phim truyền hình huyền thoại nhiều tập Jericho trong Lost, được CBS tung ra vào năm 2006, là một ví dụ điển hình. Để tiếp cận được người hâm mộ, CBS và nhà sản xuất của Jericho đã tạo ra một diễn đàn riêng dành cho người hâm mộ và một trang wiki trên cbs.com. Hàng nghìn người hâm mộ đăng hàng chục nghìn lời nhận xét về việc ai đã thả bom tạo ra sự khai huyền và điều gì là động lực phía sau các nhân vật trong chương trình. Diễn đàn này tiếp năng lượng cho các bạn hâm mộ, tương tự như cách Lego đã làm trong

Chương 7. Nhưng những người xây dựng chương trình không chỉ dừng lại ở việc lập ra diễn đàn thảo luận. Họ trả lời câu hỏi của người hâm mộ mỗi tuần và làm mọi người ngày càng yêu mến chương trình hơn.

Tháng 05/2007, mạng lưới phát thanh CBS tuyên bố sẽ ngừng công chiếu chương trình Jericho. Nhưng CBS không tiên đoán được sức mạnh mà CBS đã tạo ra khi cho phép người xem hỗ trợ lẫn nhau. Các đài truyền hình thường chỉ quan tâm đến các số liệu thống kê người xem và thẳng tay gạt bỏ những chương trình không có nhiều người xem. Nhưng khán giả truyền hình – đặc biệt là những khán giả của diễn đàn – lại muốn được đối xử như những con người có cùng một sở thích. Trong trường hợp này, họ vô cùng thất vọng vì chương trình yêu thích bị ngừng chiếu. Việc hỗ trợ lẫn nhau biến thành một sức mạnh tập thể mà CBS không thể nhắm mắt làm ngơ – một làn sóng ngầm với đầy đủ ý nghĩa của nó. Người hâm mộ tập hợp lại và gửi khoảng 20 tấn đậu phộng trị giá khoảng 50.000 đô-la đến nhà sản xuất chương trình (Tại sao lại là đậu phộng? Vì một nhân vật trong chương trình dùng từ “Nuts” có nghĩa là đậu phộng để phản đối những điều vô lý trong cuộc sống, rõ ràng việc này thể hiện tình cảm sâu sắc của người hâm mộ đối với chương trình).

Và họ đã thành công. Ngay sau khi CBS nhận được đậu phộng, CBS đã viết lên diễn đàn như sau:

“Thân gửi các bạn hâm mộ chương trình Jericho

Thật tuyệt vời!

Các bạn đã thể hiện sự hâm mộ của mình với chương trình truyền hình theo một cách vô cùng ấn tượng trong mấy tuần qua. Các bạn làm chúng tôi phải nhìn nhận lại vấn đề này; email và tiếng nói tập thể của các bạn đã được chúng tôi tiếp nhận.

Kết quả là, CBS đã tiếp tục đặt 7 phần tiếp theo cho giữa năm sau. Nếu thành công, chúng ta sẽ có các phần tiếp theo. Nhưng để có nhiều “Jericho” hơn, chúng ta cần nhiều người xem hơn.

Chương trình đã tạo được một cộng đồng đầy nhiệt huyết và trung thành với chương trình... nhưng cộng đồng đó phải lớn mạnh hơn nữa... Chúng tôi trông cậy vào các bạn để làm cho chương trình lớn mạnh hơn, làm cho ngày càng có nhiều khán giả có nhiệt huyết như các bạn.

Thay mặt cho tất cả nhân viên của CBS, tôi cảm ơn các bạn đã thể hiện lòng mến mộ đối với chương trình Jericho theo cách riêng của mình. Sự phản đối của các bạn được thể hiện rất sáng tạo, rất mạnh mẽ, chín chắn và đầy sự tôn trọng. Các bạn đã tạo được sự khác biệt cho chính mình.

Thân ái,

Nina Tassler

Giám đốc, CBS Entertainment

P.S: Các bạn làm ơn đừng gửi đạu phộng đến nữa.

Hãy xem việc gì đang xảy ra ở đây. Bằng cách cho phép người hâm mộ hỗ trợ lẫn nhau – và bằng cách trực tiếp tham gia – những người sản xuất chương trình đã cứu sống chương trình. Nhưng vì họ đã tạo ra một cuộc đối thoại tương trợ lẫn nhau giữa các khán giả, họ có thể yêu cầu những khán giả này giúp đỡ. Họ còn yêu cầu khán giả kêu gọi thêm người xem, và biến việc hỗ trợ thành việc tiếp năng lượng.

VÍ DỤ THAM KHẢO:

Bearingpoint: sử dụng wiki để làm khách hàng yên tâm

Ngoài việc tập hợp khách hàng thành một cộng đồng, bạn có thể làm gì hơn thế nữa không? Bạn có thể yêu cầu họ cùng nhau xây dựng một cái gì đó hay không?

Hãy lấy Wikipedia làm ví dụ. Hàng nghìn người tạo ra hàng triệu bài viết. Mong muốn có được thu nhập tinh thần, được nhân rộng lên tất cả những người viết bài tham gia, đã tạo ra một tổ chức quan trọng trên Internet. Và mặc dù thông tin không chính xác 100%, nhưng hầu hết các thông tin bạn tìm kiếm đều có mặt trên đó.

Chắc chắn là bất kỳ ai đã truy cập vào Wikipedia đều tự hỏi “Minh có thể nào sử dụng một công nghệ tương tự như Wiki cho khách hàng của mình hay không nhỉ?” Câu trả lời là có – nếu bạn tìm được một đề tài mà khách hàng quan tâm.

Bạn hãy sử dụng MIKE2.0. MIKE là chữ viết tắt của “Method for an Integrated Knowledge Environment”. Những người tạo ra phương pháp này đã định nghĩa nó như sau: “Một phương thức quản lý thông tin doanh nghiệp mở nhằm tạo ra một nền tảng tổ chức cho việc phát triển thông tin”

Bạn vẫn thấy khó hiểu ư?

Nếu bạn là CIO, đây có lẽ là một trong những đề xuất quan trọng nhất đối với bạn – kết nối tất cả các hệ thống quản lý thông tin để có được một bức tranh toàn diện về cách doanh nghiệp của bạn hoạt động. Nhưng thực tế khi bạn gạt bỏ lớp phủ trên bề mặt, bạn sẽ thấy việc này phức tạp đến thế nào.

BearingPoint là một công ty tư vấn lớn với doanh thu hàng triệu đô-la thu được từ việc bán các hệ thống quản lý thông tin và triển khai các công nghệ phức tạp có liên quan khác. Do đó, công ty cạnh tranh với các nhà cung cấp dịch vụ khổng lồ như Accenture, IBM và HP. Robert Hillard, nhà lãnh đạo toàn cầu về các giải pháp quản lý thông tin, cần có một phương thức để trình bày giải pháp của mình dành cho các vấn đề quản lý thông tin và ông cần chứng minh được giải pháp của mình ưu việt hơn giải pháp của các công ty khác.

BearingPoint, công ty sáng tạo ra MIKE2.0, có hàng loạt các tài sản trí tuệ khác nhau như phương pháp, lý thuyết, nguyên tắc, định nghĩa, liên quan đến vấn đề này. Nhưng khối tài sản này nằm rải rác ở khắp nơi. “Mọi người chia sẻ thông tin với nhau dựa trên sách trắng (white paper) và các cuộc trao đổi với khách hàng” – Robert giải thích. Rất nhiều tài sản trí tuệ bị phân phát bừa bãi. Có nhiều giá trị được đề cập trong Powerpoint nhưng lại không được thể hiện rõ, do đó khách hàng chẳng biết nó ra sao. Vấn đề của Robert là làm thế nào để khách hàng không chỉ nhìn thấy rõ mớ mỳ spaghetti hỗn độn này mà còn có thể hợp tác cùng làm việc.

Đây là nguồn gốc ra đời của MIKE2.0.

MIKE2.0 wiki trông rất giống với Wikipedia (nếu bạn là CIO làm việc trong lĩnh vực giải pháp quản

lý thông tin, hãy nghiên cứu kỹ lưỡng wiki này tại [www.openmethodology.org](http://www.openmethodology.org)). Cách nó hoạt động cũng rất giống Wikipedia. Trên thực tế, cả hai được xây dựng trên cùng một phần mềm. Nếu bạn tháo dỡ từng lớp một và xem cách công ty giải quyết các vấn đề kinh doanh, bạn sẽ thấy rằng việc BearingPoint chứa đầy đủ các thông tin đã làm công ty này nổi bật hơn hẳn các công ty khác như thế nào.

Wiki bắt đầu bằng một nơi lưu trữ thông tin nội bộ. Sử dụng wiki là cách các công ty thường làm để phát huy sức mạnh tập thể của nhân viên, như chúng tôi sẽ đề cập trong Chương 11. Nhưng từ tháng 05/ 2007, wiki đã được mở ra cho tất cả mọi người – khách hàng của BearingPoint, các công ty kinh doanh trong lĩnh vực kỹ thuật và ngay cả với các đối thủ cạnh tranh và khách hàng của họ.

Mới nghe thì ta sẽ thấy có điều gì đó không bình thường. Tại sao một công ty tư vấn công bố rộng rãi các tài sản trí tuệ của họ cho mọi người cùng thấy, và thay đổi nó? Nhưng đối với một vấn đề phức tạp như quản lý thông tin, giải pháp này rất phù hợp.

Thứ nhất, mọi người sẽ hát cùng một điệu. Nó cho phép người mua nhìn thấy tất cả mọi thứ, tăng cường sự tin cậy của người mua khi phải bỏ ra hàng triệu đô-la vào BearingPoint. Robert nói, “Cũng giống như các sáng kiến mã nguồn mở khác, nếu bạn cho phép người dùng thử trước khi mua, thì trường của bạn sẽ mở rộng hơn”.

Nhưng bản chất của wiki là hợp tác chứ không phải trình bày. Bằng cách mở wiki ra bên ngoài, BearingPoint đã tự đặt mình vào trung tâm của một kho dữ liệu gồm toàn các tài sản trí tuệ mới. Những thành viên từ bên ngoài đang đóng góp vào wiki những lĩnh vực mà BearingPoint chưa có sức để thực hiện. “Đây không phải là lĩnh vực mà chúng tôi muốn đầu tư hàng triệu đô-la nhưng chúng vẫn là những lĩnh vực có giá trị đối với khách hàng của chúng tôi”.

Mấu chốt của việc này là ở chỗ: bằng cách cho phép khách hàng cùng hợp tác, BearingPoint đã cho họ cảm giác hai bên cùng hợp lực giải quyết vấn đề. Khách hàng sẽ cảm thấy mình được hỗ trợ, cũng giống như khách hàng của Dell hay bệnh nhân tại bệnh viện Massachusetts General Hospital vậy. Cảm giác này giúp họ thấy vui vẻ hơn và từ đó dẫn đến việc họ sẽ vui vẻ chi tiền ra.

Lượng đơn đặt hàng cho giải pháp quản lý thông tin ở BearingPoint tăng lên thấy rõ và Robert Hillard cho rằng chính wiki đã làm nên điều này. Đến thời điểm này, 200-300 người đã đăng ký wiki, hầu hết là từ bên ngoài BearingPoint. Sau khi đăng ký, họ có thể bổ sung nội dung vào wiki. Đối với một số người khác, wiki chỉ để tham khảo. Những người chỉ muốn xem nội dung không cần thiết phải đăng ký wiki. Hiện giờ trang wiki này đã có hơn một triệu lượt truy cập.

Mọi người có thể lên wiki để tìm kiếm thông tin. Một số là khách hàng tiềm năng của BearingPoint. Phần trăm số người từ nguồn này trở thành khách hàng thật sự của BearingPoint nhiều hơn những nguồn khác. BearingPoint thu được lợi nhuận cao vì nó có thể tự tạo cho mình vẻ bề thế nhờ sự đóng góp của người khác. Bằng cách đưa những mảnh thông tin khác nhau trên wiki vào các dự án quản lý thông tin của mình, BearingPoint thật sự đã bán nội dung của wiki theo dự án.

Như bạn thấy, BearingPoint luôn quan tâm đến trang wiki và không cho phép bạn phát ngôn bừa bãi (không như trên Wikipedia). Việc này tốn thời gian để quản lý nhưng bù lại, công ty tiết kiệm được rất nhiều chi phí khi tập trung thông tin của mình lại một chỗ. Robert cho rằng lượng công sức bỏ ra thêm chỉ như là “một giọt nước trong bình”. Và khi so sánh với lợi ích mà công ty thu được thì khách hàng cảm thấy họ được hỗ trợ tốt, điều này hoàn toàn đúng.

Wiki có phù hợp với bạn hay không?

Ý tưởng về wiki thật tuyệt vời. Nếu khách hàng của bạn sẵn sàng chia sẻ thông tin trên một thư viện chung, bạn nên làm wiki. Nếu mọi việc suôn sẻ, mọi người sẽ thích nó và wiki sẽ luôn được cập nhật, và bạn sẽ trở thành một tổ chức được nhiều người biết đến. Nhưng bạn phải hiểu rằng việc này cũng khá liều lĩnh.

Rất khó để bắt tay vào xây dựng một wiki, nó phức tạp hơn nhiều so với việc hỗ trợ một diễn đàn.

Dưới đây là các yếu tố giúp trang wiki dành cho khách bên ngoài của công ty thành công.

Trước hết, bạn cần con người – trong trường hợp này là những người mong muốn cùng đóng góp. BearingPoint có khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ Intuit, công ty dựng lên trang [taxalmanac.com](http://taxalmanac.com) (một trang wiki rất thành công và được xếp hạng 20 trong các trang wiki tại Mỹ), bắt đầu từ các nhân viên kế toán. Còn eBay, bắt đầu từ một trang wiki ([ebaywiki.com](http://ebaywiki.com)) về việc mua bán, đã chiêu mộ được những người sử dụng eBay thường xuyên tham gia đóng góp cho nội dung của wiki.

Tất cả các nhóm này bao gồm các chuyên gia. Bạn sẽ cần các chuyên gia tham gia đóng góp nếu bạn muốn thành công. Trên thực tế, trước khi bắt đầu công việc, bạn phải liên lạc với một số thành viên năng nổ trong số khách hàng của mình và mời họ cùng tham gia.

Yếu tố lớn thứ hai là nội dung. Nội dung của trang wiki phải lớn hơn diễn đàn thảo luận rất nhiều. BearingPoint có hàng loạt tài sản trí tuệ để gây dựng nên trang wiki. Intuit có toàn bộ mã số thuế của Mỹ, và đây chính là xương sống của trang [taxalmanac.com](http://taxalmanac.com). Trang wiki sẽ phát triển dựa trên điểm xuất phát này nhưng nó cần rất nhiều hạt giống tốt.

Yếu tố cuối cùng là sự kiên nhẫn và quy định. Cũng giống như các hoạt động khác trong làn sóng ngầm, bạn phải suy nghĩ kỹ về việc này. Bạn sẽ áp đặt những quy định gì để đảm bảo thông tin được chính xác (BearingPoint trả tiền cho một nhóm chuyên biên tập, nhóm này chuyên nghiên cứu các thay đổi và trả về tình trạng cũ nếu họ thấy thông tin mới đưa lên không phù hợp với mục đích của cộng đồng MIKE2.0. Intuit, lẽ dĩ nhiên, sẽ chẳng bao giờ cho phép bạn thay đổi mã số thuế).

Các quy định này cần phải được thiết lập ngay từ đầu và phải cân đối. Nếu lỏng lẻo quá, bạn sẽ dễ bị phá hoại – giống như podtech.com và blogger hàng đầu của trang, Robert Scoble, đã gặp phải khi một trang wiki dựa trên nội dung Robert viết được tung ra nhưng phải bỏ đi vì các bài viết quá khích chống lại Robert. Tuy nhiên, nếu quá khó khăn, mọi người sẽ ngại chẳng muốn viết.

Để xây dựng được những quy định phù hợp, bạn không chỉ xem wiki là trang của bạn mà phải là trang của khách hàng. Điều này sẽ giúp bạn có được sự sáng tạo, vị tha, và mong muốn được biết đến – nhu cầu có được thu nhập tinh thần – những thứ đã giúp cho Wikipedia có được một nguồn tư liệu khổng lồ và luôn cập nhật như ngày hôm nay. Quan niệm wiki là nơi đem lại những điều tốt đẹp cho khách hàng sẽ giúp bạn hiểu được cần phải đưa ra chính sách nào, giới hạn nào cho hợp lý.

### Lợi ích thu được từ các câu trả lời

Điều đơn giản và dễ thấy nhất để minh họa việc làn sóng ngầm tự hỗ trợ mình chính là câu hỏi và câu trả lời. Tại sao ta lại không cho phép mọi người đặt câu hỏi và người khác trả lời. Và tại sao lại phải giới hạn câu hỏi và câu trả lời vào một sản phẩm nào đó? Nếu người ta có thể hỏi bất kỳ điều gì, và bất kỳ ai cũng có thể giúp trả lời câu hỏi thì điều gì sẽ xảy ra?

Có hai công ty đứng ra nghiên cứu xem chuyện gì sẽ xảy ra – Naver và Yahoo! Cả hai hiện đều đang thu được rất nhiều lợi nhuận khi giúp làn sóng ngầm tự trả lời câu hỏi này.

Naver – trang tìm kiếm lớn nhất tại Hàn Quốc, được phát triển từ một trang mờ nhạt trên trường Internet quốc tế vì chẳng có mấy nội dung được viết bằng tiếng Hàn Quốc. Kết quả là khi người Hàn Quốc tìm kiếm trên mạng, họ chẳng tìm thấy gì cả.

Naver, một bộ phận của công ty chuyên làm game NHN, đã quyết định thử xem mọi người có chịu giải quyết vấn đề này hay không. Naver tạo ra một hệ thống câu hỏi và câu trả lời – ai cũng có thể đặt câu hỏi, và ai cũng có thể trả lời.

Kết quả là mỗi ngày có 44 nghìn câu hỏi được đưa lên và chúng nhận được 110 nghìn câu trả lời. Đây là cơ hội kinh doanh cực kỳ tốt: 77% các yêu cầu tìm kiếm bằng tiếng Hàn Quốc đều qua Naver và

việc này tạo ra một nửa lợi nhuận của Naver vào năm 2006. Một bài báo đăng trên tờ New York Times đã trích lời một người viết câu trả lời trên trang này, ông Cho, giải thích tại sao ông lại tốt bụng đến như vậy: “Khi những người tôi chưa từng gặp cảm ơn tôi, tôi cảm thấy rất vui... chẳng ai phải trả tiền để tôi làm việc này cả. Nhưng tôi lại nghiện giúp đỡ mọi người trên Internet”. Rõ ràng, thu nhập tinh thần đối với người Hàn Quốc cũng quan trọng như đối với người Mỹ vậy.

Ở Mỹ cũng như trên thế giới, Yahoo! là một thành công tương tự. Tính đến 7/2007, Yahoo! đã có 350 triệu câu trả lời tại các nước nó hoạt động. Điều gì đã làm nên thành công này? Ngoài việc mọi người sẵn sàng giúp đỡ nhau, thành công của Yahoo! còn nhờ vào hệ thống tính điểm. Yahoo! chẳng tốn kém gì cả nhưng nó lại giúp các thành viên tự khẳng định mình. Một trong những người trả lời câu hỏi trên Yahoo! nhiều nhất có biệt danh “Judas Rabbi”, anh đã trả lời 100 câu hỏi chỉ trong hơn một năm. Khi chúng tôi hỏi anh động lực của anh là gì (bằng cách duy nhất là viết câu hỏi lên Yahoo!), anh chỉ nói: “Trả lời càng nhiều câu hỏi càng tốt”. Nhưng chúng tôi được nghe từ các cư dân Yahoo! kể rằng anh là một huyền thoại bí hiểm của cộng đồng mạng Yahoo! Luôn luôn dẫn đầu, và luôn luôn được nhiều người biết đến nhất chính là động lực thúc đẩy Judas Rabbi trả lời câu hỏi, dù anh có là ai đi chăng nữa.

Các phân câu Hỏi và Đáp (Q&A) giúp các cổng thông tin (Portals) bán được hàng liệu nó có tác dụng tương tự với doanh nghiệp không? Sam Decker nghĩ là có. Sam là CMO của Bazaarvoice, một công ty chuyên làm các hệ thống đánh giá như đã đề cập trong chương trước. Hiện Bazaarvoice đang đưa các câu hỏi và câu trả lời vào trang sản phẩm của các trang web kinh doanh qua mạng. “Diễn đàn rất có hiệu quả đối với các cuộc thảo luận kéo dài”, Sam nói. Nhưng trong môi trường kinh doanh trực tuyến, khách hàng muốn có câu trả lời nhanh chóng mà không cần phải đọc hết cả diễn đàn. Vì thế, Bazaarvoice đã đưa câu hỏi và câu trả lời lên từng trang giới thiệu sản phẩm, ví dụ như tại trang shoes.com. “Điều khác biệt là bạn vẫn ở trang đó”, Sam nói. Bạn có ngay câu trả lời khi bạn cần, khi bạn muốn mua sản phẩm.

Hiện vẫn chưa rõ việc hỗ trợ như thế này, ngoài việc giúp khách hàng hài lòng, nó có kích thích sức mua hay không. Nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi, việc này hoàn toàn hợp lý, vì mọi người đều muốn có được thu nhập tinh thần và mọi người trong làn sóng ngầm giúp đỡ lẫn nhau. Nếu bạn tận dụng được điều đó, bạn có thể biến nó thành một sức mạnh vô song, không chỉ giúp khách hàng hài lòng, mà còn có thể tạo ra một cơ hội kinh doanh mới.

Giúp làn sóng ngầm tự hỗ trợ mình: công ty của bạn phải làm gì?

Bạn có nên xem xét nhu cầu thu nhập tinh thần hay không?



Như những trường hợp khác, câu trả lời tùy thuộc vào mục đích của bạn. Tiết kiệm chi phí là việc hợp lý, nhưng nếu mơ ước của bạn là đưa hết khách hàng lên mạng và đuổi hết các nhân viên hỗ trợ đi, bạn cần phải suy nghĩ lại. Nếu được quản lý tốt, việc giúp khách hàng của bạn hỗ trợ lẫn nhau sẽ làm họ vui vẻ hơn, tiết kiệm được chi phí và giúp bạn hiểu rõ khách hàng hơn. Nhưng việc này đòi hỏi bạn phải đầu tư nhiều công sức, và việc này sẽ thay đổi công ty của bạn. Trước khi bắt đầu, bạn cần xem xét ba điều sau: bạn cần phải giải quyết vấn đề gì, bạn sẽ tham gia như thế nào, và bạn muốn tạo ra một cộng đồng hỗ trợ mới hay chỉ muốn tham gia một cộng đồng sẵn có.

Hoạt động hỗ trợ của bạn giải quyết được vấn đề gì?

Hãy tưởng tượng rằng bạn cần phải tạo ra một trang diễn đàn hỗ trợ, một trang wiki hay một dạng cộng đồng hỗ trợ nào đó. Tại sao mọi người tham gia? Hãy nghĩ từ phương diện khách hàng. Nếu sản phẩm của bạn quan trọng đối với công việc kinh doanh của họ (ví dụ như TurboTax đối với nhân viên kế toán), hay nếu nó có nhiều người yêu thích (ví dụ như TiVo) hoặc nếu bạn có nhiều khách hàng đến nỗi chỉ một số nhỏ người hâm mộ thì con số cũng lên đến hàng chục nghìn người (như Dell hay eBay), bạn có thể tự tin quyết định xây dựng một cộng đồng hay một trang wiki dành riêng cho sản phẩm của mình. Nhưng đối với hầu hết các loại sản phẩm, bạn phải suy nghĩ rộng hơn và nhìn tổng thể vấn đề của khách hàng. Intuit tạo ra một trang wiki về thông tin thuế, chứ không phải là trang wiki của TurboTax vì Scott Wilder, người điều hành cộng đồng mạng của công ty, nhận thấy khách hàng cần các lời khuyên về thuế, chứ không phải các lời khuyên về phần mềm. Vậy vấn đề lớn nhất của khách hàng của bạn là gì?

Thu nhập tinh thần còn mạnh mẽ hơn nếu bạn chạm được vào các vấn đề mà con người muốn nói nhất. Vì vậy, nếu bạn định bán ghi-ta điện, bạn nên xây dựng một diễn đàn hỗ trợ nói về những khó khăn người ta gặp phải khi muốn thành nhạc sỹ, chứ đừng nói về máy thanh gảy hay là phím đàn.

Việc hỗ trợ làn sóng ngầm đòi hỏi bạn phải tham gia

Các cộng đồng hỗ trợ cần có các hoạt động để duy trì – hiếm diễn đàn nào lại không có hoạt động. Chúng tôi đã thấy không biết bao nhiêu cộng đồng, diễn đàn, wiki được tạo ra và sau đó chết dần chết mòn vì các hoạt động cứ giảm dần. Ví dụ như cộng đồng những người muốn giảm cân trên Yahoo! đã giảm số lượng tin bài từ một con số khá triển vọng 2.001 tin trong tháng 1/2007 xuống còn 185 vào tháng 8. Cộng đồng dù ở dạng nào cũng có hàng chục cái bị đào thải dần dần.

Các hoạt động tạo ra nội dung, tạo ra lưu lượng và kết nối. Việc này giúp các công cụ tìm kiếm dễ tìm ra trang hơn, tạo ra nhiều lưu lượng và cứ tiếp tục như vậy. Nhưng trước hết, bạn phải tạo được tiền

đề. Trước hết hãy xem xem diễn đàn của bạn có thành công được ở mặt số lượng không đã. Đây là ví dụ về cách tính: 28% khách hàng trực tuyến tham gia diễn đàn và hai phần ba số đó nói rằng họ tham gia đóng góp vào diễn đàn. Dĩ nhiên, khách hàng của bạn sẽ có con số khác – bạn sẽ cần phải nghiên cứu xem liệu khách hàng của bạn sẽ tham gia diễn đàn nhiều hơn hay ít hơn con số này. Nhưng ngay cả khi 40% khách hàng của bạn tham gia các diễn đàn trực tuyến, chưa chắc họ đã tham gia diễn đàn của bạn.

Ngay cả một công ty đứng đầu trong việc này như Intuit cũng chỉ có 5% khách hàng Quick-Books tham gia diễn đàn. Các doanh nghiệp cần ước tính khoảng từ 1% đến 5% khách hàng tham gia diễn đàn hỗ trợ (tùy thuộc vào Đặc điểm Công nghệ Xã hội của khách hàng cũng như sự gắn bó của họ với các sản phẩm của công ty) và việc xây dựng thường kéo dài ít nhất là một năm. Và hãy nhớ rằng số lượng người xem lớn hơn số lượng người viết rất nhiều – không phải ai cũng có nhu cầu được biết đến. Bạn cần hàng nghìn người để có thể duy trì được diễn đàn – vậy khách hàng của bạn có thể làm được việc này không?

Trong năm đầu tiên, diễn đàn đòi hỏi bạn phải đầu tư con người và nguồn lực vào đó. Trước hết, bạn phải mời gọi được mọi người tìm đến diễn đàn bằng cách cho đăng các tin tức trên trang chủ của bạn, trên bao bì sản phẩm của bạn và ngay cả trên hệ thống điện thoại. Nhưng quan trọng hơn, bạn phải tham gia – giống như cách mà các nhà sản xuất Jericho đã làm. Trước hết nhân viên của bạn phải tự trả lời một số câu hỏi, theo dõi hoạt động và tìm cách giúp người đọc. Sau đó, bạn phải tạo ra một khuôn mẫu cho các thành viên khác làm theo khi diễn đàn lớn mạnh hơn. Dell bắt đầu với 30 nhân viên theo dõi diễn đàn và hướng dẫn mọi người tìm kiếm câu trả lời. Ngay cả khi diễn đàn này lớn mạnh như bây giờ, sau nhiều năm, Dell cũng chỉ cần năm nhân viên quản lý diễn đàn vì diễn đàn đã có thể tự quản lý chính nó. Bài học rút ra từ đây là bạn bắt buộc phải tham gia giai đoạn đầu của diễn đàn.

Các loại công nghệ tiên tiến hơn như wiki, câu hỏi và câu trả lời còn khó triển khai hơn. Ngay cả đối với các phần mềm phục vụ đa mục đích như Wikipedia và Yahoo! Answers, số lượng người muốn đọc lớn hơn số lượng người muốn viết nhiều lần. Nếu bạn đã có một cộng đồng rồi thì bạn sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn. Nếu chưa có, bạn cần phải tìm mọi cách để mời khách hàng tham gia.

Tại sao lại phải xây dựng một cái mới nếu bạn có thể chỉ cần tham gia một cái sẵn có.

Điều cuối cùng, khá hiển nhiên: bạn cần tìm hiểu xem cộng đồng khách hàng của bạn có đang tồn tại hay không. Đó chính là điều TiVo đã làm.

Trong số 4,3 triệu người dùng đầu ghi video của TiVo, có 130.000 người, chiếm khoảng 3%, đăng ký

tham gia diễn đàn trên trang tivocommunity.com. Thành viên tích cực nhất “jsmeeker” đã tham gia viết khoảng 44.000 bài kể từ năm 2001. Rõ ràng là jsmeeker kiếm được rất nhiều thu nhập tinh thần từ kho kiến thức TiVo của mình.

Những người dùng TiVo giúp đỡ mọi người giải quyết vấn đề của nhau trên tivocommunity.com. TiVo không cần phải tự xây dựng một diễn đàn – nếu có thì cũng chỉ là thừa. Nhưng Bob Poniatowski, nhà quản lý tiếp thị sản phẩm của TiVo, đã chỉ ra: “Chúng tôi vẫn để mắt đến mọi thứ trên đó”. Các kỹ sư của TiVo thỉnh thoảng lại đăng thông tin sửa lỗi lên các bài trên trang tivocommunity.com, nơi khách hàng dùng TiVo chỉ ra một cách rõ ràng và khoa học những gì không hoạt động theo cách họ nghĩ. Thỉnh thoảng, Bob cũng tham gia diễn đàn và được biết đến với cái tên “TiVoPony”. “Vì chúng tôi đã được mọi người trên diễn đàn tin tưởng, nếu có vấn đề gì, chúng tôi có thể chia sẻ thông tin trên diễn đàn nhiều hơn là với báo chí”. Các thành viên sẽ từ đó truyền tải tin tức về sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi đến người khác. TiVo đã sử dụng diễn đàn với ba mục đích khác nhau – hỗ trợ người dùng, lắng nghe xem họ đang dùng sản phẩm như thế nào và trao đổi với các thành viên của cộng đồng – những người sẵn sàng truyền tải thông điệp về những cải tiến của TiVo. Chính vì sự kết nối này hoạt động rất hiệu quả, TiVo sẵn sàng tài trợ cho cộng đồng tivocommunity.com tiền máy chủ và băng thông khi cộng đồng này cần.

Chúng ta sẽ rất ngạc nhiên khi thấy có khá nhiều công ty sợ không dám tham gia vì họ lo ngại rằng họ sẽ làm ô nhiễm các cuộc trao đổi trên đó. Đây là một lời nguy biện khi công ty không dám đi bước đầu tiên và cứ giả định rằng chẳng ai muốn nghe phía tiếp thị nói thêm gì cả. Trên thực tế, các thành viên trong cộng đồng mong mỗi được nghe bạn nói – họ ở trên diễn đàn và công khai thảo luận về các sản phẩm và dịch vụ của bạn. Các bài viết của công ty rất được chú ý. Nếu sản phẩm và dịch vụ của bạn có sẵn một cộng đồng đang hoạt động tích cực, bạn nên cân nhắc việc tham gia cộng đồng đó, tài trợ cho nó hoặc tạo ra một mối quan hệ nào đó để bạn có thể giúp khách hàng tự hỗ trợ.

Các lời khuyên hữu ích để bạn bắt đầu một cộng đồng

Nếu bạn quyết định xây dựng một cộng đồng trợ giúp, dưới đây là một vài lời khuyên:

- Đừng tham lam quá, hãy bắt đầu chậm mà chắc, cũng như phải có kế hoạch mở rộng. Hay như các hoạt động khác trong làn sóng ngầm, bắt đầu với quy mô nhỏ là cách tốt nhất để thành công. Nếu bạn có nhiều dòng sản phẩm, bạn chỉ nên tập trung xây dựng một dòng sản phẩm thôi. Khi ấy, hãy học xem khách hàng của bạn thuộc loại nào. Từ đó, bạn có thể mở rộng việc hỗ trợ sang các sản phẩm khác. Nhưng bạn nên nhớ rằng chẳng bao lâu nữa, bạn sẽ hỗ trợ nhiều dòng sản phẩm cùng một lúc. Hãy nhớ rằng khi bạn thay đổi nhà cung cấp dịch vụ – vì nhà cung cấp dịch vụ hiện tại không đáp ứng được nhu

cầu cao – cộng đồng mà bạn đã xây dựng sẽ bị ảnh hưởng mạnh mẽ.

- Hãy tiếp cận những khách hàng tích cực nhất. Cộng đồng của bạn phải hoạt động như thế nào? Khách hàng là người biết rõ nhất. Qua các nhân viên bán hàng, hãy tìm những khách hàng năng nổ nhất và hỏi xem họ thích tham gia theo cách nào. Họ sẽ là những người quan trọng dẫn dắt cộng đồng mạng của bạn, vì vậy bạn cần phải giữ được sự hỗ trợ và sự nhiệt tình của họ. Nếu khách hàng của bạn là những người nổi tiếng (ví dụ các ngôi sao Olympic đối với một công ty sản xuất băng trượt tuyết hoặc một nhà thiết kế nội thất đối với một công ty đồ gỗ), bạn phải tiếp cận được họ và thuyết phục họ tham gia trước khi xây dựng cộng đồng.

- Hãy lập kế hoạch để thu hút mọi người đến trang của bạn. Khi bạn mở cửa chào đón cộng đồng, bạn sẽ thấy rằng chẳng có ai cả. Chẳng ai biết bạn đang tồn tại. Tarik Mahmoud tại Linksys đã sử dụng hợp lý hệ thống chờ và trang web của công ty để thu hút mọi người đến thăm trang web. Bạn cũng nên làm tương tự. Hãy cho đăng quảng cáo trên những trang mà khách hàng của bạn hay mua sắm, hãy đưa địa chỉ web của cộng đồng lên phần hướng dẫn sử dụng của những trang này. Và đừng quên các cỗ máy tìm kiếm. Một khi cộng đồng của bạn hay wiki của bạn hoạt động thường xuyên, các bài viết của trang sẽ nằm ở phần trên của kết quả tìm kiếm. Nhưng từ giờ đến lúc đó, bạn phải trả tiền để được đăng tên trên các kết quả tìm kiếm trên Google, Yahoo! và MSN Live Search.

- Hãy xây dựng một hệ thống uy tín. Cho phép những người tham gia xây dựng uy tín của họ là việc cực kỳ cần thiết. Hãy hỏi ý kiến của Lyle Fong, CEO và là nhà đồng sáng lập ra Lithium Technologies, công ty đã dựng nên rất nhiều diễn đàn mà bạn thấy trên website của các công ty, gồm cả diễn đàn đã giúp Linksys có được một mùa Giáng sinh vui vẻ. Theo ông, “Người sử dụng bỏ ra nhiều giờ mỗi ngày để xây dựng uy tín của mình trong cộng đồng. Một hệ thống hỗ trợ tốt việc này sẽ khuyến khích người dùng viết bài và tham gia theo một cách đúng đắn”. Chính hệ thống này đã làm Jeff Stenski – với 20 nghìn bài trên diễn đàn cộng đồng của Dell – được biết đến như là người đóng góp ở mức Kim Cương, và từ đó các bài viết của Jeff đáng tin cậy hơn. Và cũng chính hệ thống tính điểm này đã giúp những người như Judas Rabbi ngày càng lên hạng trên Yahoo!Answers. Cộng đồng cũng làm người ta đam mê như chơi game vậy. Bằng cách này, không phải sự rộng lượng mà chính sự cạnh tranh đã thúc đẩy mọi người viết bài.

- Hãy để khách hàng dẫn đường cho bạn. Cộng đồng có ý kiến về tất cả mọi thứ. Họ không chỉ nói cho bạn biết bạn cần phải thêm tính năng gì, họ còn nói cho bạn biết cộng đồng cần phải hoạt động thế nào và bạn đang làm điều gì đúng, điều gì không đúng. Hãy tạo ra một phần nói về cách cải tiến cộng đồng và chú ý vào những gì bạn nghe được từ nó, cũng như từ diễn đàn.

Làn sóng ngầm hỗ trợ cộng đồng sẽ làm thay đổi công ty của bạn như thế nào

Một điều nghe có vẻ vô lý như thế này xảy ra khi bạn tham gia các diễn đàn cộng đồng.

Các thành viên yêu cầu bạn phải lắng nghe và trả lời họ.

CBS và những nhà sản xuất chương trình Jericho đã nhận thấy được việc đó một cách đầy kịch tính khi họ bơi qua hàng đồng đội phụng được gửi đến văn phòng. Nhưng dù bạn có tạo ra hay tham gia diễn đàn hoặc wiki nào đi nữa, hãy luôn nhớ rằng bạn đang tạo ra vị trí nhỏ bé của mình trong làn sóng ngầm.

Diễn đàn của bạn hay thậm chí trang wiki có thể trở thành một phòng thí nghiệm, ở đó khách hàng được phép nói về tất cả mọi thứ. Không chỉ về sản phẩm, cách sử dụng mà còn về giá cả, đối thủ cạnh tranh, chiến lược của các nhân viên kinh doanh, hướng đi mới cho sản phẩm hay giá trị cổ phiếu của công ty. Tất cả mọi thứ từ logo cho tới hoạt động của nhân viên trong công ty.

Hãy xem đây như một cơ hội. Với việc sở hữu hoặc tham gia một cộng đồng, lập tức bạn sẽ chiếm được chiếc ghế hàng đầu. Các phòng hỗ trợ khách hàng thường không gây được ảnh hưởng lớn trong công ty – họ chỉ là chỗ tiêu tiền. Nhưng vì các cộng đồng hỗ trợ ngày càng chứa đựng nhiều nội dung hơn nên họ sẽ gây ảnh hưởng đến việc phát triển sản phẩm và tiếp thị. Người chủ cộng đồng này, với tất cả thông tin trong tay, sẽ khẳng định được chỗ đứng cho riêng mình.

Vì bạn sẽ phải trao đổi với khách hàng trong các môi trường như thế này, bạn có thể yêu cầu họ nói rõ xem họ đang nghĩ gì. Đặc biệt, các cuộc trao đổi với những khách hàng tích cực nhất của bạn sẽ hướng họ đến việc phát triển sản phẩm. Và rồi, bạn sẽ bắt tay cùng với khách hàng để cải tiến sản phẩm. Đây chính là sử dụng thu nhập tinh thần để phục vụ công việc kinh doanh của bạn.

Dù bạn bắt đầu bằng cách lắng nghe, trao đổi, truyền năng lượng hay hỗ trợ làn sóng ngầm, cuối cùng bạn cũng sẽ có được khách hàng trong quy trình kinh doanh của bạn, đặc biệt là những khách hàng có liên quan đến việc phát triển sản phẩm. Đây chính là điều chúng tôi định nói đến trong Chương 9 – hãy giữ chặt lấy làn sóng ngầm.

## 9. Hãy giữ chặt làn sóng ngầm

Trong một thị trấn nhỏ ở Pennsylvania, có một người tên là George. Anh rất yêu chú chó Pooch của mình. Pooch là một loại chó lai giữa giống Spaniel và giống chó lông xù. George và Pooch thân nhau lắm. “Hai chúng tôi thích cùng đi bộ, cùng chạy bộ”, George nói. “Chúng tôi cùng đi bộ đường dài, và thích chơi đùa trong sân. Tôi sẽ thấy rất buồn nếu thiếu Pooch”.

Gala Amoroso rất quan tâm đến những người như George. Gala là một nhà quản lý cấp cao về tâm lý khách hàng của Del Monte Foods. Bà dành cả sự nghiệp của mình tìm hiểu tâm lý của những người mua hàng tại các tiệm tạp hóa. Bà miêu tả công việc nghiên cứu khách hàng này giống như công việc trinh thám vậy. “Đó là điều tôi muốn làm.”, bà nói. “Hiểu được mấu chốt câu chuyện – biết cách kết nối các mảnh rời rạc lại với

nhau – và rút ra được một cái nhìn thấu đáo.”

Với sự giúp đỡ của công ty giám sát thương hiệu Umbria, Del Monte đã xác định được một nhóm những người nuôi chó và công ty đặt tên cho nhóm là “Chó cũng như người”. Chắc chắn trong số người quen của bạn cũng có người thuộc nhóm này, những người xem chó như thành viên trong gia đình mình. Họ mang chúng theo mỗi khi đi chơi. Họ chơi đùa với chúng bất cứ khi nào rảnh rỗi. Họ xem mấy chú chó này như một phần trong cuộc sống của mình.

Miêu tả trên khá phù hợp với George. Khi Del Monte và công ty đối tác chuyên về cộng đồng, MarketTools, bắt tay vào xây dựng một cộng đồng riêng có tên là “Tôi yêu chó. Chó cũng như người”, thuyết phục những người như George tham gia rất dễ. Và một cuộc trao đổi tuyệt vời bắt đầu.

Một bên là Gala và nhân viên của Del Monte – những người cố gắng tìm hiểu xem mình cần sản xuất mặt hàng gì, phải đóng gói chúng ra sao và phải bán chúng như thế nào.

Bên kia là George và những người yêu chó khác – những người sẵn sàng giải thích tỉ mỉ những gì họ muốn.

Gala (thông qua người điều hành MarketTools) đã hỏi:

Nếu chú chó của bạn cũng là người thì sao? OK, tôi biết chú chó của bạn là người. Hãy tưởng tượng xem nếu chú chó của bạn có thể viết ra những gì mà nó muốn ăn trong suốt một ngày. Chú chó ấy sẽ

viết gì nhỉ? Hãy nhấp chuột vào phần lời bình dưới đây để viết về những món mà chú chó của bạn muốn ăn [sáng] nhé. **THẬT LÀ MỘT NGÀY LÝ TƯỞNG CỦA CHÚ CHÓ.**

George trả lời như sau:

Chó nhà tôi chắc chắn rất thích ăn trứng và thịt muối, nó cũng thích ăn kèm với tương cà chua. Nó thích tương cà chua lắm!!!

Câu trả lời của George đã đẩy lên một cuộc trao đổi sôi nổi về thức ăn buổi sáng cho chó của cả 400 người trong cộng đồng. Những người yêu chó muốn thức ăn của chó giống như thứ ăn của người vậy. Một người muốn có “Bánh kẹp ăn sáng của McDonald với trứng, thịt muối, khoai tây nghiền chiên và cà phê”. Một người khác muốn bữa ăn sáng phải có “trứng và thật nhiều phô mai – Andy mê phô mai lắm!”. Những chú chó đã thực sự lên tiếng (thông qua chủ của chúng). Chúng muốn ăn trứng và thịt muối.

Vì thế Del Monte quyết định sẽ cho chúng ăn trứng và thịt muối. Món Sausages Breakfast Bites ra đời, một món ăn sáng nhẹ trông giống như những miếng thịt muối và trứng chiên.

Thế món Sausages Breakfast Bites có gì bên trong? Nó có đủ vitamin không? Con người uống vitamin vào buổi sáng, vậy chó thì sao nhỉ?

Gala và Del Monte đã viết cho cộng đồng:

Bạn sẽ mua hàng nếu vitamin và chất khoáng đã có sẵn trong đó chứ?

George trả lời:

Tôi muốn mua thức ăn bổ dưỡng chứ không muốn mua những thứ không có vitamin và chất khoáng. Tôi muốn có amino acids, omega 3 và dầu cá. Hàng ngày, tôi vẫn uống mấy thứ vitamin này và tôi biết chúng rất cần thiết cho sức khỏe. Chẳng dễ dàng gì tìm được nhiều loại thức ăn bổ dưỡng, thế nên tôi sẽ chọn nhãn hiệu nào tốt cho sức khỏe nhất.

45% cộng đồng đồng ý với ý kiến này, rõ ràng là họ muốn mua thức ăn có vitamin và chất khoáng.

Quyết định kế tiếp: sẽ đưa hình gì lên bao bì. Gala cho đăng mẫu bao bì lên cho cộng đồng cùng xem. Ngoài hình vẽ một chú chó đang ngẫu nhiên thức ăn có hình trứng và thịt muối, bao bì còn có dòng chữ sau:

Một món ngon và bổ dưỡng để chú chó của bạn bắt đầu một ngày mới.

- CALCIUM giúp xương và răng khỏe mạnh.
- ANTIOXIDANTS giúp hệ miễn dịch hoạt động tốt.
- Axit béo OMEGA 3 và 6 giúp làn da khỏe mạnh.

Một lần nữa, George trả lời:

Chó cũng giống như con người vậy. Chúng cần vitamin và chất khoáng để có thể sống lâu và sống khỏe. Rất nhiều đồ ăn dành cho chó trước đây chỉ là mấy thứ bỏ đi. Giờ thì các công ty đã khôn lên và nhận thấy rằng những người chủ luôn muốn cho chó của mình ăn những thứ bổ dưỡng, nếu các công ty muốn tồn tại thì họ phải tung ra các sản phẩm như thế này. Tôi rất thích bao bì này vì nó chứng tỏ được rằng công ty thật sự quan tâm đến chúng tôi.

George không phải là người duy nhất. Những lời nhận xét từ cộng đồng liên tục được đăng lên. Snausages Breakfast Bites đã sẵn sàng – họ sẽ bán rất chạy. Vì thế Del Monte bắt tay vào sản xuất. Mặc dù còn sớm nhưng công ty đã thấy rõ mặt hàng này sẽ bán rất chạy. Del Monte đã tìm được cách làm cho những người nuôi chó hài lòng.

Phát triển sản phẩm không dễ dàng gì. Vậy tại sao lại không để khách hàng giúp bạn làm việc này?

Hãy nắm bắt khách hàng: một cách để phát triển sản phẩm

Đưa ra các sáng kiến dựa vào sự giúp đỡ của khách hàng là một ý tưởng tuyệt vời và có không dưới ba cuốn sách viết về việc này.

Cuốn sách đầy tính đột phá có tên “Dân chủ hóa việc phát minh” của Eric von Hippel phân tích sâu sắc vai trò của những người dùng điển hình trong việc gây ảnh hưởng đến phát triển sản phẩm mới, từ phần mềm cho đến ván lướt sóng. Cuốn “Bên ngoài các sáng kiến: Khách hàng sẽ giúp bạn cùng thiết kế tương lai của công ty bạn như thế nào?” của Patricia B. Seybold có hàng loạt các ví dụ về cách đưa các sáng kiến của khách hàng vào quy trình phát triển sản phẩm nhờ vào các công cụ như diễn đàn kín, cho điểm, nhận xét. Cuốn “Làm thế nào để việc cộng tác với tất cả người dùng có thể thay đổi được tất cả mọi thứ?” của Don Tapscott và Anthony D. Williams xem xét nhiều khía cạnh khác nhau trong việc sử dụng mô hình Wikipedia để gia nhập cộng đồng toàn cầu và nhờ đó có được các ý tưởng sáng tạo.

Những cuốn sách trên rất hay. Tầm nhìn mà các tác giả đề cập trong đó đều rất sâu xa và tuyệt vời.



Nhưng khi bạn bắt tay hợp tác với khách hàng – thật sự đưa họ vào quy trình phát triển và sáng tạo – bạn sẽ thấy rằng việc đó là vô cùng khó khăn. Gần như chắc chắn một điều rằng công ty của bạn sẽ phải được thiết kế để hướng các sáng kiến theo các cách có thể quản lý được. Có thể bạn sẽ có một phòng chuyên phát triển sản phẩm gồm toàn các kỹ sư giỏi với nhiều ý tưởng sáng tạo. Có thể bạn sẽ có một phòng nghiên cứu thị trường với những người như Gala Amoroso, những người này sẽ chịu trách nhiệm nghiên cứu những gì khách hàng mong muốn, và mọi thứ không chỉ dừng lại ở mặt sản phẩm. Khi bạn cần cải tiến dịch vụ hoặc quy trình trong công ty, bạn cần có những chuyên gia cải tiến các dịch vụ và quy trình đó. Nếu bạn muốn đưa ra một kênh phân phối mới, bạn cần phải làm việc với một người có kinh nghiệm về kênh phân phối – đối đầu với những đối kháng từ những người phụ trách các kênh phân phối cũ.

Nhưng sự thật, như bạn đã thấy trong các chương trước, là khách hàng của bạn đang liên tục nói về những gì bạn cần phải làm. Họ vừa phàn nàn, vừa ca tụng sản phẩm trên diễn đàn. Họ cho điểm và đánh giá sản phẩm của bạn trên các trang bán lẻ. Họ đang viết blog, đang tạo ra các video clip, và phân tích từng động thái của bạn. Dù bạn có sẵn sàng hay không thì họ cũng đã là một phần trong quy trình của bạn – họ đang nhòm ngó công việc quản lý của bạn.

Nếu bạn quyết định phải thực hiện một trong các mục tiêu đề ra từ Chương 5 đến Chương 8 – nếu bạn đang lắng nghe, đang nói chuyện, đang tiếp năng lượng hoặc hỗ trợ làn sóng ngầm – thì bạn cũng đã mở cho mình một kênh trao đổi với khách hàng. Và để thấy rằng những ý tưởng có được từ kênh này – từ mối quan hệ mà bạn đang phát triển với khách hàng này – sẽ hướng họ đi sâu vào bên trong công ty hơn. Chúng tôi gọi đó là nắm bắt làn sóng ngầm – biến khách hàng thành một phần quan trọng trong quá trình sáng tạo của bạn, cả về mặt cải tiến sản phẩm lẫn quy trình.

Chương này sẽ trình bày các cách khác nhau mà khách hàng có thể giúp bạn cải tiến – để tăng cường xác suất các sản phẩm mà bạn tung ra sẽ là thứ khách hàng muốn. Đây không chỉ đơn giản là việc cải tiến sản phẩm và quy trình. Đây còn là việc cải tiến nhanh chóng hơn.

Vì sao việc cải tiến nhanh chóng lại đạt hiệu quả cao đến vậy

Các ví dụ trình bày trong chương này có chung một điểm chung: chúng đều chỉ ra cho bạn thấy làm thế nào bạn có thể phát triển nhanh chóng bằng cách nắm làn sóng ngầm.

Có hai lý do bạn cần phải thực hiện việc này.

Thứ nhất, khách hàng sẽ nói ngay cho bạn biết thứ họ cần. Họ dùng sản phẩm của bạn, tương tác với công ty của bạn; họ biết rõ cái gì không ổn và biết phải sửa nó ra sao. Họ có những ý tưởng mà các

nhân viên phát triển sản phẩm hay ban lãnh đạo công ty của bạn chưa từng nghĩ đến. Ngay khi bạn sẵn sàng, bạn có thể sử dụng nguồn thông tin này. Những người liên kết với khách hàng theo cách này đều rất ngạc nhiên khi nhận thấy khách hàng có thể góp ý kiến nhanh đến mức nào. Đây chính là vì công ty vừa đưa thêm vào đội ngũ hàng chục kỹ sư của mình hàng nghìn, hàng triệu bộ óc nữa.

Thứ hai, khi đã liên kết được với khách hàng, các sáng kiến sẽ được triển khai nhanh chóng hơn vì bạn có thể liên tục cải tiến chính mình. Hãy đọc lại đoạn hội thoại giữa Gala Amoroso với cộng đồng khách hàng của cô. Trước hết, cô hỏi xem họ muốn sản phẩm phải như thế nào. Sau đó, cô hỏi xem sản phẩm có nên chứa vitamin không. Và rồi cô hỏi về việc đóng gói sản phẩm. Ba quyết định, ba vòng quay cải tiến chỉ trong vài tuần ngắn ngủi. Khi bạn đã kết nối được với cộng đồng khách hàng của mình, bạn sẽ nhanh chóng nhận được câu trả lời. Và sau khi bạn thực hiện nó, bạn có thể quay lại và hỏi câu kế tiếp. Điều này tương tự như việc chúng ta thay thế gửi thư qua đường bưu điện với các cuộc gặp mặt nói chuyện vậy. Ai cũng biết rằng gặp mặt trao đổi hiệu quả hơn nhiều so với trả lời các bài khảo sát, tiến hành nghiên cứu kỹ thuật, hay để lãnh đạo phải nghiên cứu từng đề xuất một.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét ba trường hợp: cách salesforce.com sử dụng cộng đồng để đưa khách hàng vào quy trình thiết kế sản phẩm mới, một ngân hàng địa phương ở Pháp triển khai các đề xuất của khách hàng vào phương thức ngân hàng hoạt động, và một chuỗi cửa hàng tạp hóa ở Canada áp dụng thang điểm và các lời nhận xét của khách hàng vào việc cải tiến sản phẩm. Đối với mỗi trường hợp, các công ty đều tiến hết sức nhanh chóng. Việc này vừa tiết kiệm chi phí, vừa làm cho đối thủ cạnh tranh vất vả hơn.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Salesforce.com: nắm bắt một cộng đồng đầy tính sáng tạo

Thời gian cực kỳ quan trọng đối với Steve Fisher.

Steve là phó giám đốc phụ trách hệ thống – về cơ bản là nền tảng của sản phẩm và môi trường phát triển sản phẩm tại salesforce.com. Trang này chuyên bán các ứng dụng quản lý quan hệ khách hàng. Nếu bạn là nhân viên bán hàng, bạn có thể truy cập trang salesforce.com và dùng nó để quản lý các cơ hội bán hàng mà bạn đang có. Salesforce.com cũng đóng một vai trò tương tự trong bộ phận dịch vụ hoặc tiếp thị.

Nhưng salesforce.com không chỉ là một phần mềm thông thường. Nó là một dịch vụ được cung cấp qua Internet dành cho khách hàng bất cứ khi nào họ cần. Điều này đồng nghĩa với việc salesforce.com có thể cung cấp các tính năng mới được cải tiến một cách nhanh chóng. Đây chính là lý do tại sao thời

gian lại quan trọng đối với Steve đến thế.

Salesforce.com lớn mạnh một cách nhanh chóng. Bình thường công ty cập nhật phần mềm ba lần mỗi năm. Tuy nhiên nhiều người không hài lòng với quy trình này. Nhân viên kỹ thuật viết ra chương trình ứng dụng và nhân viên tiếp thị thường không đồng ý về việc tính năng nào cần phải được xây dựng kế tiếp. Câu trả lời đơn giản nhất là hãy để khách hàng quyết định. Vấn đề không nằm ở chỗ salesforce.com không chịu lắng nghe, mà nằm ở số lượng các yêu cầu. Có cả mười nghìn yêu cầu từ khách hàng và trong đó có một vài ý tưởng hay. Điều quan trọng là làm sao công ty biết được cái nào hay, cái nào không.

Vào năm 2006, một nhân viên quản lý sản phẩm tại salesforce.com nhận thấy ứng dụng Crispy News có tiềm năng giải quyết được vấn đề này. Crispy News hoạt động tương tự như Digg, nó cho phép người đọc bỏ phiếu đánh giá các bài viết tốt hay không tốt dựa vào sở thích của họ. Nhưng không giống như Digg, Crispy News là một ứng dụng mà công ty nào cũng có thể mua bản quyền. “Chúng tôi muốn tự mình làm việc này” – John Taschek, phó giám đốc phụ trách về chiến lược thị trường tại salesforce.com cho biết. “Nhưng Crispy có được nền tảng kỹ thuật giúp tìm ra những gì mà mọi người muốn”. Cái mà salesforce.com muốn biết là tính năng gì sẽ thông dụng và phù hợp nhất đối với khách hàng.

Mùa thu năm 2006, công ty salesforce.com đã tung ra mục Trao đổi ý tưởng ([ideas.salesforce.com](http://ideas.salesforce.com)) và mời khách hàng xếp hạng các ưu tiên phát triển sản phẩm. Trước đó, ý tưởng của khách hàng được đưa ra nhiều như mưa, do đó quy trình phát triển sản phẩm không thể nhận ra được ý tưởng nào độc đáo. Giờ đây các ý tưởng đã được sắp xếp lại theo một kênh và điều hành bằng làn sóng ngầm gồm chính khách hàng của salesforce.com. Chỉ trong một năm, salesforce đã nhận được hơn năm mươi nghìn ý kiến đóng góp và các đề xuất hay nhất được đưa lên hàng đầu. Khách hàng đã giúp salesforce.com xếp hạng những yêu cầu của mình.

Không phải ý tưởng nào salesforce.com cũng có thể thực hiện ngay được. Một trong những ý tưởng đầu tiên và được biết đến nhiều nhất là banner, một quảng cáo nhỏ hiện lên mỗi khi khách hàng đăng nhập vào trang salesforce.com. Trang quảng cáo này được bộ phận tiếp thị yêu thích vì nó cho phép công ty thông báo trực tiếp đến người dùng phần mềm về các cập nhật mới, về các hội thảo, v.v... Nhưng những người sử dụng phần mềm để làm việc thì chẳng thích nó chút nào. Đây là một đoạn bài viết của một độc giả ký tên “fifedog” đăng trên mục Trao đổi ý tưởng

Các quảng cáo hãy biến đi. Hãy biến đi.

[đính kèm hình của trang quảng cáo]

Tôi biết tôi không phải là người duy nhất nhận được trang này nhưng tôi vẫn muốn đưa ý kiến của mình lên và xem chúng ta có thể làm gì để không phải trông thấy các quảng cáo mỗi khi đăng nhập vào trang salesforce.com hay không.

...Nếu bạn muốn cùng hợp tác giải quyết vấn đề, hãy bỏ phiếu để loại bỏ cái trang ngu xuẩn này!

Ngay lập tức, bài viết nhận được 6.000 phiếu và hàng trăm lời bình muốn gỡ bỏ quảng cáo xuống. Việc này đã gây ra xung đột tại salesforce.com

Một phía gồm Steve và các nhân viên phát triển phần mềm của ông, những người muốn phần mềm thân thiện tối đa với người dùng. Phía kia là các nhân viên tiếp thị, những người phụ thuộc vào quảng cáo để tiếp cận khách hàng.

Ai sẽ thắng trong cuộc chiến này?

Khách hàng đã chiến thắng.

Cả hai bên đều có các lý do chính đáng về vấn đề này. Nhưng mục đích cuối cùng của salesforce vẫn là muốn làm khách hàng hài lòng, và việc này đã giúp phía của Steve chiến thắng. Công ty mất chín tháng để dàn xếp việc này và trong thời gian đó, công ty đã nhận thấy rằng, khách hàng có nhiều ý tưởng rất tuyệt vời. Công ty bắt đầu triển khai các ý tưởng này vào sản phẩm của mình. Vì thế khi công ty cần phải đưa ra quyết định về trang quảng cáo, công ty đã quyết định tin tưởng vào khách hàng. Và như “fifedog” yêu cầu, các quảng cáo đã biến mất.

Mục Trao đổi ý tưởng đã cách mạng hóa cách salesforce.com phát triển sản phẩm. Steve, một người luôn đốc thúc mọi thứ tiến hành nhanh chóng, đã có được cái ông muốn. Năm 2007, salesforce.com đã tung ra bốn bản cập nhật, gấp đôi số lượng năm 2006. Các bản cập nhật mới gồm 300 tính năng mới, gấp ba lần so với các năm trước. Tại sao mọi thứ lại thay đổi như vậy? Tất cả là vì công ty đã tin tưởng vào khách hàng.

Một nửa các tính năng mới đến từ mục Trao đổi ý tưởng. Thay vì tổ chức các cuộc họp lớn để bàn về những tính năng này, các nhân viên phát triển phần mềm có thể nắm bắt được ngay những gì mà khách hàng mong muốn. Việc này ít tốn kém về thời gian và công sức. “Chúng tôi có thể làm giảm các động lực chính trị và tăng tầm ảnh hưởng của các ý tưởng hay”, Steve Fisher nói. Ông mô tả quy trình mới là: “một cuộc thảo luận thật sự về những ý tưởng thật sự. Bạn muốn thu thập những gì nổi trội trên bề

mặt và bỏ qua những gì không có giá trị bên dưới”. Những thứ không có giá trị này là các tính năng được đề xuất dựa trên ý kiến cá nhân và suy đoán. Chúng không thể sống sót được khi mọi người thực sự hợp tác và dùng mạng xã hội. Ông thêm vào rằng: “Mục Trao đổi ý tưởng đã làm chúng tôi tăng tốc trở lại”. Và đối với một người yêu thích tốc độ, điều này có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với ông.

Nếu bạn kết nối với khách hàng thì việc trao đổi ý tưởng sẽ rất có hiệu quả

Sẽ rất thú vị nếu các bạn so sánh ví dụ từ [salesforce.com](https://salesforce.com) với ví dụ từ Dell.

Mục IdeaStorm của Dell ([www.dellideas.com](https://www.dellideas.com)) dùng cùng một ứng dụng mà salesforce sử dụng – Crispy News. Cũng giống như [salesforce.com](https://salesforce.com), Dell có rất nhiều người tham gia: 7.000 ý tưởng và 500.000 phiếu bầu tính đến thời điểm này. Và cũng giống như [salesforce.com](https://salesforce.com), Dell đã tận dụng được các ý tưởng đến từ cộng đồng này.

Là một công ty bán hàng trực tiếp đến khách hàng, rõ ràng là Dell khó kết nối được với khách hàng để thực hiện việc trao đổi ý tưởng hơn. Hầu hết khách hàng của Dell không quan tâm đến sản phẩm nhiều đến mức họ muốn đóng góp (ngược hẳn với [salesforce.com](https://salesforce.com), công ty đã thuyết phục được gần 10% khách hàng tham gia Trao đổi ý tưởng). Nhưng, Dell vẫn có hàng nghìn khách hàng đóng góp ý tưởng trên IdeaStorm, đủ để biến trang này thành một nguồn cung cấp ý tưởng dồi dào cho công ty.

Ví dụ như sử dụng máy tính trên hệ điều hành mở Linux thay vì Windows. Tin tưởng vào các ý tưởng được đề ra trên IdeaStorm, Dell đã sử dụng cộng đồng để quyết định các tính năng, phương thức hỗ trợ và ngay cả loại Linux nào phù hợp nhất để lắp đặt vào máy. Kết quả là từ ý tưởng cho đến khi có được sản phẩm máy tính chạy trên nền tảng Linux, công ty chỉ mất hai tháng, thay vì 9 đến 15 tháng như mọi khi.

Không ai ở Dell cũng nghĩ rằng IdeaStorm là ý kiến tiêu biểu của khách hàng. Dell biết rằng hầu hết độc giả tại IdeaStorm là những người am hiểu kỹ thuật của cộng đồng và do đó Dell vận dụng hợp lý các ý tưởng này. (Ngay cả trong trường hợp này, máy tính chạy trên hệ điều hành Linux vẫn bán chạy hơn mọi người dự đoán).

Bạn có thể tạo ra được nguồn trao đổi thông tin trong nội bộ công ty của bạn hay không? Nếu bạn có những khách hàng không thích sản phẩm, họ cũng sẽ tham gia diễn đàn và gây ảnh hưởng đến việc phát triển sản phẩm. Mặc dù đây có thể là một nguồn thông tin dồi dào, bạn hãy luôn nhớ rằng nó chưa thể đại diện cho từng khách hàng của bạn. Ý tưởng thì hay nhưng nó chỉ đến được với một bộ phận nào đó trong toàn bộ khách hàng của bạn. Nhiều công ty không thể có được một lượng lớn khách hàng sẵn sàng đưa ra ý tưởng. Các công ty này cần một cách khác, đơn giản hơn để triển khai được những gì

khách hàng mong muốn. Họ chỉ nên hỏi khách hàng xem khách hàng muốn họ cải tiến như thế nào, như cách Crédit Mutuel đã làm.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Crédit Mutuel: hỏi ý kiến khách hàng

Crédit Mutuel là một ngân hàng hợp tác địa phương tại Pháp với 10 triệu khách hàng. Khẩu hiệu của ngân hàng là “Ngân hàng mà bạn có thể trò chuyện”.

Gần đây, công ty thử nghiệm một chương trình quảng cáo trên một nhóm đại diện. Kết quả là mọi người đều cho rằng khẩu hiệu này rộng tuếch. “Công ty ngầm nói điều gì, ngân hàng bạn có thể trò chuyện à?” – họ hỏi. “Thế làm cách nào chúng tôi có thể nói chuyện được với bạn. Và nếu chúng tôi trò chuyện với bạn thì liệu có cái gì thay đổi sau đó hay không?”

Crédit Mutuel làm theo khẩu hiệu của mình – ngân hàng quyết định lắng nghe. Ngân hàng hỏi khách hàng muốn gì. Và ngân hàng thực hiện mong muốn của khách.

Vào đầu năm 2007, Crédit Mutuel bắt đầu chiến dịch quảng cáo. Người xem được mời truy cập vào một website có tên nghe rất lạ tai, [sijetaisbanquier.com](http://sijetaisbanquier.com) (tạm dịch là “Nếu tôi làm việc trong ngân hàng”). Trang web mời mọi người tham gia với khẩu hiệu: “Nếu tôi làm việc trong ngân hàng, tôi sẽ cho mọi người quyền được đóng góp ý kiến và chúng ta cùng nhau xây dựng một ngân hàng cho tương lai.” Khách hàng có hai lựa chọn: đưa ra ý kiến đóng góp hoặc xem các ý kiến đóng góp của người khác. Cứ mỗi tuần một lần, ngân hàng lại chọn ngẫu nhiên một người đưa ra ý kiến đóng góp để tặng một máy iPod.

Xét về mặt logic thì việc này không hợp lý. Chẳng ai thức dậy và tự hỏi “Nếu mình làm trong ngân hàng” (trừ một vài người thật sự muốn làm việc trong ngân hàng). Nhưng ngân hàng đã chấp nhận rủi ro. Việc gì sẽ xảy ra nếu tất cả các ý kiến đóng góp đó chỉ đáng bỏ xó. Việc gì sẽ xảy ra nếu mọi người viết bậy trên trang web? Để điều khiển được tình hình, Crédit Mutuel có một chiến dịch quảng cáo và cử mười nhân viên theo dõi các ý kiến đóng góp và loại bỏ những cái không phù hợp.

Nhưng như thường thấy trong làn sóng ngầm, người ta bắt chập tất cả mọi suy nghĩ thường thấy. Crédit Mutuel nhận được hàng chục nghìn ý kiến đóng góp. 15% trong số đó không có ích gì cả (ví dụ như “Nếu tôi đang làm việc trong ngân hàng thì tôi sẽ chuyển việc”) nhưng số còn lại đều có ích. Một số ý kiến rất thú vị!

Ngân hàng chọn ra ba mươi ý kiến hay nhất. Ý kiến thứ nhất là “Tôi sẽ giải thích các loại phí cho khách hàng một cách rõ ràng hơn”. Không phải là miễn phí đó mà là giải thích phí đó nghĩa là gì. Ngân hàng nhận thấy rằng khách hàng không hiểu được các loại phí in trên bản sao kê là loại phí gì. Giờ thì vấn đề này đã được giải quyết ổn thỏa – tất cả các chi nhánh đều có một cuốn sách nhỏ liệt kê các loại phí ngân hàng. Điều này thật quá dễ dàng.

Thế còn ý tưởng này thì sao nhỉ? “Tạo một tài khoản ảo trên mạng cho con của khách hàng để chúng làm quen với việc quản lý tài khoản ngân hàng”. Nhân viên Crédit Mutuel liệu có nghĩ ra được việc đó không? Đó là tiếng nói từ phía phụ huynh, một ý kiến rất thú vị - nhưng chưa ai từng nêu lên cả.

Những ý kiến hàng đầu đều hoàn toàn khác nhau và đều rất hợp lý. Ví dụ như “Tôi nhất định phải để ra một khoảng thời gian cụ thể để trả lời các câu hỏi qua email hoặc qua bàn tiếp tân. Hay một ví dụ khác là “Tôi sẽ giảm tiền bảo hiểm cho các khách hàng trẻ nếu cha mẹ họ đã mua bảo hiểm trong nhiều năm”. Vào tháng 9 năm 2007, ngân hàng đưa ra 30 ý tưởng hay nhất lên mạng và cho mọi người bỏ phiếu. Và ngân hàng cũng bắt đầu thực hiện các ý kiến đóng góp này.

Ví dụ này nghe có vẻ hơi giống như IdeaExchange của salesforce.com. Nhưng không giống như khách hàng của salesforce.com, các ngân hàng thường sẽ chẳng có thời gian để tâm đến một trang web chuyên đánh giá các ý tưởng về ngân hàng. Lý do lớn nhất để đưa ra chiến dịch “Nếu tôi làm việc cho ngân hàng” là ở chỗ hầu hết mọi người không nghĩ theo cách một nhân viên ngân hàng nghĩ. Vì thế một trang web cho phép mọi người nhanh chóng bày tỏ ý kiến rồi thôi sẽ phù hợp hơn là một kênh trao đổi ý tưởng qua lại.

Dự án này có nhiều điểm rất hay.

Thứ nhất, ngân hàng phải có cùng tiếng nói với khách hàng. Thay vì nói “Hãy cho chúng tôi biết chúng tôi cần phải làm gì”, ngân hàng nói hơi khác đi một chút “Nếu là chúng tôi, bạn sẽ làm gì?”. Bằng cách khuyến khích khách hàng, dù chỉ trong giây lát, chịu nhìn từ phía ngân hàng, Crédit Mutuel đã có được nhiều đề xuất rất xác đáng.

Thứ hai, ngân hàng đã tiếp cận được một nguồn tư duy sáng tạo mới. Chính khách hàng là những người biết bạn phải hoàn thiện ở điểm nào. Tất cả những gì ngân hàng cần làm là hỏi đúng câu hỏi và sẵn sàng lắng nghe, và phải sàng lọc lại các đề xuất.

Thứ ba, ngân hàng đang lắng nghe. Mọi người đều nhận thấy điều đó. “Ngân hàng mà bạn có thể trò chuyện” không còn là lời nói suông. Việc này tạo ra sự khác biệt khi một người Pháp có nhu cầu cần phải chọn một ngân hàng.

Cuối cùng, như Del Monte không quên tạo ra các sản phẩm phù hợp cho vật nuôi trong nhà, như Dell không quên thiết kế các máy tính phù hợp, ngân hàng cũng không quên phát triển các dịch vụ nhằm phục vụ người dùng tốt hơn. Ngân hàng vẫn có trách nhiệm tìm ra cách thức để trở thành một ngân hàng tuyệt vời. Các nhân viên ngân hàng có thể bỏ qua một số đề xuất. Nhưng giờ đây, với sự giúp đỡ của khách hàng, ngân hàng sẽ dễ dàng lựa chọn các ý tưởng hay nhất để thực hiện.

Chi phí quảng cáo không phải là nhỏ, nhưng nếu không có chiến dịch này thì Crédit Mutuel cũng tiêu ngần ấy tiền vào việc quảng bá thương hiệu. Chỉ với 10 nhân viên và 26 iPods trong hơn 6 tháng (tiêu tốn khoảng 350.000 đô-la) Crédit Mutuel đã hoàn thiện chính mình và hoàn thiện hình ảnh của mình.

Vậy điều gì sẽ xảy ra tiếp theo sau đó? Giả sử Crédit Mutuel quyết định triển khai một số ý tưởng này.

Crédit Mutuel đã tự biến mình thành một tổ chức hoàn toàn khác. Sau khi triển khai các ý tưởng đó, ngân hàng có thể thông báo cho công chúng biết. Sau khi nhận thấy sự phát triển của ngân hàng, Crédit Mutuel sẵn sàng đưa việc lắng nghe và hành động thành một phần của văn hóa công ty. Si j'étais banquier sẽ trở thành một phần vĩnh cửu của công ty. Và từ đó, Crédit Mutuel có thể liên tục hoàn thiện mình nhờ vào sự giúp đỡ của khách hàng. Trong một thế giới mà ngân hàng nào cũng giống ngân hàng nào, Crédit Mutuel đã chứng tỏ rằng mình hoàn toàn khác biệt, và mình sẵn sàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Mặt khác, Crédit Mutuel có thể ngừng nắm bắt khách hàng khi chiến dịch kết thúc. “Ngân hàng mà bạn có thể trò chuyện” sẽ trở thành một khẩu hiệu sáo rỗng mà chẳng bao lâu sau, không ai còn tin vào nó nữa. Tất cả tài sản thương hiệu mà ngân hàng xây dựng được sẽ biến mất, và tệ hơn nữa, ngân hàng sẽ mãi mãi không thể tiếp cận nguồn tư duy sáng tạo dồi dào của khách hàng và chỉ có thể quay trở lại tình trạng ban đầu.

### Lấy ý tưởng từ đám đông (crowdsourcing)

Crédit Mutuel là một ví dụ điển hình cho việc lấy ý tưởng từ đám đông – yêu cầu làn sóng ngầm đưa cho bạn ý tưởng.

Cách làm này rất được ưa chuộng hiện nay, đặc biệt là đối với các công ty quảng cáo. Ngày càng có nhiều cuộc thi sáng tạo các mẫu quảng cáo truyền hình. Quảng cáo Doritos của Frito-Lay trong chương trình Supper Bowl 2007 đến từ các cuộc thi như thế này. Và nó khá hay.

Việc lấy ý tưởng từ đám đông không giống như việc nắm bắt khách hàng. Việc lấy ý tưởng từ đám đông chỉ là một chiến dịch quảng cáo, và bạn có thể tiết kiệm được một chút chi phí sản xuất – nhưng bạn



không cần làm việc nỗ lực để thay đổi cách bạn tương tác với khách hàng.

Salesforce.com đã thay đổi cách sáng tạo của công ty. Del Monte đã tư duy hoàn toàn khác khi đưa ra một sản phẩm mới. Trong tương lai nếu ngân hàng Crédit Mutuel cũng đi theo hướng này, nó sẽ trở thành một ngân hàng đáp ứng rất nhanh nhu cầu của khách hàng.

Ngược lại, Frito-Lay có lẽ không học được gì nhiều từ việc lấy ý kiến đám đông để tạo ra các chương trình quảng cáo Doritos tại Super Bowl. Công ty không có vẻ gì là muốn thường xuyên đưa phần chính của quy trình tạo ra các mẫu quảng cáo ra ngoài cả. Khách hàng của công ty không thay đổi được những sản phẩm mà công ty sắp tung ra, không thể hỗ trợ lẫn nhau hay tiếp năng lượng cho nhau theo một cách lâu dài được. Các mẫu quảng cáo tạo ra bằng cách này chỉ có tính nhất thời – chúng chỉ có thể tiếp cận được làn sóng ngầm trong một thời gian ngắn, chứ không thể giúp công ty lớn phát triển hơn được.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Loblaw: các lời nhận xét giúp công ty liên tục cải tiến

Jim Osborne đang tiến hành chuyển chuỗi cửa hàng tạp hóa và thương hiệu của họ thành một trung tâm sáng kiến.

Jim là phó giám đốc phụ trách về thương mại điện tử và quảng cáo trực tuyến ở Loblaw, một dây chuyền bán hàng tạp hóa khổng lồ tại Canada và là công ty bán lẻ lớn nhất tại Canada, với hơn một nghìn cửa hàng trải rộng trên khắp đất nước. Loblaw không phải chỉ bán hàng mà còn sản xuất. Các sản phẩm của công ty với thương hiệu President's Choice chiếm khoảng 20% doanh thu. Loblaw có hàng nghìn sản phẩm President's Choice mỗi năm.

Cốt lõi của nhãn hiệu President's Choice nằm ở chỗ Loblaw lắng nghe và đáp ứng lại nhu cầu khách hàng. Trong Chương 7, các bạn đã thấy việc cho điểm và đánh giá có thể tăng doanh số bán hàng trên mạng như thế nào. Tại Loblaw, công ty cũng chú trọng vào việc cho điểm và đánh giá nhưng mục đích chính không phải là để phục vụ cho việc bán hàng qua mạng. Công ty muốn dùng việc cho điểm và đánh giá tại Baazarvoice để tạo ra một vòng khép kín cho cửa hàng.

Nếu bạn mua hàng ở Loblaw, bạn sẽ thấy việc đánh giá diễn ra khắp nơi. “PC do bạn đánh giá” chính là một khẩu hiệu của President's Choice và logo của nhãn hiệu này có mặt khắp nơi trong cửa hàng. Loblaw khuyến khích và hỗ trợ việc đánh giá và chiến lược này hoàn toàn có tác dụng – hơn 300.000 khách hàng đã đăng ký tại website. Loblaw còn đủ can đảm để hỏi trong tất cả các bài nhận xét “Bạn

có thích sản phẩm này không?” và cho đăng câu trả lời – dù kết quả có thể là thích hay không thích – lên mạng.

Trên một tờ quảng cáo trong cửa hàng, sản phẩm Vegetable Lasagna của nhãn hiệu PC được chọn 4 và 5 sao. Lời bình “Tất cả chúng tôi đều thích nó, ngay cả đứa con trai 17 tuổi ghét ăn rau của tôi!” đã làm khách hàng ấn tượng (với những lời nhận xét như thế này, các tờ quảng cáo của Loblaw trông giống quảng cáo phim hơn là quảng cáo thức ăn). Khi bạn đi dọc theo các kệ hàng, bạn cũng thường thấy các bảng panô lớn với những câu tương tự do khách hàng viết.

Cũng giống như eBags trong Chương 7, Loblaw cho phép tất cả mọi người xem các bài đánh giá. Và cũng giống như eBags, Loblaw có khoảng 80% lời nhận xét tích cực. Nhưng điểm khác biệt của Loblaw nằm ở chỗ vì các mặt hàng của công ty bán rất chạy, công ty có thể liên tục cải tiến sản phẩm của mình.

Bánh moussaka kiểu Hy Lạp ăn cũng được nhưng chưa ngon lắm, khách hàng muốn nhiều cà tím hơn. Thế là Loblaw tăng lượng cà tím lên gấp đôi và cho đăng tin này trên các tờ quảng cáo và trên bao bì sản phẩm.

Ức gà độn nấm và phô mát bán khá chậm. Khách hàng phàn nàn rằng thức ăn bên trong bị chảy ra ngoài khi nấu. Loblaw thay đổi ngay.

Việc luôn luôn cải tiến dựa trên ý kiến đóng góp của khách hàng giờ đã trở thành một phần trong quy trình tại Loblaw. “Chúng tôi tiếp thu các ý kiến đóng góp, đưa chúng cho những người phát triển sản phẩm và cùng nhau nghiên cứu”, Jim nói, “Nếu sản phẩm không bán được, công ty có thể ngừng sản xuất nhưng thông thường, công ty sẽ phân tích, cải tiến và tái sản xuất”. Các sản phẩm không tốt tại Loblaw chỉ là cơ hội cho công ty xem xét và cải tiến.

Một ví dụ khá hay chúng tôi sẽ nêu sau đây là sản phẩm gia vị ướp đồ nướng Smikin’ Stampede của nhãn hiệu PC. Loblaw mang nó đến cuộc thi Ozark Hawg Barbecue ở Batesville, Arkansas – một nơi không dành cho đồ ăn Canada. Một đoàn làm phim đã ghi lại cảnh một người địa phương ném thử gia vị ướp đồ nướng này, thích sản phẩm và cho nó vào giỏ thức ăn mang đi dự thi – kết quả là ông thắng cuộc. Loblaw biết rằng công ty đang có một sản phẩm tuyệt vời và mang sản phẩm này trở lại Canada. Sản phẩm này nhanh chóng nhận được 9,4 trên 10 điểm và được quảng bá nhờ vào mẫu phim quay ở Arkansas. Thế thì còn điều gì mà khách hàng không hài lòng nữa?

Nút chai! Rút cuộc chính vì chai ướp gia vị này quá cao không bỏ vừa một số loại tủ lạnh và vì các nút vặn chai mà khách hàng bực mình. Những lời nhận xét của khách hàng đã giúp công ty nhanh chóng

nhận ra khuyết điểm. Loblaw cải tiến thiết kế chai và giải quyết được vấn đề. Khách hàng vẫn yêu thích hương vị của sản phẩm và không còn phàn nàn về chai lọ nữa.

Đối với Loblaw, nếu thị phần của President's Choice tăng thì doanh thu của công ty cũng sẽ tăng. Cải tiến sản phẩm sẽ giúp ích cho việc này, chẳng có sản phẩm nào của PC lại từ chối những lợi ích từ các ý kiến đóng góp mà khách hàng mang lại cả.

Nhưng còn hơn thế nữa, Loblaw và nhãn hiệu President's Choice đang lắng nghe và khách hàng biết rõ điều đó. Ai cũng biết rằng sản phẩm nào cũng có khuyết điểm, nhưng chẳng mấy khi một cửa hàng bán lẻ hay nhà sản xuất lại sửa chữa nó cả. Loblaw đã tạo được uy tín sẵn sàng cải tiến sản phẩm, và điều này rất có ý nghĩa với khách hàng.

Bạn có thể học được gì từ Loblaw?

Bạn có sẵn sàng thay đổi danh tiếng của công ty hay không? Bạn có muốn khách hàng biết đến mình như một công ty sẵn sàng lắng nghe hay không?

President's Choice và Loblaw có một số ưu điểm so với đối thủ cạnh tranh. Một thương hiệu lớn với nhiều chuỗi cửa hàng có cơ cấu tương tự có thể áp dụng cách này. Wal-Mart có thể làm được – sản phẩm của Wal-Mart bán chạy hơn nhiều sản phẩm trong nước khác. Sony, L.L.Bean, Sears và rất nhiều nhãn hiệu khác có cửa hàng riêng cũng có thể làm được. Nhưng trước hết, các công ty phải chứng tỏ được rằng họ sẵn sàng lắng nghe khách hàng và thay đổi dựa trên ý kiến đóng góp của khách hàng như Loblaw đã làm. Hầu hết các cửa hàng và thương hiệu không đủ khiêm nhường để làm việc này.

Ngay cả các nhãn hiệu và nhà sản xuất không có cửa hàng riêng cũng có thể nhận được ý kiến đóng góp. Ví dụ, eBags cung cấp cho các nhà sản xuất các bản báo cáo về những gì khách hàng phản ánh. Còn thương hiệu của bạn thì sao? Bạn có xem xét kỹ lưỡng thông tin bán hàng hằng tuần để tính xem chiến dịch quảng cáo của bạn hiệu quả đến mức nào không? Có thể bạn nên đầu tư một chút thời gian vào việc đọc các ý kiến đóng góp và xếp hạng của các đối tác tiêu thụ sản phẩm. Từ đó, bạn có thể biết mặt hàng nào bán chạy, mặt hàng nào không.

Làm thế nào sự khiêm tốn và sự sáng tạo cùng tồn tại song song, dù bạn có kinh doanh trong lĩnh vực nào đi chăng nữa.

Khi nói về việc nắm bắt khách hàng, có hai thứ bạn cần nhớ.

Thứ nhất, dù bạn có kinh doanh trong lĩnh vực nào, miễn là bạn có khách hàng thì khách hàng đều có

thể giúp bạn. Nếu bạn kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ cá nhân, ví dụ như chuỗi cửa hàng ăn uống, bạn có thể hỏi ý kiến khách hàng như cách Crédit Mutuel đã làm hoặc tạo ra một cộng đồng riêng như Del Monte. Nếu bạn bán hàng cho doanh nghiệp như salesforce.com, khách hàng của bạn có thể góp ý kiến nhằm cải tiến quy trình, giá cả, phương thức thanh toán hay dịch vụ cho bạn. Chìa khóa của thành công nằm ở chỗ bạn không được dừng lại ở việc hỏi ý kiến. Bạn phải công bố các ý kiến đóng góp đó dù nó tốt hay xấu để mọi người cùng biết và thấy rằng bạn sẵn sàng cải tiến. Dù việc đưa toàn bộ các lời nhận xét lên cho công chúng thấy không dễ dàng chút nào, việc này rất nên thử (thực ra, như chúng ta đã thấy ở Chương 1, dù gì thì khách hàng của bạn cũng đang bàn luận về sản phẩm của bạn ở đâu đó, vậy tốt nhất là bạn nên quan sát các cuộc thảo luận đó). Bạn sẽ đưa ra các ý tưởng mới nhanh hơn và có vẻ chịu khó đáp ứng nhu cầu khách hàng hơn. Và về lâu dài, việc này sẽ giúp công việc kinh doanh của bạn thuận lợi hơn.

Điểm thứ hai cần nhớ là việc nắm bắt khách hàng đòi hỏi bạn phải vừa giỏi, vừa khiêm tốn. Hãy nhìn vào công ty Apple mà xem, công ty có rất nhiều khách hàng trung thành mà không cần một hệ thống đóng góp ý kiến nào cả. Apple có một đội ngũ các kỹ sư và tiếp thị tuyệt vời. Nhưng liệu công ty có sản xuất được sản phẩm một cách hoàn hảo ngay từ đầu không? Sớm hay muộn thì cơn sốt hàng cũng sẽ chấm dứt.

Chúng tôi không định nói rằng một công ty như Apple cần đưa việc phát triển sản phẩm vào tay khách hàng – đó sẽ là một sự lãng phí tài năng. Các công ty thành công nhờ vào việc nắm bắt khách hàng cần biến các ý kiến đóng góp thành những điểm mạnh để phát triển sản phẩm và quy trình. Khách hàng không chỉ rõ cho công ty biết phải làm gì, khách hàng chỉ gợi ý. Điểm khác biệt nằm ở sự lắng nghe và cải tiến của các công ty. Đây là cách giúp việc sáng tạo diễn ra nhanh hơn – hãy bắt đầu đối thoại với khách hàng và dùng các kỹ năng của mình để hiểu và tận dụng trí tuệ của họ.

Vì thế, để đạt được cả hai, công ty của bạn phải tập trung lắng nghe và tận dụng kỹ năng để tiếp thu những gì bạn nghe thấy và cải tiến chúng. Đây chính là nắm bắt làn sóng ngầm và là cách làm rất hiệu quả để rút ngắn thời gian giữa ý tưởng sáng tạo và thành công của bạn.

\*\*\*

Bạn đã hoàn thành phần chiến lược của cuốn sách này. Nhưng như bạn đã thấy trong tất cả các chương, một khi bạn đưa làn sóng ngầm vào công ty, tất cả mọi thứ sẽ thay đổi. Và thay đổi đó không thể phá bỏ được. Trong ba chương tiếp theo, chúng tôi sẽ giúp bạn thấy các thay đổi này sẽ diễn ra như thế nào cũng như tương lai sẽ mang lại cho bạn những gì.

# 10. Làm thế nào việc hợp tác với làn sóng ngầm sẽ thay đổi hoàn toàn công ty của bạn

Rob Master hiểu rất rõ về tiếp thị.

Rob là giám đốc tiếp thị các sản phẩm chăm sóc da của hãng Unilever tại Mỹ. Ông cầu hôn bạn gái của mình bằng cách tạo ra một con đường tuyệt đẹp bằng hoa hồng đi xuyên qua Manhattan đến nơi họ gặp nhau lần đầu. Tại đó, Rob đã hỏi bạn gái mình câu hỏi quan trọng nhất cuộc đời. Rob nói, “Lúc nào cô ấy cũng đùa rằng tôi không lãng mạn. Nhưng nghề của tôi là tiếp thị, tôi biết phải sắp xếp mọi thứ như thế nào”.

Khả năng xếp đặt các sản phẩm và ý tưởng của Rob đã ảnh hưởng và thay đổi hoàn toàn cách nhận hiệu Dove của Uniliver được tiếp thị.

Rob, cùng với giám đốc truyền thông của hãng Unilever tại Mỹ – Babs Rangaiah, đã thuyết phục được hãng Unilever không chỉ chấp nhận Internet là một phương tiện tiếp thị mà còn dần dần trao quyền quản lý thương hiệu cho làn sóng ngầm, nắm bắt được sức mạnh của nó và tiếp năng lượng cho khách hàng để họ có thể tự mình đóng góp.

Văn hóa công ty bắt đầu thay đổi khi đoạn phim quảng cáo Evolution (Sự tiến hóa) của Dove được đăng tải lên YouTube vào mùa thu năm 2006. Mặc dù Rob và Babs không trực tiếp tạo ra đoạn phim này – một đối tác của Dove ở Canada là công ty Ogilvy thực hiện nó, nhưng họ đã giúp hình thành nên một môi trường ứng dụng các phương pháp mới cũng như một nơi các nhà tiếp thị có thể thử nghiệm. Văn hóa đó chứng tỏ được rằng mình ưu việt hơn khi mẫu phim “Evolution” thành công xuất sắc. Mẫu phim 75 giây này diễn tả quá trình một người phụ nữ bình thường biến thành một người đẹp hợp thời trang qua hàng loạt hình ảnh chớp nhanh chiếu theo thứ tự thời gian. Mẫu phim được đăng tải chủ yếu trên các trang như YouTube và thu hút hơn năm triệu người xem chỉ trong chưa đầy một năm. Mẫu phim cũng giành được những giải thưởng cao quý nhất trong ngành quảng cáo tại các liên hoan quảng cáo ở Cannes. Điều tuyệt vời nhất là mẫu phim đã tạo ra một lưu lượng người truy cập khổng lồ vào trang phục vụ chiến dịch For Real Beauty của Dove – gấp đôi số lượng người truy cập vào mẫu quảng cáo của Dove tại Superbowl năm 2006. Thế chi phí để đăng 30 giây quảng cáo tại Superbowl là bao nhiêu? Hai triệu rưỡi đô-la. Thế còn chi phí để đăng Evolution trên YouTube là bao nhiêu? Chẳng tốn đồng xu nào cả.

Hãy đặt ý tưởng này vào bối cảnh thật sự. Năm 2006, Unilever chi khoảng 2,6 tỷ đô-la cho công tác tiếp thị tại Mỹ với 40% kinh phí dành cho các phương tiện thông tin như TV, báo chí và Web. Hơn nữa, kinh phí tiếp thị truyền thống, mặc dù được thực hiện trên mạng, cũng đã dần trở thành một quy trình được quản lý tập trung. Với các đoạn video clip trên YouTube, bạn sẽ không thể quản lý nổi điều gì sẽ xảy ra, bạn chỉ có thể tin rằng óc sáng tạo của bạn sẽ giúp bạn kết nối được với làn sóng ngầm. Thế tại sao một trong những công ty tiêu tốn nhiều nhất vào công tác tiếp thị lại có thể tận dụng tốt các công nghệ xã hội ít tốn kém nhưng lại ít có khả năng kiểm soát – những thứ mà phương pháp tiếp thị thông thường chẳng hề ưa chuộng chút nào.

Điều này chẳng thể nào xảy ra trong chớp mắt được.

Làm thế nào làn sóng ngầm có thể bao phủ dần một tổ chức đặt khách hàng vào vị trí trung tâm

Chương này gồm hai ví dụ điển hình – Unilever và Dell – các công ty này đã biến mình từ một tổ chức chuyên hỗ trợ khách hàng và tiếp thị theo phương thức truyền thống sang một hướng khác phù hợp với làn sóng ngầm.

Hãy giữ khách hàng ở vị trí trung tâm – nói thì nghe hợp lý và đơn giản. Nhưng trên thực tế, các bộ phận khác nhau có các ưu tiên khác nhau; và với các hoạt động tiếp thị và hỗ trợ khách hàng hiện tại, ta không dễ gì đạt được mục tiêu này. Cứ nghĩ mà xem, có bao nhiêu công ty có vị trí quản lý khách hàng thay vì quản lý sản phẩm?

Khi tiếp cận làn sóng ngầm, một trong những mặt tích cực là việc công ty của bạn sẽ có một sự chuyển biến lớn trong cách suy nghĩ – bạn sẽ gần gũi với khách hàng đến mức bạn hiểu được các nhu cầu và mong muốn của họ như chính họ vậy. Chìa khóa cải cách nằm trong tay những người hiểu rõ được cốt lõi của làn sóng ngầm và có thể tạo ra được một cuộc cải cách trong toàn doanh nghiệp. Về cơ bản, bạn cần phải tạo ra một làn sóng ngầm nho nhỏ bên trong công ty để có thể nắm bắt được làn sóng ngầm gồm các khách hàng bên ngoài.

Có ba yếu tố cơ bản giúp cho việc cải cách. Thứ nhất, bạn phải thực hiện từng bước một. Mỗi thay đổi nhỏ trong cách suy nghĩ đều đòi hỏi bạn phải bỏ thời gian, phải thử nghiệm và phải lưu giữ được những điểm nào có thể giúp bạn thành công để mọi người cùng chia sẻ. Việc xây dựng từng viên gạch một mang lại cho mọi người trong công ty cơ hội để có thể thâm thấu và thay đổi dần dần cách họ suy nghĩ về những gì công ty nên làm. Cũng giống như ăn kiêng, những thành công nho nhỏ sẽ biến mất nếu như lối tư duy làn sóng ngầm không nằm trong các quy trình của công ty. Nếu bạn muốn thực hiện tất cả các chiến lược nêu ra trong cuốn sách này cùng một lúc thì quả là điên rồ.

Thứ hai, mỗi viên gạch sẽ là một bước tiến tự nhiên đưa bạn đến một nấc cao hơn. Các chiến lược thành công sẽ giúp bạn có thể trò chuyện được với làn sóng ngầm, và rồi sau đó nắm bắt được nó. Bạn cần phải có một kế hoạch rõ ràng về hướng phát triển của công ty, xây dựng cho công ty một nền tảng để đưa bạn đi đến một bậc cao hơn theo tư duy làn sóng ngầm.

Thứ ba, bạn cần phải được ban lãnh đạo hỗ trợ. Trên thực tế, nhiều lúc bạn phải gạt bỏ hết các dự án khác sang một bên thì làn sóng ngầm mới có thể khởi sắc được. Bạn phải biết cách thuyết phục ban lãnh đạo cấp cao về khả năng tiềm tàng của làn sóng ngầm nếu bạn không muốn toàn bộ công sức và ý tưởng của bạn bị chống đối khắp nơi trong công ty.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét làm thế nào các tổ chức có thể thành thạo ba yếu tố cơ bản này của làn sóng ngầm để cải tiến cách họ làm việc với khách hàng. Sau đó, trong Chương 11, chúng ta sẽ bàn đến cách họ làm việc với chính nhân viên của họ, những thành viên của làn sóng ngầm trong nội bộ công ty.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Unilever: thả lỏng quyền kiểm soát để gây dựng lòng tin từ làn sóng ngầm

Là công ty mẹ của các nhãn hiệu như Axe, Lipton và Vaseline, Unilever đồng nghĩa với tiếp thị thương hiệu, công ty có các chiến dịch quảng cáo và các kế hoạch truyền thông được chuẩn bị kỹ càng và thực hiện trong nhiều tháng trời. Việc này đòi hỏi công ty phải có một cơ cấu ra lệnh và điều khiển, nơi tập trung toàn bộ các công việc lập kế hoạch và kiểm soát, đặc biệt là khi cần điều phối các đối tác cả bên trong lẫn bên ngoài công ty.

Một trong những nhãn hiệu chính của Unilever là Dove. Khi công ty và đối tác của mình Ogilvy & Mather khởi động chiến dịch For Real Beauty vào năm 2004, họ đã liệu lĩnh thử nghiệm sử dụng hình ảnh một người phụ nữ bình thường, thay vì sử dụng hình ảnh các người mẫu trẻ đẹp và hoàn hảo theo cách truyền thống. Hình ảnh đó được nghiên cứu kỹ lưỡng và truyền tải thông qua các kênh truyền thông về thương hiệu như TV, báo chí, các tờ quảng cáo tiếp thị. Và nó thật sự thành công – mọi người đều nói về chiến dịch quảng cáo và nói về Dove.

Bước tiếp theo: học cách thả lỏng quyền kiểm soát thương hiệu. Đây là thứ Babs Rangaiah đã làm. Babs và Bob hình thành trong đầu ý tưởng làm việc với chương trình truyền hình thực tế The Apprentice của NBC về một tập phim nói về việc dựng các mẫu quảng cáo cho sản phẩm Dove. “Phải có một cơ hội từ bên ngoài như The Apprentice đến thì chúng tôi mới thấy được nhu cầu cần phải thực sự sáng tạo”, Babs nhớ lại. “Lúc nào mọi người cũng lo lắng không biết nó sẽ ra sao”. Các mẫu quảng

cáo do đội làm phim The Apprentice thực hiện không được hay lắm, đây không phải là cách để quảng bá và tung ra sản phẩm. Thế là đội ngũ nhân viên tại Dove đã tận dụng những lỗi lầm của The Apprentice và những dư luận xung quanh nó để tạo ra phiên bản quảng cáo riêng của mình, và được người dẫn chương trình The Apprentice là Donald Trump trực tiếp giới thiệu. Số lượng người ghé thăm trang dove.com đột ngột tăng vọt. The Apprentice đã đánh một ván bài và mẫu quảng cáo hoàn toàn thành công – Babs nói với chúng tôi rằng sản phẩm sữa tắm Cool Moisture Beauty bán rất chạy sau khi tập phim này được trình chiếu.

Đến năm 2005, Rob lại muốn thử lại lần nữa, lần này là với website. Thay vì muốn thu hút khán giả xem đài bằng mẫu quảng cáo 30 giây chen vào giữa chương trình phim, Bob muốn tiếp cận với những khách hàng muốn nghe trực tiếp từ Dove. Đề xuất của ông là sẽ tạo ra một loạt các video clip đăng trên trang web cho một dòng sản phẩm mới – Calming Night của Dove, dòng này chú trọng vào việc làm cho các bạn nữ cảm thấy dễ chịu hơn sau một ngày làm việc mệt mỏi. Ông hợp tác với Penny Marshall, đạo diễn phim truyền hình Desperate Housewives với diễn viên Felicity Huffman. Kế hoạch của ông là muốn chuẩn bị để trang dovenight.com có thể thành công bằng hàng loạt các chương trình trên TV, báo chí cũng như các chiến dịch trực tuyến giúp khách hàng nhận biết và truyền miệng về thương hiệu và về trang web này. Ông đã có được kết quả cụ thể khi cho phép khách hàng đăng ký dùng thử trên website. Với ba triệu khách hàng ghé thăm dovenight.com, thông tin điện tử đã trở thành phần chủ đạo của cả chiến dịch. Đây chính là lúc Unilever nhận ra tầm quan trọng của Internet.

Tất cả những việc này diễn ra trước khi loạt phim quảng cáo Evolution được tung ra và giúp ban lãnh đạo tại Dove chuẩn bị nền tảng để phát triển các thông điệp mới đầy tính sáng tạo và được thực hiện theo phong cách hoàn toàn mới. Nếu được thực hiện vào năm 2003 thì các mẫu quảng cáo theo phong cách Evolution sẽ bị từ chối ngay lập tức. Rob, Babs và các nhân viên đầy tính sáng tạo của họ đã động viên mọi người cùng thay đổi văn hóa công ty – ví dụ, Babs đã đề cập việc này với sếp của ông là Philippe Harousseau và các nhà tiếp thị của sản phẩm Axe là Kevin George và David Rubin. Sự ủng hộ của ban lãnh đạo cấp cao này đã giúp Unilever dần dần tin tưởng vào làn sóng ngầm hơn, và dần dần thả lỏng quyền kiểm soát của mình. “Chúng tôi đã tốn rất nhiều công sức mới làm được việc này – tôi và Bob luôn phải đốc thúc mọi người”. Sau khi ban lãnh đạo đồng ý, chính kết quả kinh doanh là thứ cho phép chúng tôi nhân rộng thành công của mình sang các lĩnh vực khác. Cũng dễ thấy rằng việc này hết sức khó khăn – chúng tôi phải hướng mọi người nhìn nhận mọi thứ theo một cách khác, và điều này hoàn toàn có thể gây ảnh hưởng mạnh đến cách chúng tôi quảng bá thương hiệu”.

Như chúng tôi đã đề cập, ngoài việc nói chuyện với làn sóng ngầm từng bước một, ta cần phải có sự hỗ trợ từ phía ban lãnh đạo. Là người chịu trách nhiệm điều phối toàn bộ các hoạt động truyền thông



đại chúng tại Unilever, Babs Rangaiah đã giúp mọi người nhận được sự hỗ trợ từ phía lãnh đạo để đưa ý tưởng sử dụng kỹ thuật số vào các kế hoạch truyền thông. Giờ đây, việc sử dụng và định vị các chiến dịch theo hướng làn sóng ngầm đang được tất cả các nhóm sản phẩm khác nhau tại Unilever thực hiện, đi đầu là Axe và Dove. “Tôi phải nói rằng, về mặt văn hóa, chúng tôi đã trở thành một công ty hoàn toàn khác”, Babs nói. “Chúng ta cần phải có vài người khởi động được việc đó. Chúng tôi đã từng nghĩ mình là một công ty đầy óc sáng tạo. Nhưng chúng tôi là một công ty khổng lồ. Các công ty quy mô như chúng tôi đều có văn hóa riêng. Chúng tôi muốn sáng tạo nhiều hơn, muốn linh hoạt hơn”.

Bạn có thể học được điều gì từ Unilever

Bạn nghĩ rằng bộ phận tiếp thị của công ty bạn không bao giờ có thể cách mạng hóa theo hướng làn sóng ngầm được như Unilever à? Những thay đổi đó thường đòi hỏi rất nhiều công sức để thực hiện và không thể làm nhanh được. Tuy nhiên, bạn có thể sử dụng phương pháp của Unilever như một ví dụ để tích hợp ba yếu tố theo định hướng làn sóng ngầm vào doanh nghiệp của bạn

- Đi từng bước nhỏ nhưng tạo được ảnh hưởng lớn. Đội ngũ nhân viên tại Dove đã bắt đầu bằng một loạt các chiến dịch với một ý tưởng mang tính cách mạng hóa – sáng tạo ra thông điệp của chiến dịch For Real Beauty, thả lỏng quyền kiểm soát thông điệp với The Apprentice và bằng mẫu phim Evolution, công ty đã thay đổi cách suy nghĩ về kênh phân phối. Chìa khóa của thành công nằm ở chỗ công ty có phát triển được các tiêu chí đánh giá mức độ thành công hay không, các tiêu chí này cần phải đo lường được và gắn liền với các mục tiêu cơ bản của công tác tiếp thị. Các tiêu chí này sẽ giúp thúc đẩy các chiến dịch khác tiếp sau đó sáng tạo hơn và đầy thử thách hơn. Bạn cần thấy được những điểm yếu trong chương trình tiếp thị và truyền thông hiện tại và cố gắng vận dụng cách tư duy làn sóng ngầm để giải quyết các vấn đề hết sức khó khăn đó của công ty. Đừng cố gắng giải quyết tất cả mọi thứ cùng một lúc – mọi người sẽ dễ dàng ủng hộ làn sóng ngầm nếu bạn đưa ra được một loạt các thành công đáng chú ý.

- Có tầm nhìn và có kế hoạch cụ thể. Thuyết phục mọi người thay đổi cách suy nghĩ không phải là việc có thể thực hiện được nhanh chóng. Rob và Babs đã rất kiên trì thuyết phục ban lãnh đạo từng bước một – hai năm trời sau khi chiến dịch For Real Beauty và mẫu phim quảng cáo Evolution thành công. Nhưng cả Rob và Babs đều luôn có được một tầm nhìn về khả năng tiềm ẩn của làn sóng ngầm đối với Unilever, một tầm nhìn giúp họ có thể vượt qua mọi gian khổ. Bạn cũng cần phải có được một tầm nhìn tương tự về công ty của bạn trong ba năm nữa – và cách đơn giản nhất là bạn cần phải mô tả được mối quan hệ giữa bạn và khách hàng sẽ diễn ra như thế nào trong tương lai. Bạn không cần phải biết mình sẽ sử dụng công nghệ gì, hoặc sẽ sử dụng thông điệp gì nhưng bạn phải có được tầm nhìn để thấy được cuộc trao đổi giữa bạn và khách hàng sẽ diễn ra như thế nào.

• Có kế hoạch đào tạo các nhà lãnh đạo. Phải có những người dám nghĩ dám làm như Rob và Babs thì Unilever mới có thể tiến xa được. Đội ngũ nhân viên của Dove không ngừng yêu cầu duy nhất một điều – phải thả lỏng quyền quản lý thương hiệu và thay vào đó phải nắm chặt lấy các phương tiện thông tin mới nổi lên, phải cho phép khách hàng có quyền được lên tiếng. Tầm nhìn của Rob và Babs cũng giống như vậy, và bằng khả năng thuyết phục và lập kế hoạch của mình, họ đã đưa công tác tiếp thị lên một nấc thang mới.

Làm thế nào để không thành công trong làn sóng ngầm

Thỉnh thoảng ta lại thấy rằng sách vở viết về cách kinh doanh chỉ nêu lên các ví dụ thành công và do đó nghe có vẻ đơn giản. Vậy hãy xem qua một trường hợp thất bại với làn sóng ngầm.

Một khách hàng của chúng tôi bắt đầu triển khai blog cho công ty. Nhân viên tiếp thị của họ tham khảo blog FastLane của GM để xem cách các nhà lãnh đạo cấp cao viết blog và đi đến quyết định họ cần phải làm một trang tương tự – một trang blog mà các nhà lãnh đạo cùng viết. Được dẫn dắt bởi một người có kinh nghiệm trong lĩnh vực truyền thông của tập đoàn và quan hệ đầu tư, một nhóm nhỏ các nhân viên bắt đầu lập kế hoạch. Mất tám tháng.

Vâng, tám tháng lên kế hoạch mà không đăng tải được một bài nào. Các thành viên dự định mỗi tuần sẽ có vài bài viết của cấp lãnh đạo và biết rằng họ phải có được lý do hết sức chính đáng mới có thể thuyết phục được ban lãnh đạo làm việc này. Nhưng ban lãnh đạo lại không chấp thuận chiến lược viết blog lớn như thế này – mặc dù kế hoạch đã được xếp đặt với rất nhiều thông tin giúp họ viết bài cũng như các bài blog đã được viết nháp. Tại sao lại như thế? Một phần vì ban lãnh đạo không tự thấy được giá trị của việc viết blog – họ không tin vào những con số được đưa lên cho họ duyệt đơn giản chỉ vì họ chưa từng thấy một thứ gì tương tự như làn sóng ngầm cả. Hơn nữa, ban lãnh đạo lo ngại về việc mất quyền kiểm soát các thông điệp tiếp thị cũng như về việc khách hàng có thể viết các lời bình không hay ho gì.

Mặc dù được chuẩn bị và thực hiện một cách hết sức bài bản, chiến lược viết blog thường xuyên không thực hiện được – các nhân viên này đã yêu cầu ban lãnh đạo nhảy vào giữa làn sóng ngầm trong khi ban lãnh đạo chưa hề có khái niệm gì về làn sóng ngầm cả. Kế hoạch hoàn toàn thất bại và nhóm nhân viên này đã dập tắt hoàn toàn khả năng blog sẽ được tung ra.

Nghe thì có vẻ như là tai họa bắt đầu từ lối suy nghĩ truyền thống, đúng không? Không. Nhóm nhân viên trong phòng tiếp thị không đầu hàng. Họ đã học được một bài học từ thất bại này và nhận ra rằng họ đã không đi đúng đường, họ đã cố gắng ép buộc làn sóng ngầm đi từ trên xuống. Thế là họ bắt đầu

lại từ đầu và tìm kiếm một người đã nắm bắt được tư duy làn sóng ngầm trong hoạt động hàng ngày. Họ quyết định tìm đến người sáng lập ra công ty, người này thường xuyên thảo luận với khách hàng và nhân viên về các sản phẩm mới cần phải phát triển. Ông không còn làm các công việc hàng ngày tại công ty nữa và do đó có thời gian để cống hiến cho blog. Nhưng đặc biệt ở điểm là người sáng lập ra công ty, ông có một cách nhìn rất riêng – về những gì công ty phải thể hiện được và về nơi mà công ty sẽ hướng đến. Ông muốn chia sẻ suy nghĩ đó với khách hàng và khách hàng muốn nghe ông nói.

Bằng cách thay đổi người chịu trách nhiệm về mặt nội dung, dự án viết blog sống lại. Bạn không thể bắt ban lãnh đạo ngồi viết blog – do đó bạn lãng phí hết tám tháng. Bạn có thể chỉ cần tiếp cận một người muốn viết blog và xây dựng một chiến lược xung quanh người đó.

Sau khi được một nhân viên cấp cao ủng hộ, đội ngũ nhân viên phòng tiếp thị đề ra một bản kế hoạch truyền tải thông tin để thông báo cho ban lãnh đạo biết về việc thả lỏng quyền kiểm soát. Một nhân viên làm về truyền thông đại chúng và quan hệ đầu tư sẽ đọc để đảm bảo rằng các bài viết không để lộ các thông tin không phù hợp. Nhân viên đó cũng sẽ đọc các lời bình và xóa những câu không phù hợp – nhưng vẫn để những lời bình tiêu cực miễn là chúng hợp lý. Ban lãnh đạo đồng ý hỗ trợ. Thế là chỉ sau hai tháng, công ty đã có một trang blog với sự ủng hộ của toàn bộ ban lãnh đạo.

Chúng tôi sử dụng ví dụ này để minh họa một điểm cơ bản – dù bạn có tầm nhìn rõ ràng về những gì công ty cần làm, bạn vẫn phải đi từng bước một và chịu tốn thời gian thì công ty mới có thể nắm bắt được làn sóng ngầm. Một trong những cách hay nhất mà chúng tôi từng thấy là đưa toàn bộ đội ngũ nhân viên truyền thông trực tiếp đi học về sự thay đổi – ban quản trị nhận thấy rằng nhân viên phải được chuẩn bị kỹ càng về sự thay đổi trong cách suy nghĩ cũng như phải hiểu biết về công nghệ mới thì họ mới có thể phổ biến các công nghệ xã hội cho toàn công ty. Bạn phải tự chuẩn bị cho mình và chuẩn bị cho toàn bộ đội ngũ nhân viên của bạn.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Dell: trải qua địa ngục trần gian để cách mạng hóa

Chúng ta đã biết được cách làn sóng ngầm cách mạng hóa bộ phận tiếp thị. Bây giờ chúng ta hãy đến với Dell, nơi mà làn sóng ngầm bắt nguồn từ phòng tiếp thị và phòng chăm sóc khách hàng và tiến dần đến phòng phát triển sản phẩm. Chúng tôi đã đề cập đến Dell trong vài chương trước. Nếu dựa vào những gì bạn đã đọc, có lẽ bạn nghĩ Dell khá thành thạo trong việc sử dụng làn sóng ngầm theo cách có lợi cho mình.

Nhưng trên thực tế, việc Dell bước vào làn sóng ngầm là khởi đầu của một cuộc khủng hoảng thật sự.

Được xây dựng dựa trên mô hình bán hàng trực tiếp, Dell chuyên bán các sản phẩm không đắt tiền và có cấu hình linh hoạt và dựa vào hệ thống đặt hàng đơn giản để kinh doanh. Vì không có cửa hàng, công ty phải dựa vào dịch vụ chăm sóc khách hàng qua điện thoại và qua mạng để phục vụ khách hàng. Công ty cũng có chương trình để khách hàng có thể đăng ký mời kỹ sư đến tận nhà để hỗ trợ. Năm 2001, công ty bắt đầu thuê công ty bên ngoài thực hiện dịch vụ hỗ trợ khách hàng. Chỉ số American Customer Satisfaction Index (Chỉ số hài lòng của khách hàng tại Mỹ) bắt đầu giảm sút vào năm 2005.

Mùa hè năm 2005, một giáo sư trong ngành báo chí và một người viết blog thường xuyên có tên là Jeff Jarvis đã viết trên blog của mình, BuzzMachine, về chất lượng tồi tệ của dịch vụ hỗ trợ khách hàng mà ông nhận được như sau:

Ngày 21/6/2005

Dell dối trá. Dell thật đáng kinh tởm.

Tôi vừa mua một máy tính xách tay hiệu Dell và bỏ ra rất nhiều tiền để mua dịch vụ hỗ trợ tận nhà trong bốn năm.

Cái máy này đáng vứt đi và dịch vụ thì quả là lừa đảo.

Tôi gặp hết trục trặc này đến trục trặc khác: máy quá nóng, mạng không kết nối được, CPU chạy hết công suất. Thật là đáng vứt xó.

Nhưng cái làm tôi bức mình nhất là việc họ nói họ sẽ cử người xuống nhà tôi – tôi mua dịch vụ này mà – nhưng mà anh ta lại chẳng mang theo linh kiện gì cả. Biết thế thì tôi cứ gửi máy tính và chờ 7-10 ngày – cộng với thời gian tiêu tốn cho mấy thứ linh tinh này. Tôi đã mua một cái máy mới và đã trả tiền để họ đến nhà tôi sửa. Họ không đến và tôi mất hết hai tuần.

Dell dối trá. Dell thật đáng kinh tởm. Hãy đưa tin này lên Google, hãy tẩy chay Dell đi.

Và thế là Jeff đã đẩy Dell đến địa ngục. Mặc dù mua dịch vụ bảo trì tại nhà rất tốn kém, Jeff vẫn phải gửi máy tính theo đường bưu điện. Ba ngày sau, ông nhận được chiếc máy mới và nó vẫn không chạy. Vào ngày 26/6, ông viết tiếp:

Có ai ở Dell đang lắng nghe không? Tôi biết là có. Thế các anh phải trả lời thế nào đây, Dell?

Khi anh đọc trang này, hãy đọc tiếp các lời bình của khách hàng để biết được rằng khách hàng củ a anh ghét anh đến mức nào (mà này, cái khoảng trắng phía sau chữ u là vì cái phím của anh bị hỏng đấy).

Có một lời bình luận rằng “Người mua phải hết sức chú ý”.

Không, chúng ta đang ở trong một kỷ nguyên mới “Người bán phải hết sức chú ý”. Thời đại này, nếu bạn không đối đãi tử tế với khách hàng, họ sẽ chống lại bạn, họ sẽ cho đăng các tin xấu lên và sẽ tự tổ chức để chống lại bạn. Tôi vừa mới gửi đường dẫn trang này đến bộ phận quan hệ truyền thông của Dell và bảo họ hãy đọc lời bình để biết được các hoạt động quan hệ truyền thông của họ trên thực tế diễn ra như thế nào.

Cuối cùng, chỉ sau khi email tới Tổng giám đốc tiếp thị của Dell thì Jeff mới tiếp cận được một nhân viên để hoàn trả lại tiền. Trong suốt quá trình đó, Jeff, các blogger và nhà báo khác đã ghi chép tỉ mỉ các hành động cũng như sự bất động của một công ty không hiểu gì về làn sóng ngầm.

Trước hết hãy lắng nghe, sau đó mới hành động.

Địa ngục tại Dell không chỉ là ác mộng của bộ phận PR. Cả công ty đều hết sức lúng túng. Tháng 11/2005, Dell thông báo rằng lợi nhuận trong quý đã giảm 28%. Tháng 5/2006, công ty thông báo không thể đạt được chỉ tiêu đã đề ra. Ngày 21/6/2006, một máy tính của Dell bốc cháy tại một cuộc hội thảo tại Osaka, Nhật Bản. Như bạn dễ dàng thấy được, Dell chưa bao giờ suy nghĩ kỹ lưỡng về việc phải xây dựng một chiến lược xã hội cả.

Nhưng sau khi Jeff Jarvis phàn nàn về địa ngục Dell, phó giám đốc công ty phụ trách về truyền thông tập đoàn, Bob Pearson, và đội ngũ nhân viên của ông bắt đầu theo dõi các bài blog. Cũng như hầu hết các tập đoàn lớn khác, họ không dùng bộ phận chăm sóc khách hàng để giải quyết các phàn nàn. Cũng không có nhân viên nào được giao nhiệm vụ phải chủ động liên lạc với các blogger đang gặp trục trặc. Công ty không có một phương thức nào để đối phó với các vấn đề khó chịu nhưng được khá nhiều người nói đến trong làn sóng ngầm.

Tháng 3/2006, Michael Dell bắt buộc đội của Bob phải tìm cách chủ động liên lạc với khách hàng gặp sự cố và kết nối họ với các nhân viên kỹ thuật. Việc này được giao cho Lionel Menchaca, người rất phù hợp với cho vị trí này. Lionel bắt đầu làm việc tại Dell năm 1993 trong vị trí hỗ trợ kỹ thuật sản phẩm và sau đó chuyển sang làm PR vào năm 1997. Dell cần một người nắm rõ về kỹ thuật để thực hiện các chương trình đánh giá máy chủ với giới báo chí. Là người làm PR cho sản phẩm, Lionel đã làm việc suốt chín năm với các kỹ sư thuộc tất cả các dòng sản phẩm của Dell. Ông không chỉ có kiến thức mà còn có mối quan hệ rộng rãi đủ để xây dựng nên một đội mới.

Với sự ủng hộ của Michael Dell, Lionel đã tìm được cách để quản lý các bài viết trên blog và lập nên một đội gồm nhân viên từ nhiều phòng ban khác nhau để cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng lẫn

dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật cho các vấn đề trên blog. Khi một thành viên trong nhóm thấy một bài blog phàn nàn về sản phẩm của Dell, họ sẽ liên lạc với khách hàng và theo sát vấn đề từ đầu đến cuối – khách hàng không còn phải nghe câu “Xin vui lòng chờ máy để tôi kết nối quý khách với một bộ phận khác”.

## Tiến đến việc viết blog

Đối với Dell, việc lắng nghe trước và sau đó hành động là bước cực kỳ quan trọng trong chiến lược xã hội mới của công ty. Công ty đã sử dụng diễn đàn cộng đồng để hỗ trợ khách hàng như chúng tôi đã miêu tả trong Chương 8, nhưng nó lại là một dự án hoàn toàn độc lập và không trực tiếp liên quan đến công việc hàng ngày. Lắng nghe là bước đầu tiên để các nhân vật chủ chốt trong các phòng ban (tiếp thị, chăm sóc khách hàng, hỗ trợ kỹ thuật) tập trung và phối hợp với nhau cùng tìm hiểu và giải quyết các vấn đề của khách hàng.

Sau khi lắng nghe, bước tiếp theo dĩ nhiên phải là trao đổi. Bob Pearson nhớ lại: “Mỗi ngày Dell tiếp xúc với hơn ba triệu khách hàng. Khách hàng đã tìm đến với chúng tôi khi cần giải quyết vấn đề. Nhưng với blog, chúng tôi sẽ trao đổi với những người không tìm đến chúng tôi khi gặp vấn đề mà là những người muốn nghe từ chúng tôi”.

Đây chính là điểm ta lại cần Lionel Menchaca. Khi thực hiện dự án xử lý các phàn nàn trên blog, ông đã học được một kỹ năng quan trọng. “Chúng tôi phải tìm kiếm xem dạng chúng tôi cần hỗ trợ nào để giúp blog có thể hoạt động tốt. Nó gồm cả việc phải tìm ra và giải quyết các vấn đề hàng trăm khách hàng thường xuyên gặp trục trặc. Dù bạn trao đổi với một người hay với hàng nghìn người, cuộc đối thoại cũng không khác nhau mấy. Tìm ra câu trả lời cho các vấn đề đó đã giúp tôi trở thành nhà quản lý blog.”

Lần này, được đội xử lý các vấn đề trên blog giúp đỡ và với một nhóm nhân viên phù hợp, Dell đã tiến nhanh hơn. Đội truyền thông của tập đoàn đã lập nên một kế hoạch truyền thông số với blog do Lionel viết đóng vai trò chủ đạo và đưa lên cho Michael Dell duyệt. Michael Dell không chỉ đồng ý mà còn muốn có trang blog chỉ trong hai tuần.

Đội này trễ hạn gần một tuần.

Một sự khởi đầu gian nan. Các blogger như Jeff Jarvis và Steve Rubel liên tục phàn nàn Dell về các bài blog đầu tiên. Vào ngày đầu tiên blog được tung ra, Lionel ngồi tại bàn và cố gắng chống trả với hàng loạt lời bình phẩm, trong đó có rất nhiều lời bình tiêu cực. Ông nhận được một email từ Michael Dell lúc một giờ sáng “Anh làm tốt đấy, thật tuyệt vời khi thấy chúng ta đã có blog”.

Email đó của Michael đã vực tinh thần Lionel dậy rất nhiều và ông đã tìm được chỗ dựa vững chắc. Email đó đã làm ông tự tin để viết một bài blog nòng cốt chứng tỏ rằng Dell thật sự mong muốn được trao đổi thẳng thắn. Bên dưới là toàn bộ bài viết của ông:

Máy tính bốc cháy.

Ngoài những gì bạn đọc được trong cộng đồng blog, chúng tôi không có tin gì mới về vụ “máy tính bốc cháy” ở Osaka. Chúng tôi đã đổi máy cho khách hàng và vẫn đang tìm hiểu lý do. Chúng tôi nghĩ rằng nguyên do là từ pin lithium. Đội ngũ kỹ sư tại Dell đang làm việc với Phòng An toàn Sản phẩm dành cho người tiêu dùng và một phòng thí nghiệm chuyên nghiên cứu về sự cố của một công ty bên ngoài để tìm hiểu nguyên nhân gây ra sự cố này và đảm bảo rằng chúng tôi sẽ làm hết sức mình để tránh tình trạng này xảy ra lần nữa. Xin các bạn hiểu cho, pin lithium hiện đang được sử dụng trong hàng tỷ máy tính xách tay, máy nghe nhạc mp3, PDA và điện thoại cầm tay.

Không phải ai ở Dell cũng thích bài viết này được đăng cả. Lionel nói với chúng tôi: “Khi tôi cho đăng bài này và liên kết nó với bài viết về chiếc máy tính bốc cháy trên Engadget, nhiều người hỏi tôi đang làm cái quái gì thế.” Nhưng những người dõng bước theo Dell lại rất vui mừng. Đây là hai lời bình đầu tiên cho bài blog đó.

“Chúng tôi đã đề cập đến việc này... cũng được một thời gian rồi khi các anh nói rằng các anh sẽ trao đổi với chúng tôi. Và giờ thì chúng tôi đã thấy, các anh đang thực sự viết blog. Trước đây, tôi nghĩ chuyện này sẽ không bao giờ xảy ra.”

Vỗ tay hoan hô công ty bắt đầu viết blog. Rất vui khi thấy các bạn tham gia vào các cuộc trao đổi thường xuyên nói về các bạn nhưng chưa bao giờ có mặt các bạn cả.

Cách mạng hóa tại Dell. Từng người một.

Sau lần đó, không còn điều gì có thể ngăn cản Lionel được nữa. Ông được trao sứ mệnh phải chứng tỏ được rằng Dell đang lắng nghe, đang hành động và quan trọng hơn, chấp nhận rằng ông và Dell cũng phạm sai lầm. Dell không dễ dàng gì thích nghi với cách làm rất “con người” này. Bob Pearsons giải thích: “Độ minh bạch tại công ty – lúc đó chúng tôi chưa quen với việc chia sẻ thông tin minh bạch đến thế”.

Lionel và Bob nhận thấy họ phải thay đổi từng người một. Bob được phép đi khắp các bộ phận của công ty để thuyết phục ban lãnh đạo cùng viết blog. Sau khi họ viết, họ nhận thấy rằng họ phải theo dõi những gì khách hàng và các nhà phê bình nhận xét và trả lời họ. Bob giải thích “Chúng tôi đã tích hợp

việc blog và trao đổi với khách hàng vào công việc hàng ngày – nếu bạn đang nói chuyện với khách hàng, đó là một phần công việc của bạn. Chỉ có điều là bây giờ nó minh bạch hơn”.

Kết quả là Dell bắt đầu thay đổi, từng nhân viên một và xuyên suốt công ty. Việc hỗ trợ diễn đàn cộng đồng của Dell trong quá khứ đã tạo nền tảng để công ty lắng nghe blog, và rồi cho phép nhân viên thẳng thắn viết blog. Và đây là một chuỗi các hoạt động gắn kết với nhau, bước phát triển kế tiếp sẽ là IdeaStorm.

### Nói chuyện thẳng với lãnh đạo cấp cao

Trước tình trạng hỗn loạn, CEO Kevin Rollins phải từ chức vào 31/1/2007 và nhà sáng lập Michael Dell lại quay lại trở thành CEO. Michael bắt ban lãnh đạo tham gia làn sóng ngầm ngay lập tức. Ông mượn ý tưởng này từ bạn mình, Marc Benioff, CEO của salesforce.com, để tạo nên IdeaStorm, một cộng đồng đóng góp ý kiến như đã nêu trong Chương 9. Ông cảm thấy rằng sau khi Lionel và Bob đã tạo được nền tảng bằng các dự án blog, đây là thời điểm chín muồi để thực hiện việc này. Manish Mehta, giám đốc kinh doanh trực tuyến toàn cầu của Dell và Bob Pearson trong vị trí truyền thông tập đoàn đã cùng nhau làm việc với bộ phận IT của tập đoàn để tung ra IdeaStorm vào 16/2/2007, chỉ vài ngày sau khi ý tưởng này được đưa ra.

Nhưng vấn đề quan trọng không nằm ở mặt kỹ thuật. Quan trọng là Michael đã đảm bảo được rằng ban lãnh đạo công ty sẽ quan tâm đến những ý tưởng liên quan đến công việc kinh doanh và lập nên một đội gồm nhân viên từ các phòng ban khác nhau để đánh giá kết quả từ IdeaStorm mỗi tuần. Bộ phận chiến lược tập đoàn cũng thường xuyên tham gia và giúp sàng lọc xem các ý tưởng nào cần được thực hiện và ai sẽ chịu trách nhiệm thực hiện chúng.

Kết quả là Dell đã lên được một bản chiến lược xã hội mạch lạc. Vào năm 2005, khi địa ngục Dell diễn ra, Dell không có IdeaStorm cũng như không có blog trong các kế hoạch chiến lược của mình. Nhưng giờ thì công ty đã có được sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo cấp cao cũng như có được những cá nhân như Lionel, Bob và Manish, những người làm hết sức mình để vượt qua khuôn khổ các phòng ban riêng để đạt được mục đích. Chìa khóa của thành công nằm ở chỗ những thành viên này đã thực hiện từng bước nhỏ nhưng rất sáng suốt để xây dựng một nền tảng tư duy làn sóng ngầm. Các kế hoạch trong tương lai của Dell về truyền thông xã hội giờ đã đề cập đến việc tích hợp cộng đồng vào thẳng dell.com cũng như mang Dell đến các cộng đồng và mạng xã hội khác với nội dung tương tự.

### Bạn có thể học được gì từ Dell

Làm thế nào Dell bùng tỉnh và bắt tay vào thay đổi ở cấp lãnh đạo?



- Phải có một hai cuộc khủng hoảng thì Dell mới bùng tỉnh được. Đây không phải là một quá trình dễ chịu chút nào. Phải có một loạt các biến cố, lên đến tột bậc là việc máy tính bốc cháy, thì công ty mới sẵn sàng nhảy vào nước lạnh. Một khi đã vào thì công ty bắt đầu phải bơi, và bơi thật nhanh. Đây là một cách để bắt đầu. Nhưng đừng nghĩ rằng làn sóng ngầm chỉ dành cho những ai đang có vấn đề với khách hàng. Nếu không, bạn sẽ mất dần thị phần khi đối thủ của bạn tiếp cận làn sóng ngầm còn bạn thì không.

- Dell thành thực từng kỹ năng một, bắt đầu từ việc lắng nghe. Dell có nhiều kinh nghiệm với diễn đàn cộng đồng nhưng vai trò của công ty lại khá thụ động. Trước khi nhân viên công ty quyết định hành động, họ cảm thấy họ cần phải hiểu được cuộc đối thoại đang bàn luận về vấn đề gì trước đã. Họ tốn nhiều thời gian để tiếp cận vì họ không chắc mình phải hành động như thế nào. Nhưng với việc lắng nghe từ blog, giải quyết các vấn đề của blogger, tự viết blog và rồi là IdeaStorm, họ đã tự hoàn thiện mình để bắt tay với làn sóng ngầm.

- Để thay đổi được, phải có sự thúc ép và hỗ trợ của ban lãnh đạo. Có được sự hỗ trợ từ cấp cao nhất – Michael Dell, Bob và Lionel đã phá bỏ được rào cản giữa các phòng ban và thay đổi được các quy trình để hoàn thành mục tiêu của mình. Michael cũng nhận thấy rằng Dell phải thay đổi mới có thể thành công được trong tương lai, vì vậy ông đã hết lòng hỗ trợ và đốc thúc mọi người đi theo làn sóng ngầm dù cái giá phải trả là gì đi chăng nữa. Ông nhận thấy rằng đây không phải là một chiến dịch thực hiện một lần là xong. Đây phải là một phần của chiến lược tập đoàn, và nếu cuộc cách mạng trong tập đoàn là việc phải làm thì làn sóng ngầm sẽ là một chất xúc tác cực mạnh cho quá trình đó.

- Điều đặc biệt quan trọng là sự trung thực. Dell sẽ chẳng thể làm được gì trong làn sóng ngầm nếu công ty không tự giác nhận khuyết điểm. Blog trở nên rất thực tế vì blog bắt đầu viết về những vấn đề thực sự như việc máy tính bốc cháy. Tính trung thực này được lan tỏa đến tất cả các hoạt động của Dell trong làn sóng ngầm, gồm cả IdeaStorm, nơi mà công ty chỉ rõ ra ý tưởng nào sẽ được thực hiện, ý tưởng nào không.

Công ty sẽ làm gì để chuẩn bị cho cuộc cách mạng này

Nếu bạn đang đọc những dòng này thì có thể bạn sẽ trở thành người khởi xướng cho toàn bộ công ty di chuyển theo hướng làn sóng ngầm để phát triển. Hoặc bạn cũng có thể mất việc nếu nó không đi đến đâu.

Đây là một bãi mìn. Nhưng bạn có thể thành công – nếu bạn đi đúng từng bước một theo thứ tự. Hãy tham khảo những gì Dell và Unilever đã trải qua và những gì mà công ty chúng tôi không nêu tên đã

không làm được khi yêu cầu ban lãnh đạo viết blog thường xuyên. Để có khả năng thành công cao nhất, bạn và công ty của bạn cần phải tuân theo những điều chúng tôi nêu ra dưới đây:

- Trước hết, hãy bắt đầu từng bước một. Chúng tôi đã đề cập đến việc này trong toàn bộ cuốn sách nhưng việc này có tầm quan trọng cao hơn nữa khi nói về việc cách mạng hóa doanh nghiệp. Thay đổi này đòi hỏi phải có thời gian và bạn thường không có nhiều sức mạnh chính trị hỗ trợ mình cùng một lúc. Do đó, bạn hãy chọn các mặt trận một cách có chiến lược.
- Thứ hai, hãy dẫn dắt ban lãnh đạo cấp cao. Một số họ nghĩ mấy thứ này chỉ dành cho con nít, không phải dành cho khách hàng. Hãy cho họ xem các kết quả nghiên cứu (bạn có thể sử dụng Đặc điểm Công nghệ Xã hội trong cuốn sách này hoặc dùng công cụ trên trang [groundswell.forrester.com](http://groundswell.forrester.com) để tạo ra một bản thích hợp). Bạn cần phải cố hết sức để thuyết phục họ tự sử dụng công nghệ này. Một nơi tuyệt vời để bắt đầu là triển khai blog, mạng xã hội nội bộ và hợp tác trong cùng một phòng ban (chúng tôi sẽ đề cập kỹ hơn về việc này trong chương sau) để chứng minh tính khả thi của nó với công ty
- Thứ ba, hãy chọn người phù hợp nhất thực hiện chiến lược này. Đừng cử một người có nhiều thời gian nhất (bạn biết tại sao rồi đấy!) hoặc một lãnh đạo cấp cao. Hãy chọn người có nhiều tâm huyết nhất trong việc tạo dựng mối quan hệ với khách hàng (bạn sẽ dễ dàng thấy được người đó là ai vì anh ta luôn sử dụng từ khách hàng trong hầu hết các cuộc hội thoại).
- Thứ tư, hãy kết nối đối tác tiếp thị và kỹ thuật của bạn lại với nhau. Nếu họ không hiểu về làn sóng ngầm, hãy buộc họ phải đầu tư về thời gian và nhân lực – nếu không thì đổi đối tác.
- Thứ năm, hãy chuẩn bị cho bước tiếp theo và cho tương lai. Bạn muốn biết việc này sẽ dẫn công ty đi đến đâu.

Chúng ta đã thấy được làm thế nào một chiến lược xã hội và tư duy làn sóng ngầm có thể thay đổi cách một công ty làm việc với khách hàng. Trong Chương 11, chúng ta sẽ xem xét xem làm thế nào các chiến lược làn sóng ngầm có thể thay đổi cách công ty quản lý và hỗ trợ nhân viên.

# 11. Làn sóng ngầm trong nội bộ công ty bạn

Bạn cảm thấy như thế nào khi thấy nhân viên của mình viết rằng:

Tôi làm việc trong lĩnh vực bán lẻ. Tôi khuyến khích nhân viên của mình làm việc sáng tạo hơn và vui vẻ hơn. Tôi khai trương cửa hàng mới, càng nhiều càng tốt, thật đấy. Và tôi chưa bao giờ yêu mến công việc và công ty của mình như bây giờ cả.

Tôi tên là Ashley Hemsath và tôi làm việc tại BestBuy.

Ashley làm việc tại Charlotte, South Carolina, BestBuy, một trong 1200 cửa hàng điện tử của BestBuy. Cô là một Blue Shirt (“Áo xanh”) – đây là cách BestBuy gọi nhân viên bán hàng (nếu bạn từng đến BestBuy thì bạn sẽ thấy rằng nhân viên bán hàng của công ty đều mặc áo thun màu xanh). Cô cũng là thành viên của Blue Shirt Nation ([blueshirtnation.com](http://blueshirtnation.com)), một trang nội bộ dành cho nhân viên BestBuy. Ý tưởng về Blue Shirt Nation thu hút cô và cô là người đóng góp cho trang này nhiều nhất. “Tôi chia sẻ suy nghĩ của mình về cách chúng ta có thể cải tạo lại công ty, và tôi cũng chia sẻ về công việc hàng ngày của mình”, cô nói: “Sau đó tôi nhận được sự giúp đỡ của mọi người, không chỉ những người ở địa phương. Tôi có thể kết nối với mọi người ở cả các cửa hàng khác”.

Bất cứ công ty nào, vào bất cứ thời điểm nào, cũng có nhân viên muốn hoặc không muốn đóng góp cho mục tiêu chung của công ty. Nhưng nếu được chuẩn bị kỹ lưỡng, các chương trình làn sóng ngầm như Blue Shirt Nation sẽ làm họ cảm thấy mình mạnh mẽ hơn, cảm thấy hòa nhập hơn và cảm thấy muốn làm việc hơn. Như Ashley nói: “Tôi cảm thấy tôi tạo ra được sự khác biệt. Cảm giác này giúp tôi cảm thấy dễ chịu hơn khi làm việc, giúp tôi cảm thấy có trách nhiệm hơn không chỉ trong việc chỉ ra những mặt chưa tốt mà cả trong việc tìm ra cách giải quyết chúng. Đó là vì những gì tôi nói có thể ảnh hưởng đến cách người khác nghĩ.” Ashley nói rằng các hoạt động trên Blue Shirt Nation của cô đã giúp cô có được một bức tranh toàn diện hơn về mục tiêu của công ty. Và nhờ đó, cô được tiến cử lên vị trí quản lý.

Tiếp cận làn sóng ngầm từ trong công ty

Trong mười chương vừa qua, chúng tôi đã bàn về cách bạn có thể tiếp cận với khách hàng trong làn sóng ngầm. Vậy còn tiếp cận nhân viên thì sao? Họ là một phần tự nhiên của quan hệ xã hội. Rõ ràng họ có một điểm chung: họ cùng làm việc cho bạn. Và họ cũng phải có cùng một mục đích: thành công của công ty.

Công ty càng lớn thì việc trao đổi thông tin nội bộ càng phức tạp. Thông tin đi dần từ ban lãnh đạo xuống dưới, nhưng để ban lãnh đạo nắm rõ được tình hình và khuyến khích nhân viên cùng hợp tác trên toàn công ty thì không dễ chút nào. Hộp thư điện tử lúc nào cũng đầy ắp các thư khẩn, những thư được “cc” không liên quan đến bạn và các lời mời chào quảng cáo. Nếu khách hàng của Dell có thể hỗ trợ lẫn nhau, nếu khách hàng của salesforce.com có thể xếp hạng các ưu tiên của mình thì tại sao nhân viên của bạn không thể làm một việc tương tự.

Họ có thể.

Trên thế giới, nhân viên được kết nối qua mạng xã hội nội bộ, hợp tác qua wiki và trao đổi đóng góp ý tưởng. Một số trường hợp đến từ ban lãnh đạo, số khác bắt đầu từ các dự án tầm thường. Nhưng chúng có một điểm chung: chúng đều tiếp cận được sức mạnh ý tưởng của làn sóng ngầm từ những người hiểu rõ nhất về cách công ty hoạt động: nhân viên của bạn. Nghe có vẻ hơi đáng sợ khi bạn để sức mạnh này vào bàn tay của nhân viên. Việc này không phù hợp chút nào với cơ cấu tổ chức chính thống của công ty chút nào cả. Nhưng nếu bạn muốn tiến nhanh hơn và thông minh hơn, bạn cần phải nghĩ đến việc này.

Trong chương này, chúng tôi sẽ bàn về ba cách sử dụng làn sóng ngầm trong nội bộ công ty: cộng đồng tại BestBuy, wiki tại Avenue A/Razorfish, Organic, Intel và kênh trao đổi ý tưởng tại Best Canada.

VÍ DỤ THAM KHẢO:

BestBuy: Kết nối nhân viên bán hàng ở mọi nơi

Blue Shirt Nation được hai nhân viên tiếp thị của công ty là Steve Bendt và Gary Koelling khởi xướng. Đây là những người muốn biết khách hàng thật sự đánh giá sản phẩm nào tốt. Tổ chức Best Shirt Nation của BestBuy dành cho những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và do đó hiểu rất rõ về những gì rất cần làm. Steve và Gary, những nhân viên nổi tiếng không đi theo các nguyên tắc truyền thống, đã quyết định rằng Best Shirt Nation phải có tiếng nói của riêng mình. Steve nói với chúng tôi: “Chúng tôi muốn thật sự hiểu được điều gì đang diễn ra ở các cửa hàng hàng ngày, chứ không phải chỉ khi lãnh đạo cấp cao đến khảo sát.”

Tháng 8/2006, Gary bắt đầu tìm một máy chủ đang bị bỏ xó, đặt nó bên dưới bàn làm việc và cài đặt Drupal, một phần mềm mã nguồn mở dùng để xây dựng các cộng đồng lên máy chủ này. Gary và Steve thử nghiệm trang này với vài đồng nghiệp và ghi nhận ý kiến đóng góp. “Chúng tôi nhận được nhiều lời bình phẩm rằng trang này tệ quá”, Gary nhớ lại. Dự án này chỉ thật sự bắt đầu khi họ trình trang này lên cho Giám đốc tiếp thị cấp cao, Barry Judge. Barry nói rằng tầm nhìn của Gary và Steve chưa đủ

lớn và nhanh chóng cho họ một nguồn kinh phí khá hào phóng để xây dựng nên cộng đồng.

Nhưng rồi mọi người đều thấy rằng tiền bạc không phải là yếu tố khiến Blue Shirt Nation thành công – chính sự tham gia của các nhân viên mới tạo nên thành công của trang web. “Lúc đầu chúng tôi nghĩ điều này thật tuyệt vời,” Steve nói, “nhưng rồi chúng tôi nhận ra rằng mình không cần vài trăm nghìn đô-la. Chúng tôi biết rằng nếu áp đặt từ trên xuống, việc này sẽ chẳng đi đến đâu cả, mọi thứ phải được phát triển một cách tự nhiên.” Vì thế họ từ chối nhận kinh phí hỗ trợ.

Thay vào đó, Steve và Gary đi đến từng cửa hàng, nói chuyện trực tiếp với nhân viên cửa hàng ở đó và tặng cho họ áo thun của Blue Shirt Nation. Họ cho các cửa hàng tranh tài với nhau, ghi nhận đóng góp về những gì cộng đồng đang làm và khuyến khích các nhân viên cùng tham gia. Khi trang này được tung ra cho tất cả các nhân viên vào tháng 2/2006, nó đã thành công vang dội, và nhân viên đón nhận nó với đầy nhiệt huyết. Tính đến tháng 10/2007, Blue Shirt Nation đã phát triển cực kỳ nhanh chóng, trang đã có 14.000 nhân viên đăng nhập vào mỗi tháng, 85% trong số đó là nhân viên bán hàng.

Mặc dù trang này rất thành công, Steve và Gary vẫn chỉ là những người tự khởi xướng. Khi chúng tôi chỉ ra cho họ rằng cộng đồng của họ đã chiếm 10% toàn bộ nhân viên của BestBuy, họ đập tay vào nhau “Này, ta đã được 10% rồi cơ đấy”.

## Ảnh hưởng của Blue Shirt Nation

Blue Shirt Nation được tạo ra để lắng nghe những gì nhân viên muốn nói. Nhưng điều mà BestBuy không đoán trước được là ngoài việc giúp cho ban lãnh đạo, trang này còn cho phép nhân viên giúp đỡ lẫn nhau. Ví dụ, Blue Shirt đã từng kêu rằng nhân viên phải có địa chỉ email để trao đổi dễ dàng với nhau và giúp đỡ khách hàng chứ không thể cứ để tin nhắn tại quầy. Một người nói rằng việc này không khả thi vì BestBuy sẽ tốn khoảng một triệu đô-la để triển khai. Nhưng một chuyên gia IT nói rằng nó chỉ tốn khoảng 58.000 đô-la cho toàn bộ nhân viên bán hàng. Ngay sau đó, Blue Shirt có email, nó đã ghi được một điểm.

Một số nhân viên quản lý lo ngại rằng khi các nhân viên kết nối với nhau, họ sẽ nổi loạn. Điều này đôi khi cũng xảy ra. Khi BestBuy thay đổi chính sách giảm giá dành cho nhân viên, một nhân viên viết rằng: “Không thích điều này phải không? Vậy hãy nói ra để mọi người cùng nghe!”... Chúng ta không thể làm gì được để ngăn chặn thay đổi này nhưng chúng ta phải cho công ty biết rõ rằng chúng ta thất vọng như thế nào”. Ba ngày sau, một loạt lời bình được đăng lên Blue Shirt Nation. Một nhân viên thuộc ban lãnh đạo phải viết lên rằng: “Chúng tôi đã nghe thấy các bạn nói gì rồi. Các bạn đã chứng minh rằng chính sách giảm giá cho nhân viên sẽ ảnh hưởng đến các bạn như thế nào và dựa vào những

gì các bạn đã trình bày, chúng tôi quyết định không thay đổi nữa.” Công ty nhận ra rằng việc giảm giá thật sự quan trọng trong việc tuyển và giữ nhân viên và do đó công ty đã quyết định giữ nguyên chính sách giảm giá.

Blue Shirt Nation cũng làm những việc nhỏ nhặt nhưng lại có ảnh hưởng lớn. Một nhân viên có tên là Chris phàn nàn rằng kệ trưng bày máy ảnh SLR quá cao. Anh đính kèm một tấm ảnh và hỏi xem mọi người có gặp trường hợp tương tự hay không. Chỉ trong hai tiếng, nhà thiết kế ra kệ này đã trả lời: “Có hai mẫu kệ trưng bày... Và để thấy rằng bạn đang có loại kệ cao... Tôi sẽ kiểm tra ngay lập tức để đảm bảo rằng cửa hàng sẽ nhận được đúng loại kệ của mình.” Một việc vốn thường tốn cả vài tuần nếu đi theo kiểu quan liêu ngày xưa giờ chỉ tốn khoảng vài ngày – và chính nhà thiết kế đã tự nguyện giúp ngăn chặn việc này tiếp diễn. Đây chính là sức mạnh của làn sóng ngầm trong nội bộ công ty – khả năng mọi người có thể tìm được thứ họ cần từ người khác.

Các lợi ích từ làn sóng ngầm nội bộ liên quan đến nhiều mục tiêu của công ty

Trong Chương 4, chúng tôi đã nhấn mạnh rằng các bạn phải xây dựng các ứng dụng với một mục tiêu duy nhất: nghe, nói, tiếp năng lượng, hỗ trợ hoặc nắm bắt. Điều này vẫn đúng khi triển khai làn sóng ngầm trong nội bộ công ty. Nhưng như chúng ta đã thấy với Blue Shirt Nation, các mục tiêu này có khuynh hướng hòa quyện với các ứng dụng khác bên trong công ty. Mọi quan hệ giữa lãnh đạo với nhau cũng như mối quan hệ giữa nhân viên với nhau có nhiều mặt. Ví dụ, dưới đây là cách Blue Shirt Nation của BestBuy có thể đạt được cả năm mục tiêu:

- **Lắng nghe:** Steve và Gary đã tạo nên trang Blue Shirt Nation để lắng nghe nhưng trang này không chỉ được sử dụng để nhận ý kiến đóng góp như họ dự định ban đầu. Với sự có mặt của các nhân viên, việc lắng nghe sẽ nhanh chóng trở thành việc giải quyết vấn đề. Ban lãnh đạo lắng nghe và quyết định giữ nguyên chính sách giảm giá cho nhân viên nữa. Và không chỉ với lãnh đạo, ta đã thấy trường hợp một nhà thiết kế kệ lắng nghe xem kệ của anh được các cửa hàng sử dụng như thế nào và sửa chữa ngay khi gặp vấn đề.
- **Nói chuyện:** Giờ đây thì công ty cho đăng các thay đổi về chính sách để tất cả nhân viên đều có thể đọc và bàn về nó.
- **Tiếp năng lượng:** Một nhân viên đầy lòng nhiệt huyết như Ashley Hemsath có giá trị như thế nào với BestBuy? Blue Shirt Nation không chỉ cho Ashley một điểm tựa mà khuếch đại tiếng nói của cô cho tất cả mọi người trong BestBuy cùng nghe. Cô đã chia sẻ những suy nghĩ tích cực và lời khuyên của mình. Điều này đã ảnh hưởng tốt đến nhân viên các cửa hàng ở khắp mọi nơi.

- **Hỗ trợ:** Một phần quan trọng trong thành công của BestBuy là việc công ty cam kết hỗ trợ và thăng chức cho nhân viên của mình. Theo Ashley, “Mục tiêu lớn nhất của tôi là thăng cấp cho nhân viên của mình. Tôi nhớ tên từng người mà tôi tuyển dụng và tôi biết rõ họ hiện đang làm việc cho cửa hàng nào. Tôi rất vui khi thấy họ tiếp xúc với tôi và tiếp xúc với nhau qua BSN (Blue Shirt Nation).” Diễn đàn trên mạng tại Blue Shirt Nation là một phần phát triển tự nhiên của văn hóa hướng dẫn – nơi mà nhân viên có thể được cả công ty, chứ không phải chỉ từ cửa hàng hoặc khu vực mà mình làm việc hỗ trợ.

- **Nắm bắt:** Hè năm 2007, Ashley được mời tham gia diễn đàn lãnh đạo dành cho phụ nữ của BestBuy tại Chicago. Cô được xếp ngồi cạnh một người có tên là Kal và nói chuyện với ông liên tục bốn tiếng đồng hồ về các cải tiến. Cô nhớ lại, “Sau đó thì tôi biết rằng ông ấy là Kal Patel, giám đốc cấp cao về chiến lược của BestBuy. Ông đã thấy các bài của tôi viết trên BSN và nói với trợ lý của mình: “Tôi phải gặp cô gái đó.” Cộng đồng đã trở thành một cách để sàng lọc ý tưởng và nhân tài.

Blue Shirt Nation đã mang các nhân viên mặc áo xanh (Blue Shirt) đến để cùng nhau lắng nghe và tìm cách giải quyết vấn đề. Nhưng một số công ty cần nhiều hơn thế nữa – họ cần một môi trường hoàn chỉnh để có thể hợp tác với nhau. Wiki hoàn toàn có thể sử dụng cho mục đích này.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Avenue A/Razorfish: hợp tác trên wiki

Ngày trước Giáng sinh năm 2006, Clark Kokick cho đăng một bài như sau:

[Một đồng nghiệp] gửi email cho tôi và yêu cầu tôi đăng bản ghi-ta solo tôi yêu thích. Anh ấy nghĩ rằng sẽ có nhiều người bàn tán về đề tài này. Vì hôm nay là ngày trước kỳ nghỉ và từ sáng đến giờ tôi vẫn chưa nhận được email nào... có lẽ đây là lúc vui vẻ một chút.

Một câu trả lời nhanh và đơn giản: Mỗi khi tôi nghe Cream chơi bản Crossroad, tôi rùng mình. Nhưng khi bỏ ra vài phút nghĩ về nó, tôi phải nói rằng bản ghi-ta solo mà tôi luôn cảm thấy ngạc nhiên và sững sốt mỗi lần nghe là bản Man in The Box của Alice In Chains.

Bài này nghe giống như hàng nghìn bài khác trên Internet. Nhưng đây là bài do CEO của Avenue A/Razorfish, một trong những công ty tiếp thị theo lối tương tác lớn nhất thế giới, viết và bài này được đăng trên mạng nội bộ của công ty. Tại sao CEO của một công ty luôn bận rộn thế này lại bỏ thời gian ra viết về các bản ghi-ta solo? Clark giải thích: “Bài này không nhằm vào mục đích kinh doanh nào cả, nhưng nó giúp nhân viên có thể kết nối với ban lãnh đạo. Bạn có thể đi uống bia với vài người nhưng làm thế nào để bạn kết nối được với cả công ty? Năm đến mười năm nữa khi bạn nhìn lại thời điểm

này, bạn sẽ thấy chính mối liên kết đó giúp bạn đến được vị trí bạn đang có”.

Trang web nội bộ của Avenue A/Razorfish là một trang wiki với blog và các phần hỗ trợ hợp tác trên mạng, và không chỉ dành để chia sẻ sở thích về các bản ghi-ta solo. Vì công ty hoạt động dựa trên dự án, ngày càng nhiều thứ được đưa lên wiki. Hơn 1.900 nhân viên tại 19 văn phòng cần phải thoát ra khỏi các hộp mail và các tập tin được đặt trên các máy chủ khác nhau. Giờ đây nhân viên đã có các trang có thể chia sẻ ý tưởng, kỹ năng và viết blog về công việc của họ, hoặc như cách Clark đã làm là viết về bất kỳ điều gì họ muốn. Quan trọng hơn, các dự án đều có các trang ghi chép tóm tắt về dự án, vai trò của từng thành viên, biên bản cuộc họp, các văn bản mà các thành viên sử dụng để cùng hợp tác và kế hoạch, thời gian.

Việc này rất thành công. Công nghệ đã làm giảm thời gian cần để tìm kiếm một mô hình kiến trúc và các công cụ từ bên ngoài hàng ngày, hàng giờ, đến hàng phút. Một nhân viên tư vấn của công ty tại Fort Lauderdale đã hỏi các chuyên gia trong công ty thông tin về một công cụ có tên là RedDot. Chỉ trong vài giờ, anh đã nhận được các ví dụ khác nhau từ London, Frankfurt, Paris và sử dụng các tư liệu đó vào dự án của khách hàng. Tương tự như vậy, các nhân viên mới cũng có thể học hỏi kỹ năng từ đồng nghiệp một cách nhanh chóng và ngược lại.

Thay vì đi từ trên xuống, Avenue A/Razorfish đã tạo ra các tính năng nhằm giúp nhân viên cảm thấy sử dụng wiki dễ dàng hơn nhiều so với cách truyền thống. Khi wiki bắt đầu vào tháng 1/2006, trang có khoảng 5.700 lần xem. Gần hai năm sau đó, con số này đã tăng lên 1,8 triệu lần. Hơn 90% nhân viên đăng nhập, đăng tải lên 3.000 tập tin và đóng góp nội dung cho khoảng 7.000 trang.

Wiki không chỉ hỗ trợ cho nhân viên mà còn hỗ trợ cho cả Clark. Mỗi buổi sáng, ông dành khoảng 15 phút xem blog của nhân viên, xem wiki và đánh dấu các bài hay. “Điều tuyệt vời nhất là bạn có thể lắng nghe được mọi người đang làm gì, họ đang quan tâm về vấn đề gì, và họ đang tập trung vào việc gì. Nó cũng giống như đi vòng vòng khắp công ty để quản lý vậy.”

Khả năng của Clark để quản lý nhịp đập của công ty thật sự quan trọng vào ngày 20/5/2007 khi Microsoft tuyên bố mua aQuantive, công ty mẹ của Avenue A/Razorfish. Clark biết rằng các nhân viên sẽ lo ngại không biết rằng cuộc mua bán này sẽ ảnh hưởng đến họ, đến khách hàng, và quan trọng hơn, đến khả năng có thể tự quyết về mặt kỹ thuật của họ như thế nào.

Thế là ông viết một bài blog đề cập đến các vấn đề này và trả lời các lời bình cũng như các câu hỏi trên blog và wiki. “Tôi có thể gửi email thông báo”, Clark giải thích, “nhưng với cách làm này, tôi có thể trao đổi được với nhân viên. Cách đối thoại như vậy sẽ làm mọi người cảm thấy thoải mái hơn vì



bản thân sự thay đổi này đã không dễ chịu chút nào. Các nhân viên sẽ được đảm bảo rằng không có kế hoạch đối thoại nào mà họ không biết.” Và khi ông đi đến các văn phòng để thông báo, ông thường xuyên xem wiki và blog để biết được các mối quan tâm, các lời phàn nàn và rồi đề cập đến chúng trong các buổi họp trực tiếp. Kết quả là: sau khi cuộc mua bán kết thúc vào tháng 8/2007, các nhân viên đều được đảm bảo rằng cuộc mua bán chỉ đem lại những điều tốt lành cho họ thôi.

Chìa khóa của việc này nằm ở chỗ một khi tạo ra một công cụ hỗ trợ hợp tác, công ty đã mở ra một kênh trao đổi thông tin. Dĩ nhiên, không phải thông tin nào cũng là hoa hồng. Nhưng Clark đã có khả năng giúp công ty vượt qua cuộc mua bán bằng cách sử dụng blog và wiki để truyền tải thông tin, ông đã thể hiện được khả năng lãnh đạo của mình khi lĩnh hội được tư duy làn sóng ngầm. Thay vì đắm chìm vào các lời bình tiêu cực về cuộc thâm tóm, ông đã chọn cách đối mặt với chúng tại một nơi mọi người cùng có thể chia sẻ. Kỹ năng – chia sẻ và lắng nghe – đã giúp ông vẫn có thể gần gũi với nhân viên mà vẫn có thể lãnh đạo được công ty vượt qua giai đoạn khó khăn.

### Wiki đang lan rộng khắp các tập đoàn lớn

Vì wiki giúp việc hợp tác diễn ra hiệu quả hơn, wiki đang được các tập đoàn lớn chú ý. Hãy lấy Intelpedia làm ví dụ.

Mùa thu năm 2006, một kỹ sư hỗ trợ sản phẩm của Intel có tên John G. Miner đã viết một bài trên trong nội bộ blog Intel và hỏi rằng: “Nếu có một thứ gì đó giống như wikipedia trong nội bộ Intel thì các bạn có thích hay không?”. Một số người nghi ngờ bình phẩm rằng “Tôi nghĩ nó chẳng bao giờ xảy ra” hoặc “Cũng phải 2-3 năm nữa”. Josh Bancroft, kỹ sư chuyên về truyền thông xã hội tại Intel, trả lời rằng: “Nếu anh cho tôi một cái máy chủ thì chỉ một ngày là tôi làm xong.” Sau đó Josh tìm được một máy chủ, cài đặt phần mềm Media-wiki (phần mềm mã mở dùng để chạy Wikipedia) và mời bạn bè viết nội dung. Khi John nói chuyện lại với Josh hai tuần sau và nói rằng ông sẽ cố tìm cho Josh một máy chủ thì đã quá trễ. Josh đã triển khai Intelpedia rồi. “Có lẽ giây phút tôi nói với John rằng Intelpedia đã đi vào hoạt động là một trong những giây phút đáng nhớ nhất của tôi tại Intel”, Josh nói, “Anh ta rất ngạc nhiên”.

Hai năm sau đó, Intelpedia có khoảng 20.000 bài viết và có khoảng 700 lượt xem trang (pageviews) mỗi tháng. Các bài viết gồm các tư liệu bổ ích (ví dụ như làm thế nào để cấu hình máy Mac cho mạng nội bộ của Intel) cho đến các thứ không mấy bình thường (ví dụ như lịch chơi bóng đá tại các khu khác nhau của Intel). Chìa khóa để Intelpedia thành công nằm ở chỗ các bài viết sống động hơn một cuốn bách khoa toàn thư rất nhiều. Wiki đã trở thành một phần quan trọng trong cuộc sống hàng ngày tại Intel. Khi xem xét việc sử dụng công nghệ xã hội vào các tập đoàn, Oliver Young, một chuyên gia phân

tích của Forrester đã giải thích: “Thông tin không được cập nhật là cả vấn đề rất nghiêm trọng đối với wiki. Khi bạn bắt đầu sống và thở với các công cụ xã hội như thế này, chúng sẽ bắt đầu khắc phục các vấn đề kinh doanh của bạn. Chúng sẽ trở thành nền tảng để bạn thực hiện công việc hàng ngày của mình, chứ không phải là một hoang đảo đầy thông tin.”

Tại Organic, một công ty đa quốc gia trong ngành tiếp thị tương tác, nhân viên của công ty cũng gặp phải vấn đề này – trang wiki nội bộ họ đưa ra không hiệu quả vì chẳng mấy người dùng nó cả. “Không phải vì wiki khó sử dụng, nó chỉ bắt chúng ta làm việc khác đi thôi”, Chad Stoller, giám đốc chuyên về các nền tảng đang phát triển tại Organic nói.

Để tiếp lại năng lượng cho việc hợp tác nhân viên, ban lãnh đạo cấp cao đã bỏ ra một tiếng đồng hồ để vạch ra các nguyên tắc cơ bản cho một trang web nội bộ. (1) Cung cấp tài khoản sử dụng trên mạng xã hội nội bộ Organism cho nhân viên – những “nhân tài” theo cách Organic gọi; (2) hỗ trợ nhân viên tìm kiếm những chuyên gia tại các địa phương khắp sáu văn phòng tại Mỹ và Canada; (3) khuyến khích mọi người đăng tải và chia sẻ công việc họ đang làm trên trang cá nhân của mình. Công ty muốn nhân viên của mình được kết nối theo cách bên ngoài đang sử dụng mạng xã hội.

Organism gồm các nhân tố của mạng xã hội, phần mềm hỗ trợ hợp tác và mạng nội bộ của công ty. Theo David Feldt, giám đốc cấp cao tại văn phòng Toronto, người đã thúc đẩy sự ra đời của Organism: “Organism đã giúp nhân viên các nơi làm quen với nhau và do đó làm việc tốt hơn”.

Organic nhận ra rằng các quy trình kinh doanh đều xoay quanh việc phải biết ai làm gì, và quan trọng hơn xoay quanh công việc mỗi người đang làm. “Organic trở thành điểm khởi đầu của wiki”, Chad nói. “Bất cứ thay đổi nào trên trang thông tin của bạn cũng đều được wiki ghi lại”.

Giờ đây khi một nhân viên mới vào làm tại Organic, anh ta sẽ có một trang trên Organism. Vì Organism gắn liền với danh bạ công ty, bất kỳ ai tìm kiếm một nhân viên lập trình biết về widget cũng sẽ tìm đến Organism trước. Việc này, do đó, khuyến khích các nhân viên cập nhật thông tin cá nhân của mình và đăng tải các tác phẩm của mình – vì rất có khả năng nhờ vào đó, họ sẽ nhận được một dự án mới. Cuối cùng, Organism cũng có một số tính năng giảm lược của mạng xã hội – nhân viên có thể tạo danh sách bạn bè, cho phép người quản lý dự án nhận được những lời giới thiệu không chính thức khi có nhân viên mới trong dự án.

Intel và Organic đã học được rằng wiki và mạng xã hội không tự chúng giải quyết vấn đề. Cũng như trong các ứng dụng làn sóng ngầm bên ngoài, bạn phải bắt đầu suy nghĩ về các mối quan hệ, chứ không phải về kỹ thuật. Tại Avenue A/Razorfish cũng như tại BestBuy, kỹ thuật thành công trong tập đoàn chỉ

vì công ty đã nuôi dưỡng nó thành các công cụ kinh doanh hữu ích.

Các ví dụ mà chúng tôi đã đề cập hướng dẫn cách các công ty có thể cải tiến vấn đề trong đổi thông tin cũng như hợp tác. Thế còn phát minh thì sao? Đây là mục tiêu mà Bell Canada tìm kiếm.

## VÍ DỤ THAM KHẢO:

Bell Canada: thúc đẩy sự thay đổi về mặt văn hóa từ dưới lên

Vào đầu năm 2005, Rex Lee, giám đốc phụ trách các dịch vụ hợp tác tại Bell Canada tổ chức các buổi uống cà phê thân mật với các nhóm nhỏ nhân viên. Cũng như chúng ta thường thấy ở các công ty, các buổi này dần dần biến tướng thành các buổi để nhân viên phàn nàn và chỉ trích công ty. Rex nhận thấy rằng nhân viên rất thất vọng khi họ hỏi về cách giải quyết vấn đề họ đã bỏ thời gian tìm hiểu nhưng thường chỉ nhận được câu trả lời: “Cái này không phải là vấn đề của tôi”. Khi các nhân viên có ý tưởng hay, họ hỏi Rex xem ông định làm gì với nó thì Rex không thể chịu nổi nữa. “Bell Canada có 40.000 người và thật sự, tôi không biết phải làm thế nào hoặc phải nói chuyện với ai để triển khai các ý tưởng này nữa”, ông nói.

Rex cần một cách hiệu quả hơn để nắm bắt các ý tưởng và mang chúng đến cho đúng người để họ xem xét. Ông tìm thấy nguồn cảm hứng cho mình từ American Idol. Đúng thế, chương trình TV nổi tiếng. Trong American Idol, người xem bầu chọn cho người thắng cuộc. Vậy thì Bell Canada có thể làm tương tự được không? Để tìm hiểu, Rex và một nhóm nhỏ những người tình nguyện đã tạo ra ID-ah! nhằm cho phép bất kỳ nhân viên nào trong công ty cũng có thể nộp ý tưởng và các nhân viên khác bỏ phiếu cho ý tưởng đó (Tương tự như ví dụ về IdeaExchange của salesforce.com mà chúng tôi đã đề cập trong Chương 9).

Chỉ sau khoảng một năm rưỡi, nhân viên công ty đã nộp hơn một nghìn ý tưởng trên ID-ah! và chia sẻ hơn 3.000 lời bình. 15.000 nhân viên (trong tổng số 40.000) đã truy cập vào trang này và 6.000 người đã bỏ phiếu. Rõ ràng, không phải ý tưởng nào cũng đáng để triển khai, nhưng đó chính là lý do tại sao chúng ta cần phải bỏ phiếu. Kết quả mà ID-ah! đem lại là chỉ sau sáu tháng (vào năm 2008), 27 ý kiến hay nhất đã được thu hoạch để xem xét và 12 trong số đó đã được thực hiện.

Nhưng đây chỉ là bước bắt đầu của một sự thay đổi về mặt văn hóa mà ID-ah! đã mang lại cho Bell Canada.

Ban lãnh đạo cấp cao, dẫn đầu là Eugen Roman – chủ tịch công ty về hệ thống và công nghệ và Mary Anne Elliott – giám đốc cấp cao về nhân sự, đã nhận sứ mệnh không chỉ biến ID-ah! thành một nơi tạo

ra ý tưởng mà còn phải là nơi thay đổi thái độ của nhân viên. Như Rex nhớ lại, “Chúng tôi muốn từng nhân viên một phải được đầu tư đúng mức tại Bell, để họ cảm thấy được trách nhiệm của mình. Và tôi thấy rằng ID-ah! là một trong những chìa khóa giúp đạt được điều này.”

Ban đầu mọi thứ thường rất khó khăn. Theo Rex “Sẽ không khó để ID-ah! lôi kéo sự chú ý của các thành viên trong ban quản trị vì họ là những người quan tâm, lo lắng nhất. Nếu mọi người có thể đăng tải bất kỳ thông tin gì mà họ muốn thì chuyện gì sẽ xảy ra nếu thông tin đó không chính xác hoặc thậm chí là vu khống, sai sự thật?”. Để các cổ đông thật sự cảm thấy thoải mái với việc nới lỏng sự kiểm soát này, ngay từ ban đầu hãy giúp họ nắm vững vấn đề một cách tường tận và cẩn thận rà soát lại toàn bộ thông tin trong lần triển khai kế tiếp. Như vậy chỉ sau một vài tháng thử nghiệm với sự tham gia ngày càng đông của nhân viên, các thành viên trong hội đồng quản trị sẽ cảm thấy thoải mái khi áp dụng điều đó với toàn nhân viên trong công ty.

Thành công của ID-ah! trong việc thay đổi thái độ của nhân viên tại Bell Canada bắt nguồn từ sự cam kết mang lại điều đó cho nhân viên, và quan trọng hơn là từ việc lãnh đạo cấp cao xem xét các ý tưởng được bỏ phiếu cao. Đây là lý do tại sao nó có thể thành công. Với ID-ah!, nhân viên không còn có cảm giác họ không thể thay đổi được gì. Thay vào đó, họ cảm thấy mình được làn sóng ngầm hỗ trợ. Đây chính là ước mơ và tầm nhìn của Rex – cảm giác làm chủ công ty và chịu trách nhiệm về nó thấm nhuần xuyên suốt công ty.

Rob Koplowitx, một chuyên gia phân tích về sự hợp tác tại nơi làm việc, đã rút ra được một bài học quan trọng từ ví dụ này: công ty chỉ nên triển khai các công nghệ xã hội khi công ty mong muốn và có thể tạo ra các thay đổi về mặt tổ chức. “Đừng mang các công cụ hợp tác vào nếu công ty chưa sẵn sàng”, Rob nói. Nhưng rõ ràng, Bell Canada đã sẵn sàng – và đội ngũ ban lãnh đạo đã đạt được mục tiêu của mình và tạo ra một kênh trao đổi ý tưởng trong nội bộ công ty.

### Chiến lược để nuôi dưỡng làn sóng ngầm nội bộ

Như ví dụ của Bell Canada cho thấy, làn sóng ngầm nội bộ là cách tạo ra những phương thức mới giúp nhân viên kết nối và cùng nhau làm việc. Nói tóm lại, đây là mối quan hệ chứ không phải là vấn đề kỹ thuật. Đây là cách bạn cần để nuôi dưỡng sức mạnh làn sóng ngầm của nhân viên: hãy tạo ra một văn hóa trong đó lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe, tạo điều kiện và khuyến khích mọi người tham gia bằng cách khen thưởng, hãy tìm và đưa cho những người nổi loạn trong công ty thêm sức mạnh.

Sức mạnh làn sóng ngầm trong nội bộ công ty chỉ hiệu quả khi ban lãnh đạo lắng nghe.

Các ứng dụng xã hội trong nội bộ công ty đòi hỏi mọi người phải thật sự tin tưởng vào nó vì nhân viên

có nhiều thứ dễ mất hơn: công việc và kế sinh nhai. Không như mạng xã hội bên ngoài, nhân viên không thể ẩn danh tham gia được. Họ cần biết rằng lãnh đạo sẽ sẵn sàng lắng nghe ý kiến đóng góp của họ, chứ không phải trừng trị những người muốn làm cách mạng.

Việc này chỉ xảy ra nếu văn hóa công ty cho phép điều đó. Clark Kokick từ Avenue A/Razofish và lãnh đạo tại Bell Canada hiểu rõ vai trò của họ và tham gia vào quy trình này ngay từ đầu. Họ không chỉ đầu tư kinh phí và tài nguyên mà còn thực sự tự mình tham gia. Khi nhân viên của Avenue A/Razofish thấy Clark thường xuyên đưa các thông tin ông có được từ blog và wiki nội bộ vào các thông điệp của ông, họ biết rằng CEO đang lắng nghe họ nói.

Việc này hết sức quan trọng – nếu ban lãnh đạo không tham gia tích cực, các nỗ lực của bạn sẽ thất bại. Ví dụ, chúng tôi vẫn nhớ có một công ty dịch vụ đã tìm đến chúng tôi với một câu hỏi hóc búa. Công ty đã triển khai blog, wiki, các công cụ mạng xã hội trong nội bộ, đặc biệt là tập trung vào các nhân viên mới ra trường vì tất cả họ đều nói rằng mình rất thuận thực các công cụ này. Nhưng công ty vẫn chẳng thấy ai tham gia sau nhiều tháng. Tại sao lại như thế? Vì công ty đã triển khai công nghệ mà không có sự ủng hộ cũng như sự tham gia của ban lãnh đạo. Mặc dù không tự mình sử dụng các công cụ này, ban lãnh đạo lại muốn những người ở dưới cùng của bậc thang tập đoàn – những người vẫn đang cố gắng tìm hiểu xem thế nào là trao đổi một cách chuyên nghiệp trong một công ty – đưa chân vào một làn sóng ngầm vẫn chưa được định hình của công ty. Như bạn có thể tưởng tượng, chẳng có nhân viên mới nào có thể gương cờ lãnh đạo cuộc cách mạng trong nội bộ công ty cả.

Không có gì có thể thay thế được sự tham gia của ban lãnh đạo. Việc một Phó Chủ tịch của công ty dùng blog hàng ngày có ảnh hưởng lớn hơn nhiều và thật hơn nhiều so với bất kỳ các yêu cầu hay lời kêu gọi sử dụng công nghệ nào. Làn sóng ngầm không đến một cách tự nhiên trong công ty. Ban lãnh đạo cấp cao phải đóng góp thời gian và công sức để nuôi dưỡng, hỗ trợ và tiếp thị nó.

Kế hoạch để đẩy nhanh các giai đoạn và tạo điều kiện cho nhân viên tham gia

Văn hóa công ty phù hợp cộng với việc lãnh đạo ủng hộ tham gia là một bước khởi đầu tốt đẹp, đặc biệt nếu mục đích là để giúp cho việc trao đổi và hợp tác được diễn ra tốt hơn. Ở bên ngoài, mặc dù phần lớn không tham gia, chỉ cần vài nghìn người tham gia cũng đủ tin tức để mạng xã hội phát triển. Nhưng bên trong nội bộ công ty, việc không đủ người tham gia giống như các thanh điều khiển của lò phản ứng hạt nhân – nó làm mọi người chán nản và làm cho các ý tưởng tắt dần.

Mức độ quan trọng của việc tham gia tùy thuộc vào ứng dụng của bạn. Nếu chỉ một nửa nhân viên Organic tích cực cập nhật thông tin trên trang của mình thì Organism sẽ không thành công được.

Ngược lại, với Blue Shirt Nation, chỉ cần 10% nhân viên tham gia là công ty đã có thể tạo ra được một cộng đồng sôi động tự hỗ trợ mình. BestBuy vẫn có thể thành công dù phần lớn nhân viên không tham gia là vì ứng dụng của nó tập trung vào việc lắng nghe. Nhưng Organic lại tập trung vào việc hợp tác và việc này chỉ được thực hiện nếu tất cả các bên hợp tác đều có mặt.

Vậy bạn sẽ sử dụng chiến lược nào khuyến khích mọi người tham gia làn sóng ngầm? Cách áp đặt như bên dưới sẽ dẫn đến thất bại.

Một công ty làm việc với chúng tôi hy vọng gần 100% nhân viên sẽ sử dụng các công cụ hợp tác xã hội. Cũng như khi triển khai các công cụ để quản lý kiến thức và quản lý quan hệ khách hàng, ban lãnh đạo ép mọi người phải sử dụng. Lãnh đạo từ chối đọc các tập tin gửi qua email để bắt mọi người phải đăng tải các tập tin đó lên trang wiki của công ty và sau đó lãnh đạo sẽ tải xuống để đọc. Nhưng wiki lại khó dùng, đòi hỏi mọi người phải đăng nhập, và không có cấu trúc rõ ràng. Bắt buộc mọi người phải sử dụng các công cụ khó dùng sẽ không đi đến đâu và do đó công ty không thể nào thuyết phục được nhân viên tin tưởng vào chiến lược xã hội đã đề ra.

Avenue A/Razorfish đã không làm như thế. Công ty triển khai wiki và khuyến khích, chứ không bắt buộc mọi người phải tham gia. Mỗi văn phòng đều có một người chuyên giải thích và khuyến khích mọi người tham gia. Từng chút một, nhân viên quyết định sử dụng wiki cho các dự án của mình, họ cảm thấy nó có ích và tin tưởng vào nó. Mọi người bắt đầu đồn nhau về wiki, đặc biệt là khi các đội sử dụng wiki làm việc hiệu quả hơn. Các đội được thành lập ban đầu, dưới sự giúp đỡ của IT, đã giúp cải tiến thiết kế để sau đó khi các đội khác tham gia, wiki đã dễ sử dụng hơn nhiều.

Cách làm theo từng giai đoạn như thế này sẽ có nhiều khả năng thành công hơn cách chĩa súng vào ép buộc. Như David Deal của Avenue A/Razorfish nhận xét: “Nhân viên phải cảm thấy cần sử dụng wiki.” Nếu những người đi tiên phong không cảm thấy các ứng dụng xã hội này có ích và có thể sử dụng được, tốt nhất là bạn nên sửa chữa chúng trước chứ không nên ép buộc cả công ty dùng.

Một cách để khuyến khích mọi người tham gia là tạo ra các “đường dốc dẫn”. Một công ty luật biết rằng luật sư không thích dùng RSS, vì thế công ty đặt thư mục RSS bên trong Outlook chứ không bắt nhân viên phải dùng một ứng dụng riêng cho RSS. Nếu bạn thấy rằng việc tất cả các nhân viên đều tham gia là quan trọng, bạn sẽ thay đổi để giúp các nhân viên, nếu không họ sẽ không tham gia.

Hãy nhớ rằng công nghệ hoạt động hiệu quả nhất đối với nhân viên công ty không giống như công nghệ dành cho khách hàng bên ngoài, Ví dụ, blog là một công cụ nói chuyện hiệu quả, nhưng nó lại chẳng giúp nhân viên mấy. Nhân viên cần có các công cụ hỗ trợ và hợp tác làm việc như wiki để giúp họ

nắm bắt được các tin tức mới nhất của dự án, để chia sẻ các sáng kiến của đối thủ, và để thu thập cũng như bỏ phiếu các ý tưởng khả thi.

Một khi các đội này làm việc hiệu quả hơn, ngay cả những người nổi tiếng khó tính nhất trong công ty cũng sẽ tham gia – bạn biết đấy – người mà năm ngoái vẫn bắt thư ký in hết email của mình ra để đọc.

### Tìm kiếm và khuyến khích những kẻ chống đối

Vì cách suy nghĩ theo hướng làn sóng ngầm không dễ, quan trọng là bạn phải tìm được những người như Josh Bancroft của Intel, Steve Bendt và Gary Goelling của BestBuy. Có lẽ bạn đã biết được những người này là ai trong công ty – họ là những người năm ngoái đã quấy rầy yêu cầu bạn phải làm một điều gì đó, bất kỳ điều gì. Thay vì nghĩ về những gì có thể thất bại, hãy nghĩ đến chi phí cơ hội – nói cách khác, tổn thất cơ hội công ty phải chịu nếu không có được những nhân viên nhiệt tình với làn sóng ngầm như Ashley Hemsath.

Để làm được điều này, công ty cần phải chuẩn bị tinh thần trong trường hợp có thể thất bại, thất bại nhanh chóng và quan trọng hơn, thất bại nhưng không tốn kém. Khi Procter & Gamble triển khai chương trình blog nội bộ, hệ thống này được dựng lên chỉ sau mấy ngày cuối tuần và được đặt bên dưới gầm bàn của một nhân viên, giống như Blue Shirt Nation của BestBuy. ID-ah! của Bell Canada được nhân viên hoàn toàn tự nguyện xây dựng nên. Hầu như tất cả các ý tưởng làn sóng ngầm trong nội bộ công ty đều đến từ các những chuyện hết sức bình thường.

Là lãnh đạo cấp cao, việc của bạn là phải định hướng nguồn năng lượng này có hiệu quả. Hãy giúp những phe cách mạng này nhận được sự hỗ trợ về mặt chính trị lẫn mặt kỹ thuật. Hãy giúp họ nhanh chóng nhận biết được việc thay đổi về mặt tổ chức có thể diễn ra nhanh chóng nhất ở đâu và ở nơi nào nhân viên sẽ không muốn thay đổi. Hãy giúp họ thử nghiệm, hãy cứu họ lên nếu họ ngã xuống, hãy phủ bụi cho họ và giúp họ học từ những thất bại của mình. Và quan trọng nhất, hãy dùng kinh nghiệm quản lý của bạn để thấy được khi nào bắt đầu thành công, cái gì sẽ tiếp nối và nhân rộng chúng ra.

Mặt khác, lãnh đạo cần phải dùng khả năng quản lý vốn có của mình để thiết lập các quy trình, kiểm soát cũng như các hướng dẫn cho tất cả mọi thứ. Hãy thiết lập các luật lệ từ trước. Cũng như đối với điện thoại hoặc email và hơn cả là các quy định về việc viết blog, chúng ta cần thiết lập một vài quy định cơ bản để khởi đầu. Chúng ta đã từng thấy các bản hướng dẫn ghi chép các mục như “không được phép gọi nhau bằng những từ phi bóng” cho đến các bản hướng dẫn kỹ thuật tỉ mỉ về việc khi nào thì thông tin về công ty hoặc máy chủ không thể được chấp nhận. Bạn có thể sẽ phải thay đổi các luật lệ này theo thời gian khi bạn có kinh nghiệm hơn về làn sóng ngầm, nhưng một khi phe cách mạng biết

được mình có bao nhiêu đất để dụng võ, họ sẽ không phải xin phép mỗi khi họ muốn thử nghiệm một cái gì mới.

## Văn hóa và các mối quan hệ bao phủ lên công nghệ

Trong chương này, các bạn đã thấy làm thế nào làn sóng ngầm có thể khơi dậy được việc trao đổi thông tin với nhân viên, làm thế nào wiki có thể hỗ trợ việc hợp tác giữa các nhân viên, làm thế nào việc trao đổi ý tưởng có thể dẫn đến các sáng kiến mới.

Dù bạn theo đuổi mục tiêu nào đi nữa, trong làn sóng ngầm, chìa khóa để tiến xa nằm ở văn hóa. Nó không nằm ở việc triển khai công nghệ mà nằm ở việc quản lý và thay đổi cách công ty hoạt động, một sự thay đổi cần được ban lãnh đạo cấp cao hỗ trợ và hơn thế nữa, tham gia. Bạn gần như không thể áp đặt các công nghệ xã hội trong công ty từ trên xuống vì theo định nghĩa, các công nghệ này đòi hỏi nhân viên phải tham gia. Bạn không thể áp đặt cho nhân viên phải nghĩ về làn sóng ngầm nhiều hơn là các lãnh đạo cứng đầu không chịu triển khai công nghệ xã hội cho khách hàng. Nhưng việc triển khai sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu có vài nhân vật cấp cao đứng phía sau.

Chúng ta đều muốn làm việc cho những công ty gồm toàn các nhân viên như Ashley Hemsaths. Để làm được điều này, bạn hãy bắt đầu các ứng dụng làn sóng ngầm nội bộ ngay từ bây giờ đi.

Bạn đã đến phần cuối của phần tư vấn chiến lược. Thế còn phần nào nữa? Phần nhìn về tương lai và một số lời khuyên làm thế nào bạn có thể tự chuẩn bị để sống trong làn sóng ngầm. Đó là Chương 12.



## 12. Tương lai của làn sóng ngầm

Jason Korman làm nghề bán rượu. Và anh biết đây là một công việc vô cùng khó khăn.

Vận hành thành công một hãng rượu nhỏ gần như là không tưởng. Có hàng nghìn hãng rượu mới trên toàn thế giới. Do đó, việc bán hàng rất khó khăn. Mọi người thường biết đến các nhãn hiệu rượu qua các tạp chí như Wine Spectator – nơi mà mỗi bài đánh giá tốn khoảng vài tháng nếu bạn may mắn.

Vì thế khi Jason Korman bắt đầu kinh doanh rượu tại Stormhoek, Nam Phi, vào năm 2003, anh biết mình cần một phương thức khác để tiếp cận khách hàng. Anh xác định rằng nhãn hiệu rượu của mình sẽ là nhãn hiệu đầu tiên thành công trong làn sóng ngầm.

Jason nhận ra rằng chìa khóa của thành công nằm ở quá trình thưởng thức rượu chứ không phải ở chai rượu. "Rượu là một chất bôi trơn xã hội", anh nói. "Mặc dù rất quan tâm đến chất lượng rượu, nhưng chúng tôi thật sự tin rằng rượu là những gì diễn ra sau khi bạn mở nút chai". Tư duy làn sóng ngầm trong phương cách của Stormhoek thể hiện ở chỗ anh khuyến khích những người đã thưởng thức rượu nói về nó. Do đó, một trong những chiến lược đầu tiên của anh vào tháng 6/2005 là gửi những chai rượu từ vườn nho nhà Stormhoek đến 185 blogger ở Anh và Ireland. "Hãy nếm thử rượu của chúng tôi", cuốn sách nhỏ gửi kèm với chai rượu nói, và gợi ý blogger nói về nó dù họ thích hay không thích.

Kết quả là vào cuối năm 2005, đã có 305 blog nói về rượu của anh. Stormhoek đã tạo ra một ý nghĩa mới cho "đur luận về rượu".

Một trong những chìa khóa làm nên thành công là mối quan hệ giữa Jason và Hugh McLeod, một blogger người Mỹ chuyên vẽ những tranh biếm họa phía sau danh thiếp và cho đăng chúng thường xuyên trên blog của mình [www.gapingvoid.com](http://www.gapingvoid.com). Hugh hợp tác với Stormhoek. Tài sản Hugh đóng góp là độc giả trên toàn thế giới dõi theo các cách bức vẽ lạ mắt của anh (một số bức vẽ làm chai rượu Stormhoek trở nên bắt mắt hơn) cũng như về cảm nhận của anh về những gì có thể thành công được trong làn sóng ngầm. Cuốn sách mỏng được đính kèm với chai rượu đã tạo được uy tín và tính xác thực của nó, có lẽ đây là lý do tại sao chai rượu đã được đề cập đến trong nhiều bài blog đến như vậy.

Hai năm sau, một doanh nghiệp kinh doanh rượu trị giá một triệu đô-la của Stormhoek đã mở rộng thành một doanh nghiệp trị giá 10 triệu đô-la. Jason tiếp tục thành công hơn với các blogger trên nhóm Facebook, các video clip trên YouTube và tranh ảnh trên Flickr (anh gợi ý khách hàng đăng tải các

bức ảnh lạ khi dùng rượu Stormhoek, hay ảnh khách hàng bên ngoài cửa hàng thực phẩm Tesco tại địa phương cầm một chai rượu Stormhoek vừa mới mua. Tất cả các hoạt động này tự chúng đã làm dư luận chú ý và được đề cập trên CNN và cũng như trên Advertising Age. Stormhoek còn có thể làm cho nhân viên Microsoft quan tâm đến một dòng rượu có hình vẽ của Huge McLeod với dòng chữ "Hãy thay đổi thế giới, nếu không thì về nhà đi", một quan điểm mà nhiều nhân viên Microsoft có cùng suy nghĩ.

Stormhoek sống trong làn sóng ngầm. Internet chính là phòng tiếp thị của Jason Korman. Jason và Hugh đã tạo ra một công ty được làn sóng ngầm bảo bọc tại nhiều quốc gia, và việc này không phải là việc không tưởng. Công ty bán một sản phẩm thật, một sản phẩm phải đồ mồ hôi mới làm nên và đóng chai. Jason Korman cũng không phải là một người đi tiên phong trong thế giới Internet – anh đã 47 tuổi. Sự khác biệt giữa Stormhoek và gần như bất kỳ ví dụ nào trong cuốn sách này nằm ở chỗ: Jason và Huge sống trong làn sóng ngầm và biết rằng họ sẽ phát triển khi làn sóng ngầm phát triển. Họ được sinh ra trong đó.

Bạn cần phải học cách suy nghĩ theo hướng họ đã làm.

Một làn sóng ngầm tràn ngập khắp nơi

Như chúng tôi đã đề cập trong Chương 1, công nghệ làn sóng ngầm đang tràn ngập khắp mọi nơi. Công nghệ này không tốn kém, dễ dàng tạo ra và cải tiến, do đó chúng dễ dàng đánh vào tính kinh tế của việc quảng cáo qua mạng Internet. Chúng kết nối những người thật sự muốn kết nối.

Kết quả thu được từ tất cả hoạt động tăng tốc này là việc làn sóng ngầm giờ đã được thiết lập cho tất cả các hoạt động, chứ không phải chỉ trên máy tính, chúng có mặt trên các thiết bị di động và trong thế giới thật. Làn sóng ngầm tồn tại khắp nơi. Vậy, việc này có ý nghĩa như thế nào?

Nó có nghĩa rằng mạng xã hội sẽ kết nối mọi người với các nhóm mà họ quan tâm. Các giao dịch sẽ luôn được đánh giá và bình phẩm. Tag, do những người bình thường thực hiện, sẽ sắp xếp lại cách mà chúng ta tìm kiếm. Feed sẽ giúp chúng ta nhận biết bất cứ khi nào có sự thay đổi. Những công cụ đọc feed cũng sẽ trở thành một phần nòng cốt của trải nghiệm trên mạng giống như email và trình duyệt hiện giờ.

Khó mà có thể tưởng tượng được thế giới này sẽ ra sao. Vậy, thay vì giải thích, chúng tôi sẽ dẫn bạn đi tham quan về nó. Hãy dành một ngày bước vào tương lai.

Một ngày trong thế giới mà làn sóng ngầm có mặt khắp nơi

Hiệu quả thu được từ những thay đổi này sẽ lớn hơn nhiều so với sự thay đổi của từng thành phần trong đó. Khi làn sóng ngầm bao lấy bạn như một tổ kén, khi bạn hít thở nó như không khí và luôn dựa vào nó, thế giới sẽ rất khác biệt.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang làm tại bộ phận tiếp thị của một công ty giày dép. Bạn thức dậy vào tháng 12/2012. Một ngày của bạn sẽ như thế nào nhỉ?

Ngay khi bạn thức giấc, điện thoại của bạn (giờ đã là một thiết bị di động phức tạp hơn nhiều) sẽ giúp bạn nắm bắt về những gì đã diễn ra trong những lĩnh vực bạn quan tâm tại làn sóng ngầm. Để bắt đầu, mạng xã hội yêu thích của bạn sẽ thông báo với điện thoại của bạn rằng một người bạn học cũ của bạn sẽ đi công tác tại thành phố bạn ở vào tuần sau. Bạn nhắn tin rằng bạn muốn gặp gỡ – thế là cô ấy trả lời, và cả nhóm bạn cũ của bạn cũng sẽ trả lời. Điều tiếp theo bạn biết là một cuộc gặp mặt bạn cũ nhỏ sẽ nhanh chóng được tổ chức.

Điện thoại của bạn cũng sẽ thông báo với bạn rằng Federal Trade Commission đang tìm cách ngăn chặn hai đối thủ của bạn sáp nhập lại với nhau, cũng như việc hai màu chủ đạo trong mùa xuân tới sẽ là màu hoa cà và vàng hoàng yến vì bạn đã thiết lập chế độ lấy các thông tin này từ Wall Street Journal, Footwear News, và Women’s Wear Daily. Các công cụ đọc feed này rất thông minh, chúng theo dõi những gì bạn đọc và mang đến cho bạn ngày càng nhiều thông tin phù hợp với bạn hơn khi chúng biết rõ về bạn. Chúng cũng mang đến cho bạn thông tin mà những người giống như bạn muốn tìm hiểu.

Cùng với các mẫu feed là các bài viết hàng đầu trên các trang như shoeblog.com và shoeaholicsanonymous.com. Bạn trả lời một lời bình trên shoeaholics từ chính điện thoại của mình, để họ không thể tự do gọi mấy đôi giày mà bạn vừa nhận từ Mexico là “thứ rẻ tiền”. Khi uống mấy ngụm cà phê cuối cùng, bạn nhận được thông tin đường cao tốc liên bang lại bị kẹt và bạn nên đi đường khác. Bạn cần phải đảm bảo rằng điện thoại của bạn bật tính năng GPS để bạn có thể đưa thông tin di chuyển của bạn vào cơ sở dữ liệu giao thông ngay lập tức.

Đến công ty, bạn cắm máy laptop vào và xem báo cáo. Theo dịch vụ theo dõi làn sóng ngầm thì màu hoa cà đang là màu rất được ưa chuộng, dư luận về giày dép tăng 25% và 11% các bài viết nói về màu hoa cà, hầu hết đều đi kèm với các cụm từ tích cực như “phải có” hoặc “;-b”, Màu vàng hoàng yến, tuy nhiên, lại bị gắn với từ “xấu” và “mười phút trước”. Màu sắc cho mùa xuân tới cần phải được quyết định trong tuần này – đây là một quyết định lớn. Đây là một nhất thời hay là một xu hướng thật sự? Bạn quyết định thử nghiệm giả thuyết của mình.

Trên trang blog riêng của mình, nextgenshotrends.com, bạn thối một quả bóng thử nghiệm. Bạn chỉ tốn vài phút để lấy mẫu mã từ mùa trước và tô lại chúng theo màu tím. “Chúng tôi đang định sản xuất mấy thứ như thế này cho mùa xuân tới – nhưng với một kiểu quai giày mới, một thứ bạn chưa từng thấy”, bạn viết. Và rồi bạn hãy xem điều gì sẽ xảy ra khi nhóm mê giày của bạn thấy mẫu tin này. Để cho vui, bạn tìm kiếm trên ShoeTube và tìm ra các nguồn tạo ra dư luận – đó là mẫu video về một cô ca sĩ 21 tuổi, trưởng nhóm nhạc tương tượng, Helena Trampp. Cô xuất hiện tại các câu lạc bộ tối hôm qua với đôi giày cao gót màu hoa cà và một chiếc áo bó sát ngấn đến dưới ngực. Thế là bạn đưa liên kết này vào blog của mình, và để tăng thêm hiệu quả, bạn đề nghị Manny, người bạn làm trong lĩnh vực quan hệ cộng đồng để liên kết từ trang SuperShoe, một cộng đồng kín gồm những khách hàng mê giày dép mà công ty bạn lập nên, đến bài viết của bạn. Trước giờ ăn trưa, bạn lên trang wiki nội bộ để đăng một tin ngắn kết nối các tập tin và hoạt động được đăng lên từ sáng đến giờ để bộ phận sản xuất và quan hệ bán lẻ biết được bạn đang làm gì.

Đến giờ ăn trưa và nghỉ ngơi rồi. Bạn để điện thoại ở chế độ riêng tư để nó không theo dõi bạn nữa và bạn đi mua quà cho người yêu ở một góc phố. Làn sóng ngầm có thể đợi một lát. Bạn ăn bánh mì và sau đó quay trở lại làm việc.

Đến trưa thì bạn bắt đầu nhận được câu trả lời. Trong 191 lời bình trên blog của bạn, 75% là tích cực và họ đều phát điên lên với kiểu giày của Helena – ShoeTube đã có chín video clip khác về những người hâm mộ muốn giống Helena đang tự tin bước trên những đôi giày của họ. Đối thủ của bạn cũng có thể thấy những thứ như thế này nhưng bạn có lợi thế – các nhà thiết kế của bạn đã có sẵn kiểu giày, nhà sản xuất của bạn – ngoài việc sản xuất các mẫu mới rất nhanh – còn là một phù thủy về màu sắc. Hơn nữa, dư luận trên SuperShoe đang bàn tán mạnh mẽ, họ thật sự muốn màu hoa cà.

Thế là bạn tự tin đặt hàng, bạn biết rằng feed về đơn đặt hàng của bạn sẽ đến thẳng sếp và bộ phận sản xuất, vì thế bạn không cần phải liên lạc với họ. Nhà cung cấp cũng như nhà cung cấp sản phẩm đã đăng ký nhận feed từ đơn đặt hàng của bạn, vì thế các trang chủ cũng như thiết bị di động của họ sẽ nhanh chóng báo cho họ biết bạn cũng đang đi theo khuynh hướng màu hoa cà.

Bạn sẽ cho đăng các tin tức nóng hổi hơn trên blog của mình một hai tuần nữa; Footwear News có lẽ sẽ thấy được điều đó nhưng quá trễ để đối thủ của bạn có thể đuổi kịp, đặc biệt là khi họ đang bị phân tâm vào cuộc sát nhập còn đang dang dở. Bạn quyết định gửi trước một vài đôi giày cho các diễn viên mới nổi ở Hollywood – bạn có thể gọi họ là những sứ giả giày của bạn – những người sẽ không viết blog về thời trang nhưng lại bình luận trên các diễn đàn thời trang. Bạn gọi điện cho một người trong bọn họ để nhắc cô ấy nhớ mang đôi giày mẫu mới này, với màu sắc phù hợp, đến buổi lễ ra mắt phim vào tháng Hai tới.

Ngay trước khi về nhà, bạn nhận được tin nhắn rằng con gái bạn đang nói chuyện liên tục trên trang FaceSpace.soc. Nhưng khi bạn nhấp chuột vào xem, bạn thấy con và bạn bè của nó đang nói về... số học. Nếu đây là cách bọn trẻ giải toán ở trường trung học, nó sẽ là một bước chuẩn bị tốt cho đại học.

Đã đến lúc tươi cười về nhà. Dĩ nhiên là bạn khó có thể nắm bắt hết tất cả các thông tin nhưng thông tin từ làn sóng ngầm thật sự quý giá để giúp bạn quyết định. Nhờ các tính năng thông minh của trình duyệt, cả điện thoại lẫn máy tính, các thông tin đó có thể kiểm soát được. Lại một ngày nữa trong làn sóng ngầm.

Làm thế nào việc làn sóng ngầm có mặt khắp nơi sẽ thay đổi công ty của bạn

Tình huống mà chúng tôi vừa đề cập hoàn toàn có thể xảy ra. Từng phần nhỏ của nó, Internet di động, feed, cộng đồng, blog, wiki đều đang hiện hữu. Cái chưa có được là sự tham gia của nhiều người và nhiều công ty – và điều này đang diễn ra. Nhanh chóng thôi.

Chỉ vài năm nữa, công ty nào không tham gia các hoạt động như thế này sẽ trở nên lỗi thời. Bạn nghĩ gì về một công ty chỉ có duy nhất một hình ảnh tĩnh và không có kết nối nào trên trang chủ của mình. Năm 1995, điều này là bình thường nhưng bây giờ thì điều này thật buồn cười. Cũng như vậy, công ty nào không kết nối với làn sóng ngầm vào năm 2012 sẽ trông như thuộc về thế kỷ XX – hoàn toàn lỗi thời.

Có thể bạn nghĩ rằng kết nối với thị trường theo cách này sẽ làm cho công ty tập trung không đúng đắn vào các xu hướng nhất thời. Nhưng dựa trên những gì chúng tôi thấy, giống như cách Dell phát triển sản phẩm trên nền tảng Linux chỉ trong hai tháng – chúng tôi nghĩ rằng tương lai sẽ nuôi dưỡng một văn hóa phản ứng linh hoạt, một đặc điểm thật sự cần thiết để tạo ra các chiến lược lâu dài. Các công ty sẽ cải tiến dần dần, xem thứ nào thành công và cải tiến sản phẩm theo hướng tích cực vì họ đã tự tin hơn khi liên tục nhận được các đóng góp về việc họ đang đi đúng hướng. Khi họ mắc sai lầm, họ sẽ nhanh chóng nhận ra và nhanh chóng sửa chữa. Quan hệ của họ với khách hàng cũng sẽ thân thiết đến mức khách hàng có thể chấp nhận việc họ mắc sai lầm – họ không chỉ sống sót mà còn vươn xa.

Điều này không chỉ có ý nghĩa nhất thời. Nói một cách chiến lược, bạn sẽ cần có được mối liên kết đó với làn sóng ngầm. Các công ty cần các mối liên kết đó với thị trường để tạo được sự trung thành của khách hàng. Họ cần khách hàng cho biết điều gì sắp diễn ra một cách thông minh nhất. Họ cần kinh nghiệm làm việc với làn sóng ngầm để biết được sự khác biệt của một một nhất thời và sự bắt đầu của một khuynh hướng chủ đạo mới. Các công ty đã sử dụng được làn sóng ngầm như một nguồn tài nguyên của mình sẽ có được tất cả các thứ này. Các công ty còn lại sẽ không có và do đó sẽ không thể xây dựng được những thứ mới chỉ trong một tuần hoặc một tháng sau khi họ nhận ra rằng họ cần chúng.

Các vòng xoay của sản phẩm sẽ ngắn dần. Ví dụ, ngành điện tử tiêu dùng thường tung ra sản phẩm trong ít nhất là một năm, trình diễn chúng tại Chương trình điện tử tiêu dùng quốc tế ở Las Vegas vào tháng 1 và bán chúng vào tháng 10 và tháng 11 trong năm đó để phục vụ cho mùa lễ hội. Khi liên tục nhận được ý kiến đóng góp, vòng xoay này sẽ liên tục hơn. Nếu chúng ta là những nhà sản xuất thiết bị điện tử tiêu dùng, chúng ta sẽ theo dõi những gì diễn ra trong chương trình vào tháng 1, và với kinh nghiệm làm việc với làn sóng ngầm, ta đưa thông tin đó vào làn sóng ngầm và bắt đầu lắp ráp cũng như bán các sản phẩm đó để phù hợp với các lời đóng góp trên mạng, nhiều tháng trước khi các công ty khác sẵn sàng làm việc này. Thay vì các chiến dịch tiếp thị lớn, chúng ta sẽ bắt đầu từ những người viết blog uy tín. Doanh thu sẽ không nhiều như khi ta làm chiến dịch tiếp thị nhưng sản phẩm của ta sẽ phù hợp với những gì khách hàng mong đợi và do đó ta có lời nhiều hơn.

Trong thế giới mà các ý kiến đóng góp được đưa ra liên tục, một thành phần nào đó trong văn hóa công ty sẽ phải mất đi. Các chiến lược lừa bịp sẽ nhanh chóng thất bại. Nếu đường truyền Internet công ty bạn cung cấp trên thực tế chậm hơn của công ty đối thủ, người ta sẽ chỉ thẳng vào các bài đánh giá, các nhóm thảo luận trên mạng và mọi người sẽ biết điều đó. Nếu cây lau nhà của bạn trông đẹp và ít tốn kém nhưng phần vật liệu thay thế lại đắt tiền, mọi người cũng sẽ biết. Nếu công ty cho vay mua nhà của bạn ước lượng thời gian làm thủ tục ít hơn trên thực tế, mọi người cũng sẽ biết.

Đây là một tương lai rất lý thú nhưng cũng rất đáng sợ. Chưa ai trong chúng ta thật sự chuẩn bị để sống trong thế giới này vì mọi thứ còn quá mới mẻ. Nhưng một số người, ví dụ như Jason Korman và Huge McLeod của Stormhoek đang vươn lên từ đó.

Trước khi tạm biệt các bạn, chúng tôi muốn giúp các bạn chuẩn bị tốt nhất để sống trong thế giới này.

Nắm bắt được tư duy làn sóng ngầm

Có một điều gì đó luôn thôi thúc khi chúng tôi phỏng vấn những người thành công với làn sóng ngầm trong cuốn sách này – Ellen Sonet của Memorial Sloan – Kettering với cộng đồng nghiên cứu của cô, Bob Arnold của Procter & Gamble với trang beinggirl.com, Steve Fisher với IdeaExchange trên salesforce.com và những người khác nữa.

Những người này đều có các phương pháp khác nhau. Nhưng khi họ học được một cái gì đó, họ đều tiến xa trong công ty nhưng không vênh váo. Thay vào đó, họ đều phản ánh được một tố chất tiềm ẩn bên trong vì họ biết rằng họ đang kết nối với một thứ lớn hơn họ rất nhiều.

Chúng tôi đã mời Rick Clancy của Sony viết lời giới thiệu cho cuốn sách này. Rick, người vừa mới bắt tay vào viết blog cho công ty và đang muốn nhân rộng thành công này trong công ty, đã có một cơ

hội rất lớn để thành công nhưng cũng như bất kỳ ai bước chân vào làn sóng ngầm, ông cần có được một phương thức thích hợp. Làn sóng ngầm đã nuốt chửng những người không có một phương thức phù hợp.

Thế nên chúng tôi sẽ kết thúc với vài lời khuyên, không phải là về việc bạn phải làm gì mà về cách bạn cần phải hoàn thiện mình. Đây chính là vấn đề cốt lõi của tư duy làn sóng ngầm mà chúng tôi đã miêu tả trong 11 chương vừa qua – bạn phải có được thái độ đúng đắn. Dưới đây là một số bài học mà chúng tôi đã học được từ những người có tư duy làn sóng ngầm, những bài học có thể giúp bạn vượt qua sự chuyên tiếp này một cách thành công.

Trước hết, đừng bao giờ quên rằng làn sóng ngầm là một hoạt động giữa người với người. Điều này có nghĩa là bạn, như một con người, phải sẵn sàng kết nối với những người mà bạn chưa từng gặp, khách hàng của bạn. Bạn cần phải sẵn sàng nói chuyện với những người như bệnh nhân ung thư Lynn Perry hay những người mua túi xách như Jim Noble. Viết blog, kết nối với các cộng đồng, “làm bạn” – tất cả đều là những hoạt động cá nhân. Hãy trở nên đồng cảm với khách hàng và các bí mật của họ sẽ được hé mở.

Thứ hai, hãy là chịu khó lắng nghe. Nhân viên tiếp thị thường gặp vấn đề trong việc này – họ nghĩ rằng công việc của họ là nói chuyện với khách hàng (hay đúng hơn là hét vào tai khách hàng). Nhưng trong làn sóng ngầm, bạn không chỉ lắng nghe khách hàng mà còn phải lắng nghe trong nội bộ công ty, và lắng nghe những người xây dựng các ứng dụng tại các công ty khác. Tất cả chúng ta đều học hỏi, nhưng người nào lắng nghe tốt nhất sẽ là người giỏi nhất.

Thứ ba, phải kiên nhẫn. Công nghệ thay đổi nhanh chóng đến mức bạn luôn nghĩ mình sắp lạc hậu. Nhưng những ứng dụng này chạm vào nhiều lĩnh vực trong công ty của bạn đến nỗi phải có thời gian thì tất cả mọi người mới tin tưởng được vào nó. Maureem Royal đã tốn bốn năm trời mới triển khai được cộng đồng của mình tại Constant Contact. Rick Clancy chỉ muốn Sony triển khai blog thôi mà việc này cũng mất sáu tháng trời. Nhưng cuối cùng họ cũng đến được nơi mà họ muốn đến vì họ đã chịu bước đi bước đầu tiên của hành trình.

Thứ tư, phải lạc quan. Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi đã nói với các bạn là các bạn phải bắt đầu từ từ. Điều này có nghĩa là các bạn phải tìm kiếm được những nơi mà khi ứng dụng làn sóng ngầm, bạn sẽ có được những cải tiến khi kết nối với khách hàng, dù nhỏ cũng được. Sau đó, hãy tìm kiếm cơ hội để nhân rộng thành công. Khi bạn đã được bật đèn xanh hoặc có ý tưởng hay, bạn hãy tiếp tục. Có thể bạn sẽ không có cơ hội lần thứ hai.

Thứ năm, hãy trở nên linh hoạt. Một điều mà chúng tôi đã học được từ làn sóng ngầm là nó luôn làm mọi người ngạc nhiên. Có những sự cố mà không ai có thể tính trước như việc trang Facebook của Wal-Mart gồm toàn những lời chê bai hay việc laptop của Dell bốc cháy. Tư duy làn sóng ngầm đồng nghĩa với việc bạn phải liên tục thay đổi và học hỏi từ các sự cố như vậy.

Thứ sáu, phải hợp tác. Công ty của bạn cũng có những người có cùng suy nghĩ với bạn. Bạn cần họ hỗ trợ để vượt qua những trở ngại ban đầu và cần họ đóng góp ý tưởng để giúp bạn đạt được mục đích của mình. Rob Master và Babs Rangaiah không thể cách mạng hóa việc tiếp thị tại Unilever được nếu họ không làm việc với nhau và hỗ trợ nhau.

Thứ bảy, phải khiêm tốn. Mọi người đều cùng hợp tác tạo nên một sức mạnh to lớn. Bạn làm việc cho công ty, và điều này không có gì lớn lao lắm. Dĩ nhiên bạn có thể tận dụng làn sóng ngầm, nhưng phải là những con người của làn sóng ngầm – bạn chỉ cố gắng trở thành một phần của nó mà thôi. Điều ngược đời nhưng lại hết sức thật, trong thuật nhu đạo, sức mạnh chỉ nằm trong tay những người khiêm tốn.

Đây là những nguyên tắc trong cách tư duy làn sóng ngầm. Để thực hiện được các phẩm chất này, bạn cần phải sử dụng các chiến lược chúng tôi đề ra theo hướng có lợi nhất cho bạn – hoặc hãy sáng tạo ra chiến lược của riêng bạn. Bạn sẽ có thể xây dựng dựa trên thành công của mình, đối với cả khách hàng cũng như trong nội bộ công ty. Và rồi khi làn sóng ngầm dâng lên và tràn ngập khắp nơi, bạn phải sẵn sàng.

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

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

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

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**



# DANH MỤC TRA CỨU

## A

Adidas, 190, 191, 193, 221

Advertising Age, 49, 160, 389

AFOL, 82, 83, 84, 253, 254, 255, 261

Amazon, 59, 62, 64, 109, 152

Apple iPhone, 178

Avenue A/Razorfish, 135, 363, 369, 370, 371, 375, 382, 383

## B

bài viết (entry), 48

bản nhận dạng đặc điểm công nghệ xã hội, 97, 217

Bearingpoint, 284

beinggirl.com, 185, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 259, 398

blog, 68

blog cầu, 50, 124, 185, 196, 199, 203, 205, 206, 208, 352

blogger, 23, 26, 28, 29, 31, 39, 49, 68, 171, 196, 198, 290, 349, 350, 356, 388, 389

Blue Shirt Nation, 361, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 381, 384

bookmark, 33

## C

các công nghệ làn sóng ngầm, 47, 48, 78, 81, 113

cách hỗ trợ của làn sóng ngầm, 270

cách mạng hóa, 43, 315, 341, 342, 346, 358, 401

chỉ số quảng bá trực tuyến, 167

chiếc phễu tiếp thị, 182

Clark Kokick, 369, 380

con người, 23, 25, 33-35, 36, 38, 45, 47, 60, 68, 70, 81, 85, 87, 97, 115, 119, 125, 126, 130, 131, 136, 137, 183, 204, 205, 209, 223, 231, 272, 277, 282, 289, 295, 296, 307, 399, 401

cộng đồng riêng tư, 149, 150, 161, 168, 170, 329

công nghệ, 11, 24, 25, 29, 33, 34, 35, 36, 38, 43, 44, 45, 46, 47, 55, 70-72, 76-82, 86, 87, 90-97, 99-101, 104, 106-108, 110, 113-115, 119, 123, 125, 127, 130, 132, 133, 135-139, 142, 148, 163, 172, 178, 186, 197, 198, 201, 202, 205, 212, 221, 224, 225, 257, 259, 260, 278, 279, 284, 285, 297, 335, 343, 346, 358, 373, 377, 378, 380, 381, 383, 386, 390

công ty đối tác, 190, 224, 305

công ty quảng cáo, 144, 163, 165, 224, 323

Constant Contact, 235, 245-252, 256, 261, 262, 400

Crédit Mutuel, 318-324, 329

Crispy News, 313, 317

Cyworld, 54, 56, 89, 98, 191

D

Đại sứ Lego, 253, 255

Dell, 170, 209, 232, 273-277, 279, 280, 287, 295, 297, 301, 316, 317, 322, 335, 346-358, 362, 396, 401

diễn đàn thảo luận, 61, 63, 114, 148, 149, 152, 170, 171, 211, 282, 290

diễn đàn, xếp hạng và bình luận, 61

đo lường dư luận, 166, 225

động lực thúc đẩy tham gia làn sóng ngầm, 119

Dove, 333, 334, 338-343

E

eBags, 227, 232, 235, 236, 238-242, 244, 245, 251, 255, 259, 261, 262, 326, 329

email rác, 245, 250

Eric Kingsley, 83, 84, 88, 108, 116, 254

Ernst & Young, 188, 221, 223

Evolution, 191, 334, 340, 342

F

Facebook, 33, 35, 53, 55, 78-80, 89, 93, 108, 111, 116, 123, 124, 137, 170, 184, 188, 189, 193, 194, 221,

389, 400

feed, 55, 71, 73-75, 390-392, 394, 395

G

Gabrielle Adelman, 29

giá trị của khách hàng, 232

giải pháp kiến trúc theo dịch vụ, 186

giám sát thương hiệu, 64, 149, 161, 163, 168, 172, 173, 201, 206, 305

Greg the Architect, 186, 187, 221

## H

hét vào tai, 181, 183-185, 187, 190, 191, 208, 211-223, 399

Hiệp hội bệnh nhân ung thư, 114

hiệu ứng Streisand, 30, 32

hoạt động marketing truyền thống, 111, 181

HP, 185, 194-200, 203, 207, 224, 285

## I

iTunes, 49

## J

Jason Korman, 387, 389, 398

Joe Comeau, 83, 84, 88, 108, 254

## K

Kenneth Adelman, 29

khách hàng lớn tuổi, 173

khủng hoảng về truyền thông, 171

## L

làn sóng ngầm trong nội bộ công ty, 337, 363, 366, 367, 379, 384

Lego, 82, 83, 84, 88, 91, 108, 116, 218, 235, 252-256, 258-262, 282

Linda Nee, 84, 91, 116, 254

Loblaw, 324-328

luật về thư rác (Luật CAN-SPAM), 246

lưu lượng truy cập, 36, 38, 59, 196, 202, 217

## M

M. D. Anderson, 142-144, 149, 157

mạng xã hội và thế giới ảo, 53, 55

Microsoft, 25, 34, 52, 81, 197, 371, 389

MIKE2.0, 285, 286, 290

Mini USA, 161, 165

mô hình doanh nghiệp đến doanh nghiệp (B2B), 130

## N

nấm bắt, 44, 47, 76, 119, 127, 130, 131, 136, 140, 147, 158, 167, 188, 195, 303, 308, 310, 312, 316, 323, 329, 330, 331, 334, 336, 337, 345, 346, 366, 376, 383, 391, 395

National Comprehensive Cancer Network, 150, 153

Neoterics, 37, 38

người bệnh, 266-268

người mua hàng, 304

nhà cung cấp công nghệ, 135, 186

nhận dạng khách hàng, 109, 112

nhóm đăng ký tham gia mạng xã hội, 108, 110, 117, 211, 218

nhóm không tham gia, 98

nhóm phê bình, 88

nhóm quan sát, 88, 91, 96, 98, 103, 107, 108, 114

nhóm thu thập thông tin, 89, 103, 111

nói chuyện, 22, 42, 53, 69, 126, 129, 131, 134, 137, 142, 144, 169, 176, 177, 181, 184, 185, 190-192, 194, 198, 199, 200, 203, 206, 208-210, 214, 223, 225, 227, 229, 233, 238, 240, 246, 255, 257, 266, 310, 311, 319, 341, 354, 364, 368, 373, 376, 383, 394, 399

P

phương pháp POST, 125, 131, 133, 136, 138, 205, 248

Q

quảng bá với khách hàng hiện tại, 162

quảng cáo truyền miệng, 128, 220, 221, 227, 232, 233, 246

R

Rob Master, 401

ROI (tỷ lệ hoàn vốn đầu tư), 200

RSS và widget, 70, 75, 111

S

salesforce.com, 56, 311-317, 321, 329, 354, 362, 377, 398

T

tag, 65-71, 79, 89, 149

tham gia làn sóng ngầm, 82, 83, 85, 91, 98, 103, 104, 111, 112, 114-117, 119, 127, 129, 130, 132, 139, 152, 259, 354

tiếp năng lượng, 105, 118, 126, 131, 140, 165, 171, 225, 227, 228, 231-235, 238, 239, 240, 245, 247, 248, 251, 252, 254-258, 261, 262, 263, 282, 284, 310, 324, 334, 366

tính kinh tế, 34-36, 279, 390

TiVo, 58, 62, 294, 297, 298

trang mạng xã hội (SNS), 53

triệu chứng trốn tránh tham gia

làn sóng ngầm, 124, 125

tư duy làn sóng ngầm, 44, 45, 120, 125, 130, 148, 157, 166, 188, 227, 252, 277, 337, 342, 401

Twitter, 76-81

Ú

ứng dụng mini, 53, 72

U

Unilever, 159, 173, 333, 335, 338, 340, 341, 343, 358, 401

V

video clip hấp dẫn, 184, 185

W

Wiki đang lan rộng khắp các

tập đoàn, 372

Will It Blend?, 179, 185, 186

willitblend.com, 179, 184, 187

Windows Vista, 72, 197

Y

YouTube, 30, 32, 33, 39, 45, 49, 51, 66, 70, 76, 78, 88, 97, 107, 118, 124, 149, 166, 170, 171, 179, 186, 187, 239, 334, 335, 389