NEW YORK TIMES BESTSELLER

Scott Galloway

# the four

# TỨ ĐẠI QUYỀN LỰC

Giải mã gien đột phá
của Amazon, Apple, Facebook và Google

LƯƠNG TRỌNG VŨ *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

First News
Where there's a will - there's a way

# Lời nói đầu

Vào một ngày của tháng 5 năm 2014, trong một dịp tác giả quyển *The World Is Flat (Thế giới Phẳng),* Thomas Friedman đến Việt Nam để giới thiệu phiên bản tái bản lần thứ 14, tôi may mắn sắp xếp được một cuộc phỏng vấn riêng với ông tại Tp. HCM. Tôi đã tranh luận với Friedman rằng liệu có phải thế giới không còn phẳng như phiên bản đầu tiên ông viết, bằng chứng là đến phiên bản mới nhất, ông đã bổ sung thêm hai chương. Ở đó, ông cho rằng một số từ vựng như "quyền riêng tư" (privacy), "trung bình" (average) hay "để sau" (later) dần dần ít được sử dụng và sẽ biến mất trong tự điển vào một ngày gần đây. Về điểm này, tôi hoàn toàn đồng ý với Friedman.

Trong quyển sách bạn đang cầm trên tay, Scott Galloway cũng đề cập đến quyền riêng tư khá nhiều, khi chúng ta chấp nhận đánh đổi để nhận lấy sự thuận tiện trong kết nối. Galloway cũng nói về viễn cảnh người máy sẽ áp đảo con người trong sản xuất – cũng là ý nghĩa của từ "trung bình" mà Friedman nhắc đến, sẽ không có năng suất trung bình do con người tạo ra nữa – tương lai chỉ nói đến tối ưu hóa bằng thuật toán mà Galloway đã chỉ ra tại Amazon, Google. Còn "để sau" tức là mọi việc diễn ra quá nhanh, không còn thời gian cho chúng ta chần chừ bất cứ việc gì.

Nhanh đến mức, trong khi Galloway viết cuốn sách này, xuất bản tháng 10 năm 2017 và tôi chấp bút biên dịch vào tháng 12 năm 2017, đã có nhiều sự kiện đề cập trong quyển sách đã chuyển biến rất nhiều.

Tháng 11 năm 2017, Amazon công bố đã hoàn tất mua bản quyền truyện *The Lord of the Rings (Chúa tể những chiếc nhẫn)* của tác giả J. R. R. Tolkien để chuyển thể thành phim truyền hình và chiếu trên hệ thống dịch vụ trực tuyến phục vụ các thành viên Amazon Prime. Amazon không chỉ là một ông chủ bán sách, rồi bán lẻ tiêu dùng, họ đã dần dần trở thành một công ty truyền thông số.

Tháng 12 năm 2017, Eric Schmidt, chủ tịch của Alphabet, công ty mẹ của Google, tuyên bố rút lui khỏi ghế chủ tịch sau 17 năm góp phần tạo ra đế chế Google mà Scott Galloway gọi là “thượng đế” trong quyển sách này. Tôi rất thích cách gọi của tác giả, đơn giản vì Google lắng nghe được tất cả tâm tư của chúng ta, đôi khi là những điều thầm kín nhất. Trong buổi công bố những hạng mục top vào cuối năm 2017 của Google và Youtube tại Tp. HCM, tôi nhìn thấy thoáng qua chiếc loa Google Home Mini bản demo ngay trên bàn tiệc cuối năm này. Không chỉ là một chiếc loa Bluetooth bình thường, đó là một sản phẩm AI (trí tuệ nhân tạo), có thể lắng nghe và thi hành những gì chúng ta muốn làm. Google hiểu chúng ta muốn gì và sẽ muốn làm gì. Scott Galloway cho rằng điều đó còn hơn cả Thượng đế.

Có thể khi đọc quyển sách này, có đôi chỗ, độc giả sẽ dừng lại suy ngẫm liệu Scott Galloway có nói quá hay không? Hay có tư tưởng hơi cực đoan? Theo tôi, ông lập luận rất có lý bằng những dữ kiện mà mình đã thu thập trong quá trình giảng dạy, và quan trọng ông là một doanh nhân. Không phải là ông cay cú bốn đại gia công nghệ này, nhưng chính kinh nghiệm thương trường, nhất là đã từng trải nghiệm thất bại của mình, ông giúp chúng ta hiểu vì sao họ làm được như vậy.

Thuật toán T (thực chất là 8 yếu tố cơ bản) mà ông phân tích rất kỹ ở chương 8 sẽ là cánh cửa làm sáng tỏ những điều đôi khi bị thêu dệt trở thành huyền thoại của bộ tứ quyền lực trong làng công nghệ thế giới.

Tôi cũng rất thích cách Galloway quan sát về cách thức mà Apple chọn để phát triển thương hiệu – kết hợp giữa thứ mà ông giỏi nhất là marketing và kinh nghiệm thương trường trong ngành công nghệ cao. Apple đã xây những “chiến hào” xung quanh mình như thế nào mà chưa một cuộc khủng hoảng nào có thể đánh bại được họ, từ cái chết của Steve Jobs, đến iPhone X mới ra bị BKAV của Việt Nam thách thức công nghệ FaceID, rồi mới đây truyền thông công bố hai lỗ hổng của chip trên các thiết bị iOS. Cuối năm 2017, CNBC nhận định Apple có khả năng trở thành công ty ngàn tỷ

đô la đầu tiên trong bộ tứ Amazon, Apple, Facebook và Google, về đích khi giá trị thị trường đã đạt 900 tỷ đô la.

Cuối năm 2017, thống kê cho thấy Việt Nam đã có 45 triệu người sử dụng Facebook, đứng thứ 10 trên thế giới. Facebook hiểu chúng ta hơn chính bản thân mình. Đó là điều khiến cho họ sẽ trở thành công ty truyền thông quảng cáo lớn nhất thế giới. Nhưng không, Facebook không muốn nhận danh hiệu đó, họ chỉ tự nhận là một "môi trường công nghệ".

Scott Galoway không muốn độc giả đọc quyển sách này lo sợ cho tương lai, hay tẩy chay sản phẩm của bộ tứ quyền lực. Ông dành những chương cuối để bàn luận với chúng ta nên làm gì để thích ứng và giàu có cùng với họ. Đây cũng là quyển sách hiếm hoi mà tôi được đọc có cách giải quyết vấn đề thú vị.

Ông bà ta có nói "Trăng bao nhiêu tuổi trăng già? Đá bao nhiêu tuổi đá mòn?", còn chúng ta thì cũng không ngoài trăm năm. Vì thế, sống thế nào cho đáng, giống như cảnh cuối cùng trong phim Saving Private Ryan, chàng đại úy John Miller thì thào vào tai chàng binh nhì James Francis Ryan trước khi chết "Earn… this" – sống cho đáng trong kỷ nguyên số đầy những điều thú vị đang ở phía trước.

**- Nhà báo Lương Trọng Vũ**

*Phóng viên thời sự Đài phát thanh TP. HCM (1993 – 2000)*

*Kỹ sư công nghệ One Connection (2000 – 2005)*

*Phóng viên công nghệ Vietnamnet (2005 – 2008)*

*Phóng viên công nghệ Khoa học và Đời sống (2008 – 2010)*

*Phóng viên công nghệ và kinh tế FBNC (2010 – 2017)*

# Chương 1
# Bộ tứ quyền lực

Suốt 20 năm qua, bốn đại gia công nghệ mà tôi sẽ đề cập đến trong quyển sách này đã truyền khá nhiều cảm hứng cho cuộc sống của chúng ta, từ niềm vui, kết nối bạn bè, sự giàu có và cả khám phá những điều mới mẻ, nhiều hơn bất cứ một ai trong lịch sử nhân loại.

Hơn nữa, Apple, Amazon, Facebook và Google cũng đã tạo ra hàng trăm ngàn công việc lương cao ngất ngưởng. Sản phẩm và dịch vụ của họ đã quấn chặt vào cuộc sống thường ngày của hàng tỷ người trên Trái đất này.

Họ đặt chiếc siêu máy tính vào túi mọi người, phổ cập Internet đến các quốc gia đang phát triển và lập bản đồ đến từng hang cùng ngỏ hẻm trên quả địa cầu này, kể cả những nơi sâu thẳm trong lòng đại dương.

Bốn đại gia này đã đóng góp một giá trị chưa từng có lên đến 2,3 ngàn tỷ đô la Mỹ. Thông qua cổ phiếu của họ, hàng triệu gia đình đã an cư lạc nghiệp. Nói tóm lại, họ đã làm cho thế giới này tốt hơn.

Tất cả những điều đó là đúng cả và những lời tán dương không ngừng nghỉ trên hàng ngàn trang báo, được lặp đi lặp lại tại các hội nghị, buổi họp báo, các trường đại học và ngay cả ở những phiên điều trần của chính phủ.

Nhưng chúng ta hãy cùng nhau nhìn họ ở một khía cạnh khác, xù xì hơn, góc cạnh hơn.

## Bốn chàng kỵ binh

Hãy tưởng tượng một nhà bán lẻ từ chối đóng thuế doanh thu, đối xử với nhân viên thật tệ bạc, cắt giảm hàng trăm ngàn công ăn việc làm và rồi được xưng tụng như một hình mẫu về sự sáng tạo trong kinh doanh.

Một công ty điện toán từ chối cung cấp thông tin về một vụ khủng bố trong nước cho các nhân viên điều tra liên bang với sự ủng hộ cuồng nhiệt của những fan trung thành xem công ty này như một tôn giáo.

Một mạng xã hội, phân tích hàng ngàn bức ảnh của chúng ta và con cái chúng ta, biến chiếc điện thoại của chúng ta thành vật bất ly thân và rồi bán thông tin này cho những công ty nằm trong danh sách Fortune 500.

Một công ty quảng cáo đang nắm 90% thị phần ở một số thị trường của ngành ăn nên làm ra nhất của truyền thông, đang cố tránh né những qui định về chống độc quyền bằng những vụ kiện tụng hung hăng và thủ thuật vận động hành lang tinh vi.

Những câu chuyện thế này, chúng ta dường như cũng được nghe nói đến ở đâu đó nhưng bằng những giọng điệu bưng bít. Chúng ta đều biết những công ty này không phải là những “thiện nam, tín nữ” gì nhưng chúng ta vẫn mời mọc họ bước vào chốn riêng tư nhất của cuộc sống chúng ta. Chúng ta sẵn sàng tiết lộ những thay đổi trong suy nghĩ và hành động của mình cho họ biết, mặc dù dư sức biết họ sẽ dùng những điều đó để kinh doanh kiếm lời. Truyền thông tâng bốc những ông giám đốc của những công ty này thành những anh hùng, những thiên tài đáng tin và đáng noi gương. Các chính phủ cũng cho phép họ có những đặc quyền về chống lũng đoạn thị trường, về thuế và ngay cả nương tay về luật lao động. Các nhà đầu tư thì thay nhau đẩy giá cổ phiếu của họ lên, cung cấp tài chính gần như vô hạn và cả ma lực để thu hút nhân tài trên thế giới, cũng như ép uổng đối thủ.

Có phải đây là hiện thân của bốn chàng kỵ binh cho 4 nhu cầu của chúng ta: tín ngưỡng, tình yêu, quyến rũ và mua sắm? Hay họ chính là bốn chàng kỵ binh của khải huyền trong Kinh Tân Ước?

Câu trả lời là cả hai đều đúng. Đó là lý do tôi gọi họ là “bốn chàng kỵ binh”.

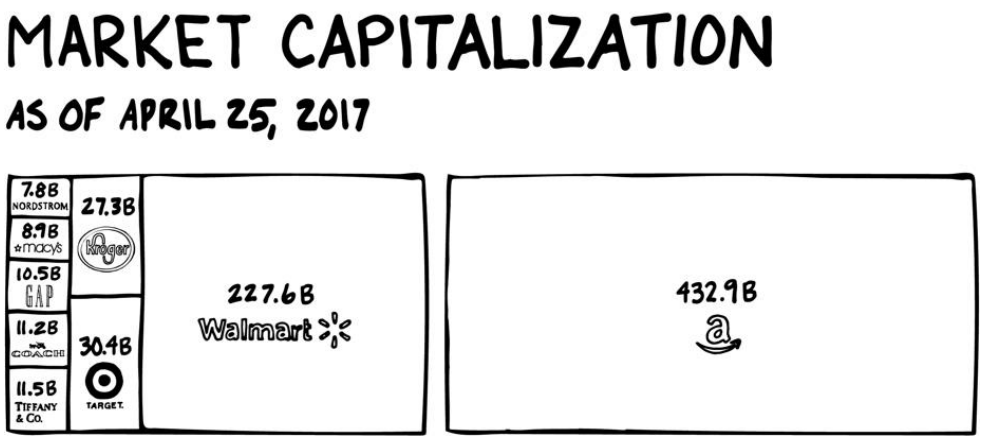
Làm thế nào họ tích tụ quyền lực mạnh mẽ đến thế? Làm thế nào một công ty lạnh lùng đặt lợi nhuận lên trên hết lại có tác động mạnh mẽ đến tâm lý và hành vi của chúng ta để trở thành người đặt ra luật chơi trên thương trường cho các công ty khác? Tầm vóc và sức ảnh hưởng của họ đến tương lai của nền kinh tế thế giới như thế nào? Hay cũng giống như những anh khổng lồ trước đây, họ sẽ bị người trẻ hơn qua mặt và bị đối thủ khác lấn lướt rồi đè bẹp? Hay là họ cát cứ đến nỗi không một ai, công ty hay chính phủ nào, có thể chạm vào được?

**Thực trạng**

Đây là những con số, hình ảnh về bốn đại gia vào thời điểm chấp bút quyển sách này (2017):

**Amazon:** có thể mua từ chiếc siêu xe Porsche Panamera Turbo S đến đôi giày cao gót Louboutin, hay bình dân hơn như tuýp kem đánh răng, vài bịch tả trẻ em sản xuất bằng công nghệ thân thiện môi trường đều có. Amazon trở thành nhà bán lẻ cho mọi lựa chọn của người Mỹ, hay đại ngôn hơn, cho cả thế giới. Amazon làm giảm đi sự nhàm chán và khổ sở của các bà nội trợ, phải đi chợ lo bữa ăn cho gia đình. Không cần làm gì lớn lao, không cần lùng sục khắp chợ hay siêu thị mà chỉ cần vài cú click chuột.

**GIÁ TRỊ VỐN HÓA THỊ TRƯỜNG, 25/4/2017**




*Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/*

Công thức của Amazon là: đầu tư “khủng” vào công đoạn phân phối cuối cùng, bắt tay với các nhà băng cho vay “xài trước, trả sau”, chơi với các nhà bán lẻ khắp thế giới để hình thành một câu chuyện ly kỳ hấp dẫn chưa bao giờ được kể - Ngôi Chợ Lớn Nhất Hành Tinh.

Một nhà bán lẻ mà giá trị của họ bằng tất cả các nhà bán lẻ khác như Walmart, Target, Macy’s, Kroger, Nordstrom, Tiffany & Co., Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour và The Gap cộng lại.

Trong lúc tôi viết quyển sách này thì Jeff Bezos, nhà sáng lập Amazon đang là người giàu thứ ba trên thế giới sau Bill Gates và Warren Buffet. Nhưng tôi đoán ông ấy chẳng mấy chốc sẽ trở thành người giàu nhất. Bill Gates trong ngành phần mềm, Warren Buffet trong ngành bảo hiểm, cũng không kém hấp dẫn nhưng làm sao họ có thể ngồi yên ở vị trí đó khi so sánh với một công ty có mức tăng trưởng 20% mỗi năm, đang tấn công vào một ngành trị giá hàng chục tỷ đô la béo bở.

**Apple:** Chiếc logo trái táo làm duyên trên những chiếc laptop và những thiết bị di động là biểu tượng cho sự giàu có, có học vấn và tôn vinh giá trị phương Tây. Thực chất, Apple đã thỏa mãn được hai bản năng của chúng ta: sùng bái và thu hút người khác phái!

Apple tạo ra sự tín ngưỡng, sùng bái như một thứ tôn giáo và thu hút những tín đồ của mình bằng biểu tượng đó. Họ đã khôn ngoan chọn những tín đồ của mình chính là tầng lớp được xem là sáng tạo trong xã hội. Bằng triết lý kinh doanh khá ngược đời, đó là sản phẩm chi phí thấp mà lại bán được giá cao, Apple đã trở thành một công ty kiếm lời giỏi nhất trong lịch sử. Lợi nhuận của Apple tương đương với hai hãng xe hơi Farrari và Toyota cộng lại.

Quý 4 năm 2016, Apple công bố lợi nhuận ròng đạt gấp đôi con số tổng cộng của 23 năm kể từ ngày thành lập. Vốn tiền mặt lưu động của Apple gần bằng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của Đan Mạch.

**Facebook:** Dựa vào yếu tố được chấp nhận và sử dụng rộng rãi, Facebook trở thành hiện tượng thành công nhất trong lịch sử nhân loại. Có 7 tỷ rưỡi người trên trái đất thì 1 tỷ 2 đã sử dụng Facebook. Facebook, Facebook Messenger và Instagram là những ứng dụng được sử dụng nhiều nhất tại Mỹ. Facebook và các ứng dụng đi kèm đã chiếm trung bình 50 phút của một người trong một ngày. Cứ mỗi sáu phút thì có một phút lên mạng để lướt Facebook và cứ mỗi năm phút dùng điện thoại lại dành ra một phút cho Facebook.

**Google:** Được xem là ông bụt thời hiện đại. Từ việc cập nhật kiến thức từng giây từng phút, đọc được những điều thầm kín nhất trong cõi lòng chúng ta, đến việc đi đâu về đâu cũng phải nhờ đến Google giúp đỡ và luôn sẵn lòng trả lời tất cả các câu hỏi thượng vàng hạ cám của bất cứ ai. Không một cơ quan hay tổ chức nào được quần chúng tín nhiệm và tin tưởng như Google.

Một khảo sát vô cùng lý thú: cứ trong 6 câu hỏi được đẩy lên trang tìm kiếm của Google thì có 1 câu hỏi chưa từng được ai hỏi! Ai mà có sự tin tưởng và sức hấp dẫn đến mức như vậy?

Một công ty con của Alphabet Inc., năm 2016, Google đã kiếm được 20 tỷ đô la lợi nhuận, doanh số tăng 23% và giảm chi phí quảng cáo được 11%, những con số mà các đối thủ của họ thèm thuồng. Khác với những sản phẩm khác, thường trở nên già cỗi theo thời gian, Google càng ngày càng có giá trị. Google kiểm soát hành vi của 2 tỷ người, 24 giờ một ngày, kết nối với những gì người ta muốn và những điều người ta chọn.

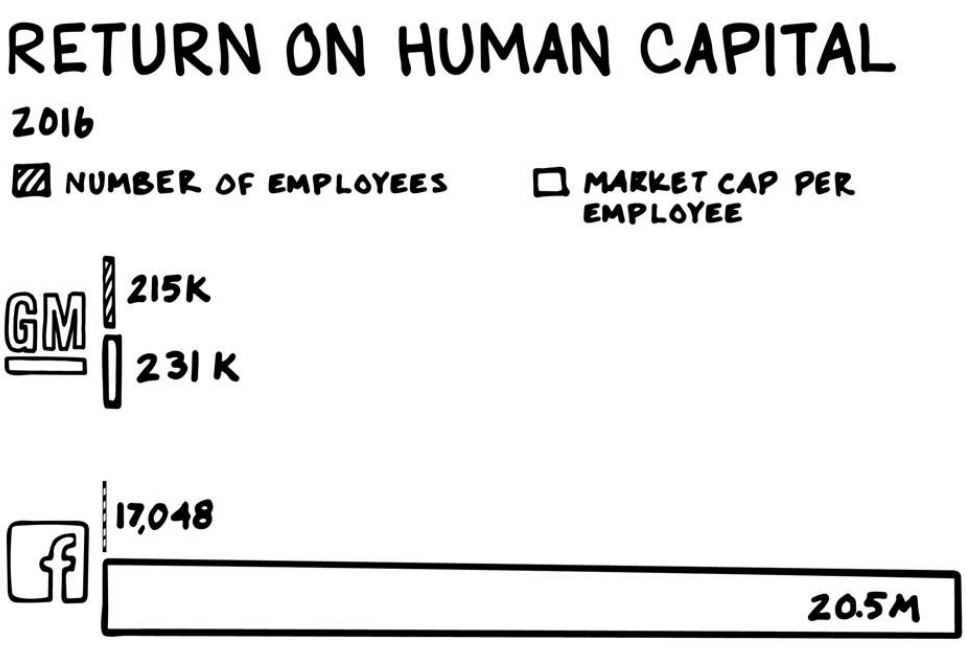
Thấu hiểu được hành vi tiêu dùng bằng cách phân tích gần 3 tỷ rưỡi yêu cầu nhận được mỗi ngày đã giúp Google trở thành “đao phủ” của những nhãn hàng và truyền thông. Google sẽ nhận biết được một nhãn hiệu mới mà chúng ta ưa thích chưa đến một phần triệu giây sau khi nhấp chuột.

**Giá trị thật sự nằm ở đâu?**

Trong khi hàng tỷ người nhận được những giá trị đáng kể từ những sản phẩm hay dịch vụ của các công ty này thì ngược lại, khi

xét về lợi ích kinh tế, người được hưởng lợi chỉ đếm được trên đầu ngón tay.

**GIÁ TRỊ NGUỒN VỐN CON NGƯỜI TẠO RA**




*Forbes, May, 2016.*

*https://www.forbes.com/companies/general-motors/*

*Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/*

*Yahoo! Finance. https:// finance.yahoo.com/*

(Hình)

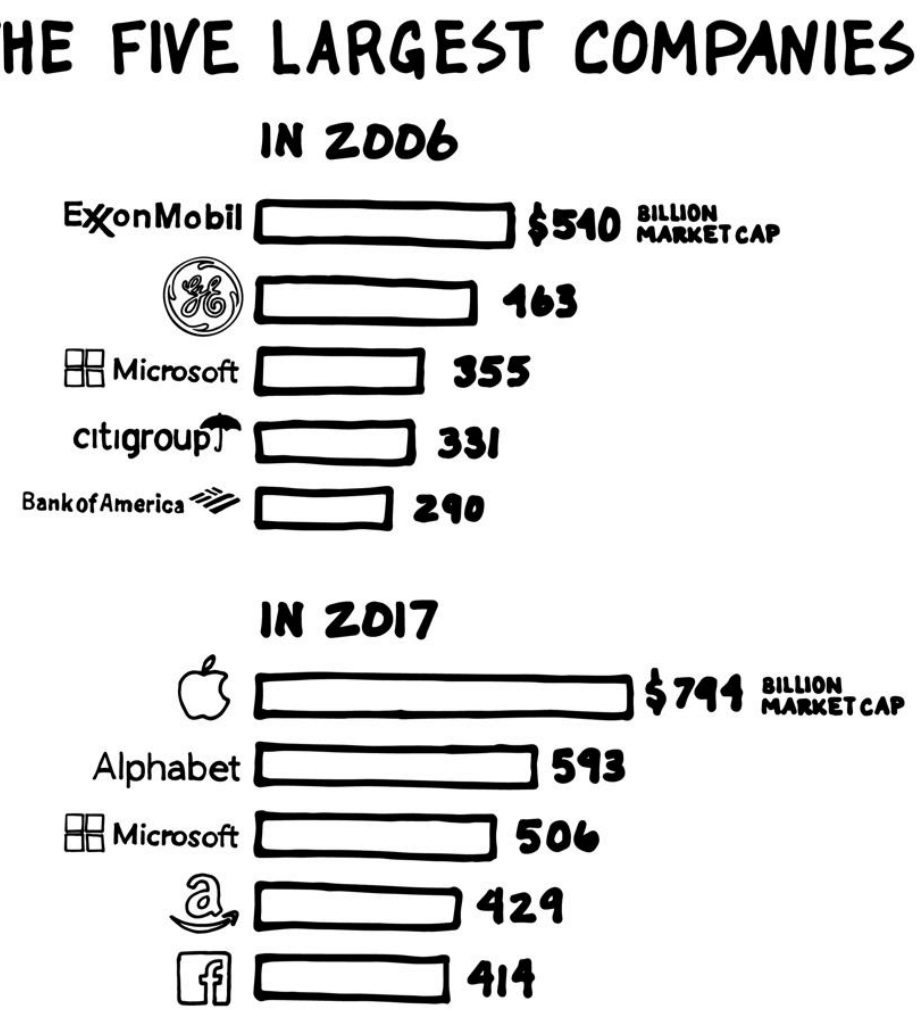
*Số lượng nhân công*

*Giá trị vốn hóa/nhân viên*

Hãng xe General Motors tạo ra giá trị kinh tế trên mỗi đầu người làm thuê cho họ xấp xỉ 231.000 đô la (giá trị vốn hóa/số nhân viên). Con số đó được xem là khá ấn tượng cho đến khi Facebook xuất hiện. 20,5 triệu đô la là con số của Facebook, cao gần hơn 100 lần so với một hãng xe một thời đã từng được xem là biểu tượng của

giới doanh nghiệp ở thế kỷ trước. Con số này bằng với tổng sản lượng hàng hóa dịch vụ của quận Manhattan, thành phố New York, nước Mỹ, đứng đầu danh sách 10 quốc gia công nghiệp phát triển nhất thế giới, gọi tắt là G-10.

**5 CÔNG TY LỚN NHẤT NĂM 2006**

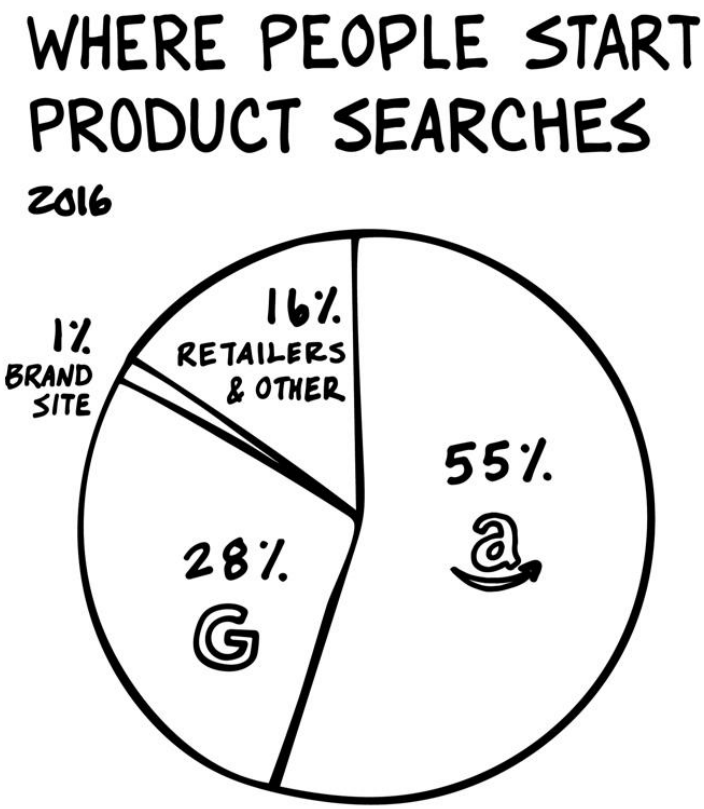



*Taplin, Jonathan. “Is It Time to Break Up Google?” The New York Times.*

Sự gia tăng về giá trị vốn hóa thị trường ở đây dường như không còn tuân theo các định luật về kinh tế nữa, ví dụ như “luật số lớn”. Khi một công ty liên tục mở rộng quy mô, để duy trì tốc độ tăng

trưởng cao thì họ phải liên tục đẩy mạnh giá trị vốn hóa thị trường lên rất cao, mà điều này là không thể được. Nhưng bốn đại gia công nghệ này đã làm được: trong bốn năm liên tục từ tháng 4/2013 đến tháng 4/2017, họ đã tăng giá trị vốn hóa thị trường lên xấp xỉ 1300 tỷ đô la, gần bằng GDP của nước Nga.

## NHỮNG NGUỒN TÌM KIẾM THÔNG TIN VỀ SẢN PHẨM




*Soper, Spencer. "More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search". Bloomberg.*

Những công ty công nghệ khác, cũ có mới có, lớn có nhỏ có, đang mất dần vị thế. Những ông khổng lồ nặng nề, chậm chạp như Hewlett Packard (HP) hay IBM hầu như đều dè chừng bốn đại gia này. Hàng ngàn công ty khởi nghiệp (start-up) xuất hiện đông như muỗi cũng chưa đủ sức để bốn đại gia này phải dùng đến vũ lực. Bất kỳ công ty nào tiềm tàng khả năng gây khó khăn cho họ thì trước sau gì cũng bị thu mua với một cái giá mà những công ty này

khó có thể từ chối. Facebook đã bỏ ra 20 tỷ đô la để mua một công ty 5 năm tuổi với 50 nhân viên và sản phẩm nhắn tin - WhatsApp đã biến mất khỏi thị trường. Rốt cuộc thì trên thị trường chỉ còn bốn đại gia này cạnh tranh với nhau mà thôi.

**Họ cạnh tranh đối đầu với nhau**

Chính phủ, luật lệ và những công ty nhỏ dường như không có đủ khả năng dừng bước tiến của bốn đại gia này, bất chấp tác động của họ lên xã hội và nền kinh tế như thế nào. Tuy nhiên, nơi nguy hiểm vẫn còn chỗ trú ẩn an toàn. Đó là bốn đại gia này "không ưa nhau". Họ đang cạnh tranh trực tiếp với nhau, họ lấn sân lẫn nhau.

Google cho thấy họ đã chấm dứt giai đoạn gầy dựng thương hiệu như là một cỗ máy tìm kiếm thông tin mà đã bành trướng sang các "lãnh địa" khác, gây tổn thương cho Apple. Bản thân Apple cũng đang cạnh tranh trực tiếp với Amazon trong lĩnh vực nhạc số và phim trực tuyến. Trong khi đó, Amazon là khách hàng lớn nhất của Google nhưng cũng đang đe dọa mảng tìm kiếm thông tin của Google. Một thống kê gần đây cho thấy 55% người tìm kiếm thông tin sản phẩm lên thẳng Amazon, trong khi chỉ có 28% tìm qua Google. Apple và Amazon đang chạy đua hết tốc lực trong mảng màn hình tivi và điện thoại. Google và Apple thì chạy đua chiếm thế thượng phong về hệ điều hành điện thoại thông minh.

Công nghệ thoại Siri của Apple và Alexa của Amazon thì cùng bước vào một trường đấu tỷ thí mà chỉ còn một người sống sót bước ra.

Trong lĩnh vực quảng cáo trực tuyến, Facebook đang "gặm" vào thị phần của Google khi Facebook đã chiếm được cứ điểm quan trọng nhất của cuộc đua, đó là thay đổi thói quen từ máy tính để bàn sang chiếc điện thoại thông minh.

Điện toán đám mây, một loại dịch vụ lưu trú trên máy chủ đặt trên Internet, một trong những công nghệ tạo ra sự đột phá lớn nhất trong 10 năm tới, được giới công nghệ ví von như trận đấu quyền

anh thế kỷ giữa Ali và Frazier khi Amazon và Google trực tiếp cạnh tranh đối đầu nhau.

Cả bốn ông lớn này đang cố gắng vươn lên trong một cuộc đua lịch sử để trở thành "hệ điều hành" của cuộc đời chúng ta. Và phần thưởng cuối cùng của cuộc đua là gì? Có thêm hàng ngàn tỷ đô la, quyền lực và sức ảnh hưởng lớn hơn bất cứ ai trong lịch sử nhân loại?

**Vậy thì sao?**

Hiểu được sự lựa chọn của bộ tứ quyền lực là hiểu được mô hình kinh doanh và cách họ tạo ra giá trị trong kỷ nguyên số. Trong nửa đầu quyển sách, chúng ta sẽ cùng nhau xem xét từng chàng kỵ binh và phân tích những chiến lược của họ. Các doanh nghiệp khác có thể học gì từ những chiến lược này.

Trong phần thứ hai của quyển sách, chúng ta sẽ nhận diện những thế mạnh cạnh tranh của bộ tứ này và xem cách kinh doanh mới của họ dựa vào việc khai thác những bản năng cơ bản của con người. Bên cạnh đó, chúng ta cũng sẽ thấy được cách thức bộ tứ bảo vệ thị trường của mình như thế nào bằng cách xây những "chiến hào" trên thị trường để làm nhụt chí đối thủ cạnh tranh.

Đâu là tội lỗi của bốn chàng kỵ binh này? Họ đã lợi dụng các chính phủ và đối thủ cạnh tranh như thế nào trong việc bảo vệ sở hữu trí tuệ? Tất cả sẽ có trong chương 8. Ai sẽ có khả năng trở thành chàng kỵ binh thứ năm – ở chương 9? Chúng ta sẽ lướt qua các ứng cử viên từ Netflix đến chàng trai đến từ Trung hoa, Alibaba, một Amazon thu nhỏ, đến Uber và những người khổng lồ một thời từng làm mưa làm gió như IBM, Microsoft, liệu họ có thể quay lại đường đua hay không? Ai trong số họ có khả năng phát triển một nền tảng chi phối hơn so với bộ tứ hiện tại?

Cuối cùng, trong chương 10, chúng ta sẽ nhìn vào bản thân mình xem những tính chất nghề nghiệp nào giúp chúng ta tồn tại và có thể hưởng lợi trong kỷ nguyên của bộ tứ quyền lực này. Chương 11 sẽ nói đến việc bộ tứ sẽ đưa chúng ta đi đến đâu.

**Tôi là ai?**

Tất nhiên tôi là Scott Galloway, nhưng khi bạn tìm tên tôi trên Alexa thì sẽ cho kết quả thế này “Scott Robert Galloway là một cầu thủ bóng đá người Úc, chơi ở vị trí hậu vệ cho đội Central Coast Marines ở giải vô địch Úc châu”.

Thật vớ vẩn!

Dầu sao chăng nữa, tôi cũng không thích hậu vệ, tôi thích vị trí tiền đạo hơn. Tôi lớn lên trong một gia đình trung lưu, được nuôi nấng bởi một bà mẹ đơn thân siêu đẳng làm nghề thư ký. Sau đại học, tôi bỏ ra hai năm làm việc ở ngân hàng đầu tư Morgan Stanley với một nỗ lực sai lầm là thành công và gây chú ý với phụ nữ. Công việc ở một ngân hàng đầu tư thật khủng khiếp. Tôi lại không có những kỹ năng như sự chín chắn, tính kỷ luật, thái độ nhún nhường, ý thức tổ chức để làm việc ở một công ty lớn, vì vậy tôi quyết định làm một doanh nhân.

Sau khi kết thúc ở Morgan Stanley, tôi mở công ty Prophet, chuyên về chiến lược thương hiệu, có lúc phát triển lên đến 400 nhân viên. Năm 1997, tôi lại mở công ty Red Envelope, một công ty bán lẻ đa kênh và lên sàn vào năm 2002 nhưng sau đó chết dần chết mòn vì Amazon. Năm 2010, tôi lại mở công ty L2, cung cấp dữ liệu viễn thông, tìm kiếm thông tin, dữ liệu xã hội và các chỉ số đánh giá hoạt động của các trang web cho những thương hiệu bán lẻ tiêu dùng. Chúng tôi cung cấp dữ liệu cho Nike, Chanel, L’Oreal, P&G… Tháng 3 năm 2017, L2 của tôi bị Gartner mua lại.

Trong cùng thời gian đó, tôi cũng có cơ may phục vụ trong ban giám đốc của một vài công ty truyền thông (như New York Times, Dex Media, Advanstar) – tất cả những công ty này đều bị Google và Facebook tấn công tan nát. Tôi cũng từng nằm trong ban giám đốc của Gateway, công ty hàng năm bán máy tính ra thị trường nhiều gấp ba lần Apple. Cuối cùng, tôi cũng từng tham gia trong ban quản trị của Urban Outfitters và Eddie Bauer, đang vẫy vùng để bảo vệ mảnh đất bán lẻ nhỏ nhoi trước hàm cá mập trắng Amazon.

Tuy nhiên, trên danh thiếp của tôi chỉ ghi vỏn vẹn “Giáo sư Marketing”. Năm 2002, tôi gia nhập khoa kinh doanh Stern của Đại học New York, nơi tôi dạy cho hơn 6.000 sinh viên về chiến lược thương hiệu và marketing số. Đó là một ân sủng dành cho tôi. Tôi là sản phẩm của một chính phủ lớn, đặc biệt là của trường Đại học California, mặc dù tôi là một đứa trẻ hết sức bình thường, họ đã cho tôi những thứ phi thường: tiếp cận với một nền giáo dục đẳng cấp thế giới.

Những trụ cột của ngành học kinh doanh là tài chính, marketing, điều hành và quản lý, lấy mất hai năm học của sinh viên với học phí từ 70.000 đô la (năm đầu) và hơn 111.000 đô la (tốt nghiệp). Trong năm đầu tiên, sinh viên học những kiến thức sẽ phục vụ cho họ trong suốt sự nghiệp của mình. Nhưng năm thứ hai thì, theo tôi, hết sức lãng phí: đó là những môn học tự chọn, sinh viên thoải mái uống bia và đi thực địa tìm dữ liệu cho những bài thuyết trình như “Làm sao để kinh doanh ở Chile?”, nhưng lại là bài thi cuối khóa cho sinh viên ra trường.

Chúng tôi yêu cầu phải học năm thứ hai để thu thêm học phí 110.000 đô la nhằm hỗ trợ cho những chương trình học khác không thật sự có ích lợi lắm. Nếu cứ tiếp tục tăng học phí nhanh hơn tốc độ lạm phát, chúng ta nên xem xét xây dựng một nền tảng giáo dục tốt hơn cho những sinh viên năm thứ hai. Tôi tin rằng những nền tảng kiến thức trong năm thứ nhất cần được bổ sung những vấn đề mang tính thực tiễn, làm sao để ứng dụng những lý thuyết đó trong nền kinh tế hiện đại. Những môn học ở năm thứ hai nên tập trung nghiên cứu sâu bộ tứ quyền lực này và những ngành nghề họ đang hoạt động (tìm kiếm dữ liệu, mạng xã hội, thương hiệu và bán lẻ). Để hiểu rõ hơn những công ty này, những bản năng mà họ đang tập trung, sự nhập nhằng giữa công nghệ và giá trị cổ đông, chúng ta phải tìm hiểu sâu vào bên trong những ngành kinh doanh này, thế giới chúng ta đang sống và chính bản thân chúng ta.

Vào những lúc bắt đầu và kết thúc khóa học tại Đại học New York, tôi thường nói với sinh viên mục đích của khóa học là cung cấp những công cụ sắc bén để họ có thể tạo dựng sự an toàn kinh

tế cho gia đình và bản thân họ. Tôi viết quyển sách này cũng vì mục đích đó. Tôi hy vọng độc giả sẽ có được cái nhìn thấu đáo và nhận ra được thế mạnh của doanh nghiệp trong một nền kinh tế mà chưa bao giờ dễ trở thành tỷ phú như bây giờ, nhưng cũng chưa bao giờ trở thành triệu phú khó đến vậy!

# Chương 2
# Amazon

44**% gia đình tại Mỹ** sở hữu ít nhất một cây súng và 52% gia đình có tài khoản Amazon Prime. Tính ra gia đình khá giả lại càng có xu hướng có tài khoản Amazon Prime nhiều hơn là có một đường dây điện thoại cố định.

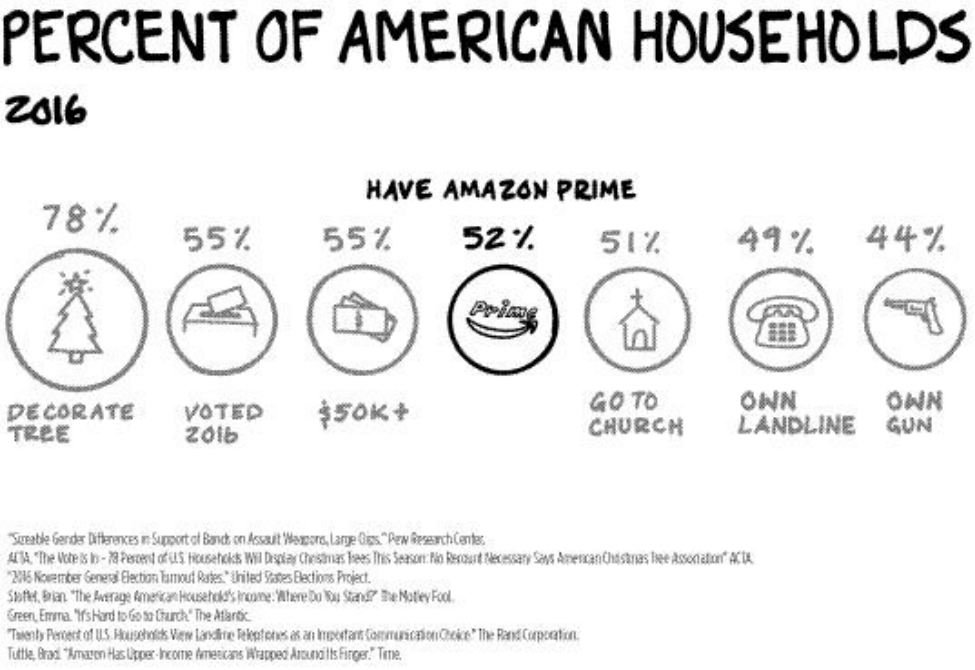
50% tăng trưởng giao dịch trực tuyến và 21% tăng trưởng ngành bán lẻ tại Mỹ trong năm 2016 là do Amazon đem lại. Khảo sát cho thấy, cứ 4 người thì có 1 người tìm thông tin sản phẩm trên Amazon trước khi đến mua hàng tại các cửa hàng truyền thống.

Có khá nhiều sách hay như cuốn The Everything Store của Brad Stone kể về Jeff Bezos, một người chuyên phân tích đầu tư rủi ro, đã lái xe từ New York đến Seattle với vợ và lên kế hoạch định hình kinh doanh cho Amazon trên chuyến đi đó như thế nào.

Nhiều người viết về Amazon cũng tranh luận rằng tài sản cốt lõi của Amazon nằm ở khả năng vận hành, hay các kỹ sư, hay là chính thương hiệu Amazon?

Tôi thì khác! Tôi cho rằng những lý do khiến cho Amazon trở nên hấp dẫn trên đường trở thành công ty “ngàn tỷ đô” khác với những tác giả kia. Giống như ba chàng kỵ binh kia, sự tăng trưởng của Amazon dựa vào sức quyến rũ của họ đối với bản năng cơ bản của chúng ta. Sự hậu thuẫn của Amazon ở chỗ họ có một câu chuyện đơn giản và rõ ràng đã giúp họ huy động được nguồn vốn lớn, giá rẻ và chi tiêu thoải mái.

**TỶ LỆ PHẦN TRĂM CÁC HỘ GIA ĐÌNH Ở MỸ CÓ TÀI KHOẢN AMAZON PRIME SO VỚI CÁC HOẠT ĐỘNG KHÁC:**




*(Hình)*

*Trang trí cây thông Noel – 78%*

*Đi bầu cử năm 2016 – 55%*

*Có thu nhập trên 50.000 đô la mỗi năm – 55%*

*Có tài khoản Amazon Prime – 52%*

*Đi nhà thờ - 51%*

*Có điện thoại cố định – 49%*

*Sở hữu súng – 44%*

**Săn bắt và Hái lượm**

Săn bắt và hái lượm là hành vi thích nghi đầu tiên và thành công nhất của loài người, chiếm đến 90% lịch sử nhân loại. Trong khi văn minh chỉ là một đốm sáng nhỏ trong toàn bộ bức tranh.

So sánh như thế này có vẻ như đỡ “ớn lạnh” hơn: con người thời kỳ tiền sử và đồ đá bỏ ra chỉ từ 10 đến 20 giờ một tuần để săn bắt

và hái lượm thực phẩm mà họ cần để sống. Những người hái lượm, đa số là phụ nữ, cung cấp khoảng 80% đến 90% nhu cầu ăn uống, còn phe săn bắt chỉ là bổ sung thêm ít chất đạm cho bữa ăn mà thôi.

Cũng không có gì ngạc nhiên. Đàn ông thường giỏi về cách xác định con mồi từ xa hơn. Phụ nữ thì thường khá thuần thục trong việc thu gom những thứ xung quanh mình. Kẻ hái lượm cũng cần phải có khả năng suy nghĩ chín chắn về những thứ mình nhặt về. Để lượm một trái cà, người phụ nữ hái lượm phải có khả năng đánh giá sắc thái của nó như độ chín, màu sắc, hình dáng của trái cà có ăn được chưa hay có sâu bệnh gì không?

Trong khi đó, người săn bắt cần phải hành động thật nhanh khi cơ hội giết con mồi xuất hiện. Không có thời gian để ngắm nghía sắc thái con mồi, chỉ cần nhanh và tàn bạo. Khi con mồi bị giết, người săn bắt cần nhanh chóng đem xác con mồi về vì cả người săn bắt và xác con mồi bây giờ trở thành mục tiêu hấp dẫn của những kẻ săn bắt khác.

Quan sát cách mua sắm của đàn ông và phụ nữ thời nay, chúng ta phát hiện không có nhiều thay đổi so với câu chuyện trên. Phụ nữ cảm nhận mình vải, thử giày, thử quần áo rồi mới yêu cầu được xem nhiều màu khác nhau. Đàn ông chỉ cần hạp khẩu vị là “xuống tay” ngay, sau đó nhanh chóng quay về “chuồng” càng nhanh càng tốt.

Đối với tổ tiên xa xưa của chúng ta, “chiến lợi phẩm” đã được đem về hang rồi nhưng họ vẫn chưa cảm thấy an tâm. Họ luôn cảm thấy bị nạn đói đe dọa vì hạn hán, bão tuyết và dịch bệnh. Vì vậy, thà lượm dư một chút vẫn tốt hơn. Mặt trái của lượm dư chỉ là phí công sức, nhưng mặt trái của lượm thiếu là chết đói.

Loài người không hề đơn độc trong việc bị cưỡng bách đi hái lượm. Các loài động vật giống đực chuyển việc hái lượm thành hành động tính dục. Hãy xem loài chim đực bạc bụng, sống ở những vùng khô cằn đá sỏi tại khu vực Hy Lạp cổ ngày xưa (khu tiếp giáp Á Âu) và châu Phi. Nó tha về và dự trữ những viên gạch. Đống gạch càng lớn, càng có nhiều con chim mái thích “hẹn hò” với nó.

**Bản chất của tiêu dùng**

Thật ra bản năng là một "bà vú em" đầy quyền lực, luôn luôn quan sát và thì thầm vào tai chúng ta, nói cho chúng ta biết cần phải làm gì để tồn tại.

Bản năng có một chiếc camera ghi hình, nhưng ở độ phân giải thấp. Nó chụp lại hàng trăm, thậm chí hàng ngàn bức ảnh qua từng năm để thích ứng với hoàn cảnh. Nó ghi lại những vị giác mà chúng ta thích thú như mặn, ngọt hay béo.

Vào buổi sơ khai của loài người, điều đó được xem là hợp lý, cái thời mà những gia vị đó rất khó tìm. Nhưng bây giờ thì không. Những thương hiệu sản xuất các loại thức ăn nhanh – như Burger King Whopper hay Wendy's Frosty – đã ra đời, dễ dàng đáp ứng nhu cầu "giá cả phải chăng" của chúng ta.

Giờ đây, đến lượt bản năng của chúng ta đã không kịp thích ứng. Theo khảo sát, đến năm 2050, 1/3 dân số Mỹ có thể bị bệnh tiểu đường.

Sự ham muốn mãnh liệt tìm thêm thức ăn nhưng cái dạ dày hay túi tiền chúng ta đã không điều chỉnh kịp. Nhiều người không còn đủ thời gian đặt thức ăn lên bàn và cung cấp cho mình những nhu cầu cơ bản nhất.

Hàng triệu người đã phải uống Lipitor, loại thuốc điều trị cholesterol cao, và nợ ngập đầu trong mớ thẻ tín dụng lãi suất cao, bởi vì họ không thể kiểm soát được những yêu cầu từ "bà vú em" bản năng thúc giục họ.

Bản năng, đi đôi với sự hám lợi, đã dẫn tới sự vượt quá giới hạn. Một hệ thống kinh tế tồi tệ được thiết kế để tối ưu hóa biểu thức này. Nền kinh tế hiện tại và sự giàu lên của người này chủ yếu dựa vào sự tiêu thụ của người khác.

Khái niệm cơ bản trong kinh doanh của một xã hội tư bản chính là người tiêu dùng giữ quyền tối thượng và tiêu dùng là hành vi cao

quý nhất. Như vậy, ở bất cứ nơi nào trên thế giới cũng có sự tương quan về nhu cầu tiêu dùng và sản xuất.

Sau sự kiện ngày 11 tháng 9[1], tổng thống Mỹ, George W. Bush khuyên người dân quên đi buồn bã và hãy đưa gia đình đến khu vui chơi Disney World ở Floria tận hưởng cuộc sống theo cách mình muốn. Việc gia tăng tiêu dùng hàng hóa thường diễn ra như một hình thức san sẻ trong thời kỳ chiến tranh hoặc khó khăn kinh tế. Quốc gia cần người dân tăng chi tiêu mua hàng hóa tiêu dùng.

*[1] Vụ tấn công khủng bố vào tòa nhà World Trade Center tại Mỹ.*

Một số ngành công nghiệp đã làm ăn phát đạt thêm bằng cách dẫn dắt người dân vào bản chất tiêu dùng hơn là bán lẻ đơn thuần. Trong số 400 người giàu nhất thế giới (ngoại trừ những người được thừa kế hoặc làm ngành tài chính), khá nhiều cái tên trong danh sách đó làm ngành bán lẻ hơn là ngành kỹ thuật.

Ông Armancio Ortega, người Tây Ban Nha sinh năm 1936, đồng sáng lập Zara, là người giàu nhất châu Âu. Xếp thứ nhì là ông Bernard Arnault, người Pháp sinh năm 1949, CEO của Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), được xem là cha đẻ của nhãn hàng xa xỉ hiện đại, đang sở hữu và vận hành hơn 3.300 cửa hàng, hơn cả Home Depot (một chuỗi chuyên cung cấp hàng nội thất, xây dựng khắp nước Mỹ).

Tuy nhiên, những thành công của ngành bán lẻ đã tạo ra một ngành công nghiệp có quá nhiều cửa hàng và thay đổi không ngừng. Hãy nhìn lại ngành bán lẻ Mỹ năng động như thế nào trong lịch sử:

- 10 cổ phiếu tốt nhất trên sàn chứng khoán năm 1982 là Chrysler, Fay’s Drug, Coleco, Winnebago, Telex, Mountain Medical, Pulte Home, Home Depot, CACI và Digital Switch. Bây giờ còn lại bao nhiêu đang trụ trên thị trường?

- Cổ phiếu nào tốt nhất trong thập niên 1980? Circuit City – là một “đại siêu thị” chuyên bán tivi và các sản phẩm điện tử gia đình

với khẩu hiệu nổi tiếng “Dịch vụ đỉnh cao”, đã bị phá sản và đi vào quên lãng.

- Trong số 10 nhà bán lẻ lớn nhất trong thập niên 1990, chỉ còn lại hai cái tên trong danh sách năm 2016. Amazon thành lập năm 1994, sau 22 năm đạt doanh số 120 tỷ đô la, cao hơn Walmart thành lập năm 1962, đến 35 năm sau, tức 1997, chỉ mới đạt doanh số 112 tỷ đô la.

Năm 2016, mảng bán lẻ được mô tả là lĩnh vực thành công rực rỡ của Amazon, nhưng lại là thảm họa đối với các công ty bán lẻ khác, ngoại trừ vài trường hợp ngoại lệ như Sephora (nhãn hiệu thời trang) và Warby Parker (nhãn hiệu mắt kính).

Các công ty thương mại điện tử chết “không kèn, không trống”, vì cửa hàng truyền thống có “thân xác” còn cửa hàng trực tuyến thì chỉ có “linh hồn”. Một ngày nào đó, cửa hàng trên mạng mà chúng ta hay ghé thăm bỗng dưng biến mất trên mạng, đơn giản là đi tìm trang khác và không bao giờ quay lại tìm hiểu vì sao “em” chết.

Thường bắt đầu bằng dấu hiệu “lợi nhuận bị ăn mòn”, giống như cholesterol xấu của ngành bán lẻ, và kết thúc bằng những kỳ khuyến mãi, hạ giá không ngừng.

Có thể khác nhau về cách thức nhưng kết thúc thường giống nhau: dự trữ trung bình cao hơn 12% vào những dịp lễ cuối năm, nhưng gia tăng khuyến mãi đến 34% hay 52%.

Hãy cùng nhau quay ngược thời gian xem lại quá khứ ngành bán lẻ, có 6 giai đoạn phát triển chính diễn ra ở Mỹ và châu Âu.

**Cửa tiệm ở góc đường**

Ở nửa đầu thế kỷ 20, bán lẻ được định nghĩa là những cửa tiệm góc đường (hay nôm na là tiệm tạp hóa). Nguyên tắc chủ yếu là gần gũi cộng đồng. Khách hàng đa số tản bộ đến cửa hàng và thường chọn mua những thứ dùng trong ngày.

Thông thường, những cửa hàng này kinh doanh kiểu gia đình và đóng vai trò đáng kể trong cộng đồng, quảng cáo chủ yếu bằng những bản tin địa phương chứ chưa đả động gì đến radio hay truyền hình.

Điểm mạnh của thời này là quan hệ khách hàng. Chủ cửa hàng quen biết khách hàng của mình như bạn bè, người thân và lan truyền tín nhiệm qua cộng đồng. Một cửa hàng nào đó đóng cửa, cộng đồng buồn bã, luyến tiếc như một người thân đi xa.

**Cửa hàng bách hóa**

Harrods tại London và Bainbridge tại Newcastle tạo ra một phân khúc thị trường mới: phụ nữ giàu có và trung lưu, những người rất thích có người chăm sóc khi mua hàng.

Tại London, cửa hàng danh tiếng Selfridge mở hàng trăm cửa hàng riêng, có nhà hàng, có vườn hoa trên sân thượng, phòng đọc và phòng viết riêng, có khu tiếp tân dành cho khách nước ngoài, phòng thử đồ và những trợ lý bán hàng rất giỏi.

Những trợ lý này được đào tạo và trả lương bằng hoa hồng bán hàng. Khái niệm tạo ra sự khác biệt thông qua dịch vụ được hình thành. Các trợ lý này trở thành bạn, người hướng dẫn khách hàng.

Mô hình này nhanh chóng được áp dụng trên diện rộng trong ngành bán lẻ và các cửa hàng chú trọng đầu tư nhiều vào nhân lực hơn. Sau Selfridge, các cửa hàng tiếp tục chú trọng khá nhiều về kiến trúc, ánh sáng, thời trang, quyền lợi tiêu dùng, xu hướng này lan rộng khắp châu Âu và Mỹ.

Lúc này các cửa hàng cũng thay đổi mối quan hệ giữa cửa hàng và khách hàng. Trước đây, các cửa hàng tỏ ra rất “gia trưởng” với khách hàng, họ nói cái gì tốt thì khách hàng phải nghe, khách hàng thường tỏ ra khúm núm và yếu ớt. Đó cũng chính là thời điểm Harry Selfridge đưa ra cụm từ “khách hàng luôn luôn đúng”.

Đây là thời kỳ có ảnh hưởng khá sâu đậm vào sự tiến hóa của ngành bán lẻ: 4 trong 5 thương hiệu bán lẻ từ thời đó vẫn còn tồn tại

đến nay, Bloomingdale's, Macy's, Lord & Taylor và Brooks Brothers.

**Siêu thị**

Bước vào giữa thế kỷ 20, xã hội Mỹ tràn ngập xe hơi và tủ lạnh. Điều đó có nghĩa là chúng ta có thể lái xe xa hơn để mua hàng nhiều hơn và chứa trong tủ lạnh lâu hơn.

Những tiến bộ trong phân phối hàng hóa dẫn đến việc người tiêu dùng ít đến cửa hàng hơn nhưng lại chọn những cửa hàng lớn, nhiều hàng hóa vì có giá rẻ hơn. Đây là thời kỳ cửa hàng bách hóa trở thành siêu thị.

Cũng nhờ vào sự phát triển của ngành xe hơi, khu vực ngoại ô phát triển. Các nhà bán lẻ đã nhạy bén thích ứng với xu hướng phát triển bằng cách xây dựng những siêu thị tiện nghi hơn, bao gồm rất nhiều cửa hàng tập trung về một nơi, có cả khu vực ăn uống và rạp chiếu phim.

Ở khu vực ngoại ô, nơi đâu có siêu thị thì nơi đó trở thành "đường chính". Thời đó, dân cư khu vực Short Hills, New Jersey rất hãnh diện vì có siêu thị. Khoảng năm 1987, phân nửa doanh số bán lẻ được giao dịch trong siêu thị.

Năm 2016, một số tờ báo đã than thở tiếc nuối thời hoàng kim của siêu thị thời bấy giờ. Đơn giản là các siêu thị vào năm 2016 đã mất đi 44% giá trị, giá thuê mỗi foot vuông[(2)] ở siêu thị rớt 24% so với 10 năm trước.

*[(2)] 1 foot vuông = khoảng 0,09 mét vuông.*

"Sức khỏe" của một siêu thị giờ đây là chỉ số cho nền kinh tế nhiều hơn là cho chính siêu thị đó. Kinh tế ở các khu ngoại ô không tốt nữa dẫn đến sự biến mất của khá nhiều siêu thị.

Tuy nhiên, vẫn có những siêu thị ăn nên làm ra nhờ vào vị trí đắc địa như có chỗ đậu xe, mặt hàng tốt và ở gần khu vực dân cư có thu nhập tốt.

**Đại siêu thị**

Năm 1962, nước Mỹ có khá nhiều sự kiện đặc biệt: người Mỹ đầu tiên đi ra ngoài không gian; vụ khủng hoảng tên lửa Cuba; phim truyền hình nhiều tập đầu tiên chiếu trên đài truyền hình CBS *The Beverly Hillbillies*; và cái mà tôi muốn nhắc đến: sự xuất hiện của Walmart, Target và Kmart.

Đại siêu thị đã tạo ra sự thay đổi lớn lao về những quy chuẩn xã hội và làm biến đổi hình thức bán lẻ. Khái niệm mua hàng hóa càng nhiều để được "giá sỉ" và loại siêu thị chuyên biệt là một ý tưởng mang tính cách mạng.

Các nhà bán lẻ quyết định đưa người tiêu dùng lên hàng ưu tiên. Tại Home Depot, chúng ta có thể chọn lựa mọi thứ về nội thất và xây dựng. Tại Best Buy, có thể lựa bất kỳ loại tivi nào và đem về nhà.

Mua hàng giá rẻ nhất giờ đây là điều quan trọng hơn bất kỳ thứ gì. Bàn tay vô hình này đã "bợp" không thương tiếc vào các cửa hàng bán lẻ nhỏ và các siêu thị kinh doanh không hiệu quả trên khắp nước Mỹ và châu Âu.

Những tiệm tạp hóa, trước đây đóng vai trò lớn trong cộng đồng, đối mặt với sự cạnh tranh dữ dội. Đây cũng là giai đoạn chứng kiến sự ra đời của công nghệ mới trong ngành bán lẻ, bao gồm máy đọc mã vạch trên hàng hóa, xuất hiện tại siêu thị Kroger năm 1967.

Mãi đến thập niên 1960, vẫn còn duy trì luật cấm các nhà bán lẻ giảm giá khi ai mua nhiều hàng hóa. Các nhà lập pháp lo rằng giảm giá kiểu này sẽ làm hàng ngàn cửa hàng nhỏ đóng cửa.

Bên cạnh đó, nhà sản xuất cũng không giảm giá cho sản phẩm theo yêu cầu của nhà bán lẻ. Cho nên, vào thời đó, giảm giá cũng khá hạn chế và vẫn còn là một loại "vũ khí thô sơ".

Vì một số lý do, trong đó có việc giảm lợi nhuận và cạnh tranh khốc liệt, những luật này dần bị loại bỏ vào những năm cuối thập niên 1960 và cuộc đua giảm giá bắt đầu.

Ngày nay, trên trang chủ hm.com, người ta có thể tìm thấy một chiếc áo cổ lọ có tay với giá 9,99 đô la. Cũng với giá này, cũng có thể mua được chiếc áo lót len nam.

Quá rẻ – không chỉ với giá đô la hiện tại, mà còn với giá vào năm 1962. Một cuộc chạy đua giảm giá tàn khốc bắt đầu.

Một khi "cái còng" giảm giá đã được tháo ra, những "quái vật" đại siêu thị tung hô "mua càng nhiều càng rẻ" đã thu về hàng trăm tỷ đô la lợi lộc.

30 năm sau đó, thế giới chứng kiến một doanh nghiệp có giá trị nhất và một doanh nhân giàu nhất thế giới, Sam Walton, người sáng lập ra Walmart theo mô hình đại siêu thị.

Nhiều người đã than khóc vì "cái máy" tiêu diệt công ăn việc làm của họ là Amazon. Nhưng Walmart mới là kẻ "đầu têu" thật sự. Giá trị đem đến cho người tiêu dùng hết sức rõ ràng và thuyết phục: khi mua hàng ở Walmart, cũng giống như được giảm giá, sẽ tận hưởng cuộc sống tốt hơn, uống Heineken thay vì Budweiser, mua bột giặt Tide thay vì Sun.

**Siêu thị hạng sang**

Walmart là kẻ chủ trương san bằng cách biệt, xem khách hàng ai cũng như ai. Nhưng cũng có không ít khách hàng muốn được đối xử đặc biệt. Một phân khúc lớn khách hàng chấp nhận trả thêm tiền để được chú ý đặc biệt. Đây là nhóm khách hàng có dư dả tiền sau khi đóng thuế thu nhập hàng năm.

Số đông khách hàng với chiến lược "mua càng nhiều càng rẻ" đã tạo ra một khoảng trống cho những khách hàng muốn tìm sự cầu kỳ và những khác biệt trong xã hội đối với cuộc sống của họ.

Đó là lý do ra đời các loại cửa hiệu hạng sang để phục vụ hầu hết các khách hàng rủng rỉnh tiền, muốn chọn những loại nhãn hiệu "không đụng hàng" mà giá cả đối với họ là chuyện nhỏ. Thế là Pottery Barn, Whole Foods và Restoration Hardware xuất hiện trên thị trường.

Nền kinh tế thịnh vượng cũng đã hỗ trợ cho xu hướng này. Vào khoảng thập niên 1980, giới trẻ thành thị sành điệu tìm thấy những cửa hàng bán lẻ này ở những nơi sang trọng, nơi họ có thể sắm sửa cho mình mà không quan tâm đến giá cả của món hàng, chỉ cần độc đáo.

Họ có thể mua một miếng thịt heo ở một cửa hàng không bán gì ngoài thịt xông khói với mật ong, hoặc một cây đèn cầy ở một cửa tiệm chỉ chuyên bán đèn cầy… Nhiều cửa hàng dạng này sau đó đã chuyển thành một loại hình bán lẻ kiểu mới.

Đó là thời kỳ manh nha của thương mại điện tử, khi họ bỏ nhiều công sức thiết kế các cuốn catalog và chuyển thẳng đến hộp thư tín trước cửa nhà của khách hàng tiềm năng – nhanh gọn và đầy đủ thông tin về hàng hóa.

Một nhà bán lẻ đã thật sự định nghĩa được xu hướng của thời kỳ này chính là The Gap. Thay vì bỏ tiền vào quảng cáo, The Gap đã đầu tư mạnh vào trải nghiệm cửa hàng, trở thành nhãn hiệu đầu tiên hình thành lối sống cho khách hàng.

Nhiều người cảm thấy sảng khoái khi mua sắm ở The Gap. Mua được một cái giường ở Pottery Barn, khách hàng cảm thấy giống như đã đến ngưỡng cửa thiên đàng. Các cửa hàng hạng sang này còn nhận ra rằng túi, bao đựng hàng cũng đem lại một cảm giác “lâng lâng” cho khách – nếu mang cái túi đựng hàng có dòng chữ Williams-Sonoma, bạn có cảm giác tận hưởng thứ gì đó tinh túy của cuộc sống này và tràn đầy cảm hứng đam mê trong việc nấu nướng.

**Cơ hội của thương mại điện tử**

Jeff Bezos tình cờ đến với bán lẻ hơn là bán lẻ tình cờ tìm đến ông ấy. Trong những giai đoạn phát triển của ngành bán lẻ đề cập ở trên, cũng đã có nhiều người thông minh biết dựa vào những đặc tính nhân chủng học và khẩu vị của khách hàng để kiếm hàng tỷ đô la.

Nhưng Bezos đã nhìn thấy tiềm năng từ khía cạnh công nghệ. Bezos đã dựa vào đó để cấu trúc lại từ gốc đến ngọn của ngành bán lẻ cả thế giới.

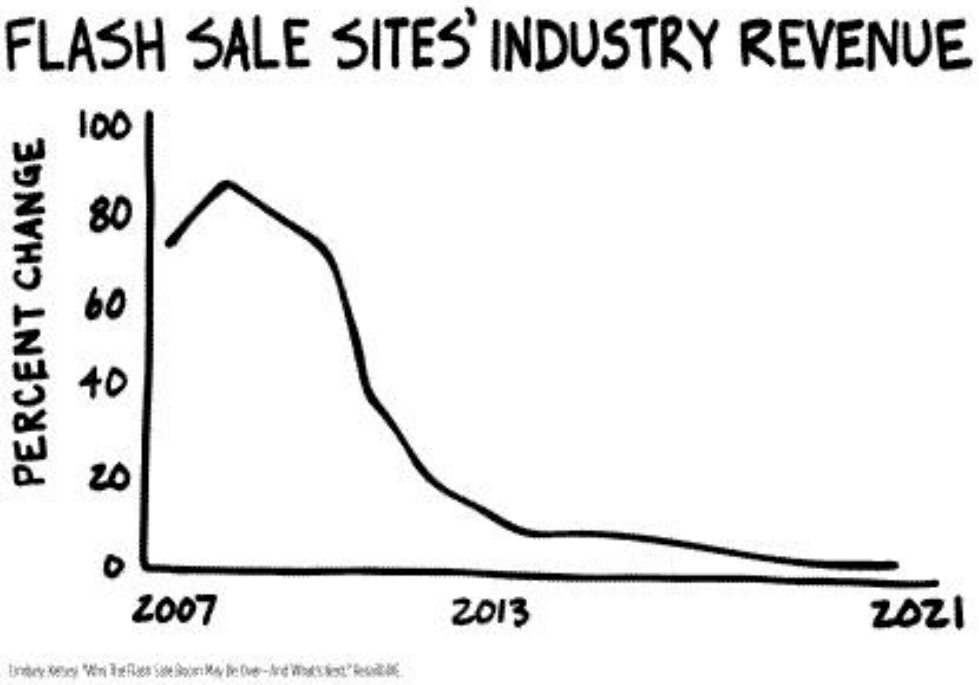
Thương mại điện tử sớm muộn cũng sẽ chỉ là cái bóng của chính nó nếu Bozos không tạo ra một nền tảng đóng vai trò như là người môi giới.

Vào thập niên 1990, thương mại điện tử cũng "làng nhàng", không đem lợi gì nhiều cho các cửa hàng sang trọng, chuyên doanh. Chìa khóa dẫn đến thành công của thương mại điện tử không phải là tính hiệu quả của nó. Thương mại điện tử chỉ thổi phồng về tiềm năng của một công ty nào đó, sau đó bán lại cho một tay giàu sụ trước khi ngôi nhà trên cát đó sụp đổ.

Ví dụ cụ thể cho xu hướng này chính là những trang quảng cáo lòe loẹt, chớp tắt, hứa hẹn những đợt khuyến mãi rầm rộ nhưng không có thời gian cụ thể.

Bán lẻ chưa bao giờ là một ngành làm ăn béo bở, nếu đánh giá theo nguyên tắc điều chỉnh rủi ro trong kinh tế. Nhưng bán lẻ "đỡ" khủng khiếp hơn trước khi con cá mập trắng ở Seattle (tức là Amazon) xuất hiện và nuốt chửng mọi thứ.

## DOANH THU CÁC TRANG QUẢNG CÁO NHANH




*(Hình)*

*Doanh thu các trang quảng cáo nhanh*

*(trục tung: Tỷ lệ % thay đổi theo thời gian)*

10 năm trước, vốn hóa thị trường của ngành bán lẻ trong thế kỷ 20, từ Macy's đến JCPenny's, đều bị xếp vào hạng tầm trung. Tiền đầu tư vào ngành bán lẻ ở mức chừng mực. Amazon xuất hiện đã chiếm thế thượng phong về khả năng tài chính. Kết quả là một ngành từng có nhiều người tham gia kinh doanh đã bị tàn phá và loại bỏ đối thủ chỉ vì sự xuất hiện của Amazon.

Vì chúng ta đang sống trong thời đại văn hóa tiêu dùng, quỹ đạo tự nhiên của bán lẻ có chiều hướng lên cao. Vì vậy, khi các hành tinh đang xếp thẳng hàng ngay ngắn, bỗng có một ý tưởng mới xuất hiện, lập tức tạo ra một giá trị lớn cho cả người tiêu dùng và ông chủ của nó.

Walmart đã thật sự làm cho người tiêu dùng cảm thấy cuộc sống tốt hơn. Bạn thật sự cảm thấy sảng khoái khi mang đôi giày Zara

kiểu Platform Oxfords và mua nước trái cây tại vòi Breville Juice Fountain của Williams-Sonoma.

Vấn đề hiện tại chính là một công ty duy nhất đã tạo ra giá trị với tốc độ nhanh chưa từng có từ trước đến nay. Nhờ vào môi trường "ảo", Amazon có thể nhắm đến hàng trăm triệu khách hàng, vươn vòi đến hầu như mọi ngóc ngách của ngành bán lẻ mà không cần phải bỏ công xây bất kỳ một cửa hàng nào, hay phải thuê mướn hàng ngàn nhân công.

Trên Amazon, Bezos nhận ra rằng mỗi trang có thể là một cửa hàng và mỗi khách hàng cũng là người bán hàng. Amazon có thể phát triển nhanh đến nỗi không để lại một "góc đường" nào cho đối thủ tồn tại, dù chỉ là một sản phẩm thuộc phân khúc ngách.

**Người sắp sửa giàu nhất thế giới**

Vào thời kỳ bùng nổ các công ty dot-com, Jeff Bezos chỉ là một người trốn khỏi Phố Wall với mảnh bằng công nghệ thông tin trên tay và tin tưởng vào sự hứa hẹn của thương mại điện tử. Tầm nhìn và sự tập trung cuồng nhiệt của Bezos đã làm cho ông ấy hơn hẳn người khác.

Ngay từ cửa hàng đầu tiên ra mắt trên mạng năm 1994 ở Seattle, Bezos đặt tên là "Amazon" (dòng sông Amazon lớn nhất thế giới tính theo lượng nước), như một dấu chỉ về qui mô dòng hàng hóa mà ông ấy đã nhìn thấy trước.

Thật ra, ông còn một tên khác trong dự định (đến nay Bezos vẫn còn sở hữu tên miền), có lẽ phù hợp hơn là relentless.com (tàn nhẫn chấm com).

Khi Bezos khởi sinh Amazon, mua sắm trực tuyến không thể phục vụ cho người "hái lượm" bởi vì những hạn chế của công nghệ web lúc bấy giờ chỉ cho phép thể hiện không hơn không kém chiếc xe hơi Lada, một nhãn hiệu xe hơi của Nga – xấu xí và yếu ớt.

Thương hiệu bao gồm hai thứ quan trọng: sự hứa hẹn và giá trị thật sự. Thương hiệu "Internet" thập niên 1990 là sự hứa hẹn, còn

giá trị thật sự chỉ là con số không.

Thương mại điện tử vào năm 1995 cần phải là một con mồi, dễ dàng nhận thấy và có thể săn được, sau đó đem về nhà mà không bị lỗ nhiều hoặc gây nguy hiểm cho người xung quanh. Ví dụ, mua một loại cây trồng đem về đặt trong vườn, phải bảo đảm không gây hại cho cả vườn cây. Bezos quyết định "con mồi" đó chính là… sách.

Dễ nhận thấy, dễ mua, dễ tiêu hóa, sách được đặt lên kệ và có thể đọc được tóm tắt. "Con mồi" sách đã bị giết sẵn và chất đống, chỉ việc "rinh" về nhà.

Một ngành nghề mới nảy sinh – nghề tóm lược sách trên mạng – giúp độc giả nhận biết cuốn nào nên đọc. Bezos nhận ra tầm quan trọng của công việc "tóm tắt" này trong chuỗi bán lẻ của ông ấy.

Amazon có thể trông cậy vào yếu tố ít "yếu ớt" của Internet thời bấy giờ: đó là chọn lựa và giao hàng. Cửa hàng không cần trang trí đèn thật đẹp, cửa vào không cần có chuông, không cần những trợ lý bán hàng thân thiện.

Thay vào đó, Bezos mướn một nhà kho gần sân bay Seattle và chuyên chở sách đến đó, sắp xếp theo thứ tự mà những con robot thời đó dư sức làm.

Trong những năm đầu, Amazon chỉ tập trung vào sách và những thứ hàng "độc". Những năm kế tiếp, Internet băng thông rộng phát triển, cho phép gia tăng những "điểm xuyến" cho công nghệ web, những tay "hái lượm" bắt đầu hứng thú với việc lướt web, chọn lựa và phung phí thời gian.

Bezos biết đã đến lúc "di cư" sách sang những mặt hàng mà người tiêu dùng chưa từng mua trực tuyến như CD và DVD. Như một điềm báo, Amazon đe dọa tất cả những thứ trong cuộc sống chúng ta. Thời điểm đó, đĩa nhạc CD của Susan Boyle[3] *I Dreamed A Dream* đã bán được con số kỷ lục trên Amazon.

*[3] Nhân vật được phát hiện trong Britain's Got Talent mùa thứ ba.*

Để vượt qua các đối thủ cạnh tranh và củng cố giá trị lõi, Amazon ngay sau đó đưa ra khái niệm Amazon Marketplace, cho phép bên thứ ba bán hàng trên đó.

Người bán hàng có thể tiếp cận với môi trường thương mại điện tử lớn nhất thế giới và dựa hoàn toàn vào khách hàng. Amazon có thể mở rộng ngôi chợ này mà không cần tốn thêm một đồng để mở rộng kho dự trữ hàng hóa.

Amazon Marketplace giờ đây thu về 40 tỷ đô la, chiếm 40% doanh số của Amazon. Những người bán hàng, hài lòng với dòng khách hàng vô tận trên Internet, cảm thấy không có gì ràng buộc để đầu tư thêm vào những kênh bán hàng riêng của họ.

Trong khi đó, Amazon thu thập dữ liệu bán hàng của bên thứ ba và có thể kinh doanh bất kỳ nhãn hàng riêng nào. Amazon bắt đầu bán giấy dán tường, gối và cả dầu nhớt.

Amazon càng ngày càng trở nên hấp dẫn với bản năng của các tay “săn bắt, hái lượm”, có thể “gom hàng” mà không tốn sức nhiều.

Thời cổ đại, nhu cầu về hàng hóa là có thật, làm cho cuộc sống ấm áp hơn và an toàn hơn. Người ta có thể dự trữ hàng hóa và dùng hàng hóa để thu hút người khác giới. Hàng hóa đơn giản mới là hàng hóa tốt nhất, vì tiêu thụ ít năng lượng hơn và cho phép người ta dành thời gian làm những việc quan trọng khác.

Không cần những cửa hàng trang trí sang trọng, đắt tiền, Bezos đầu tư mạnh vào các nhà kho tự động. Qui mô chính là sức mạnh của Amazon, họ có thể đưa ra giá mà không một cửa hàng truyền thống nào có thể theo nổi.

Bezos đưa ra những thỏa thuận hấp dẫn với khách hàng trung thành, tác giả, các công ty giao hàng, những nhà buôn đồng ý chạy quảng cáo trên các website của họ. Amazon càng ngày càng thu hút nhiều đối tác tham gia vào.

Sau thành công của mảng sách và DVD (CDs), Bezos bắt đầu kinh doanh… mọi thứ. Hành động thăm dò và tấn công kiểu này,

trong quân đội gọi là vòng lặp OODA, tức là quan sát (observe), định hướng (orient), quyết định (decide) và hành động (act). Bằng cách hành động nhanh và quyết đoán, bạn sẽ khiến kẻ thù – trong trường hợp này là những nhà bán lẻ khác – đáp ứng lại hành động mới nhất của bạn trong khi bạn tiếp tục đợt tấn công kế tiếp. Trong trường hợp của Amazon, hành động này tập trung vào người tiêu dùng một cách nhẫn tâm.

CEO của các công ty bán lẻ truyền thống luôn "ra rả" nhắc nhở mọi người rằng thương mại điện tử chỉ chiếm 1, 2, 3, 4, 5, hoặc 6% doanh thu bán lẻ. Họ quá xem thường điều đó, cho nên họ đã không có một nỗ lực phối hợp để đáp trả lại mối đe dọa cho đến khi chiếc răng nọc của Amazon đủ lớn với nguồn tài chính vô hạn – lúc đó đã quá trễ.

Năm 2016, ngành bán lẻ Mỹ tăng trưởng 4%, trong khi Amazon Prime tăng trưởng hơn 40%. Internet là kênh tăng trưởng nhanh nhất tại Mỹ và Amazon chiếm hầu hết sự tăng trưởng này.

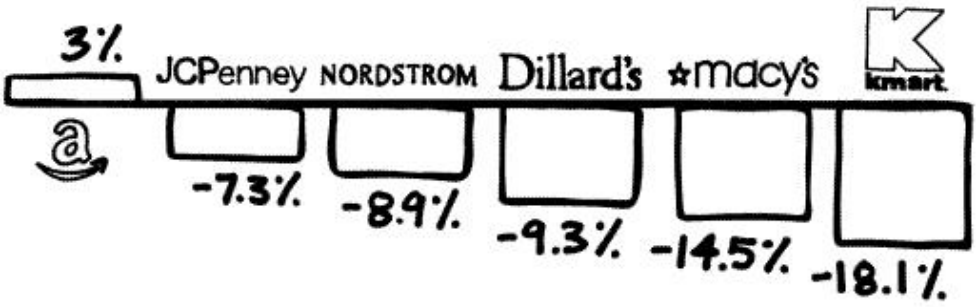
Vào những mùa lễ hội quan trọng trong năm (tháng 11 và 12), Amazon giành được 38% doanh số bán hàng trực tuyến. 9 công ty bán hàng trực tuyến lớn xếp sau Amazon, cộng lại chỉ chiếm được 20%. Năm 2016, Amazon trở thành công ty danh giá nhất nước Mỹ.

**Trò chơi zero sum**

Trong khi tăng trưởng ngành bán lẻ tại Mỹ thấp, vậy tăng trưởng của Amazon đến từ đâu? Amazon thắng, vậy ai là người thua? Câu trả lời là: mọi người cùng thua.

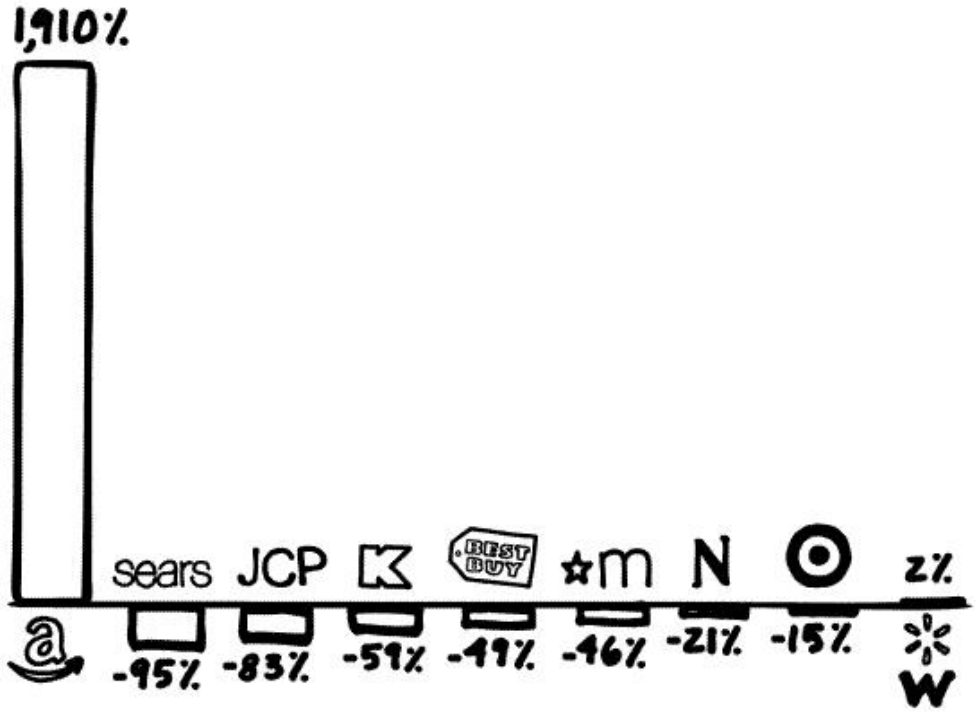
Đồ thị bên dưới mô tả đánh giá cổ phiếu của ngành bán lẻ trong 10 năm tại Mỹ (2006 – 2016) sẽ nói lên tất cả:

**GIÁ CỔ PHIẾU NGÀNH BÁN LẺ (GHI NHẬN NGÀY 1/5/2017)**




Yahoo Finance. https://finance.yahoo.com/.

**TĂNG TRƯỞNG GIÁ CỔ PHIẾU NĂM 2006 – 2016**




Choudhury, Mawdud. "Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value – 2006 Vs Present Day." ExecTech.

Amazon đã tạo ra một cơn bão hoàn hảo trong ngành bán lẻ với vô số cửa hàng và thay đổi khẩu vị cho khách hàng. Giờ đây, hầu hết các công ty bán lẻ đều bị "dội pháo". Tôi nói, hầu hết chứ không phải tất cả.

Amazon trở thành Hoàng tử Bóng đêm trong ngành bán lẻ, chiếm một vị trí độc tôn, tỷ lệ nghịch với phần còn lại của ngành bán lẻ.

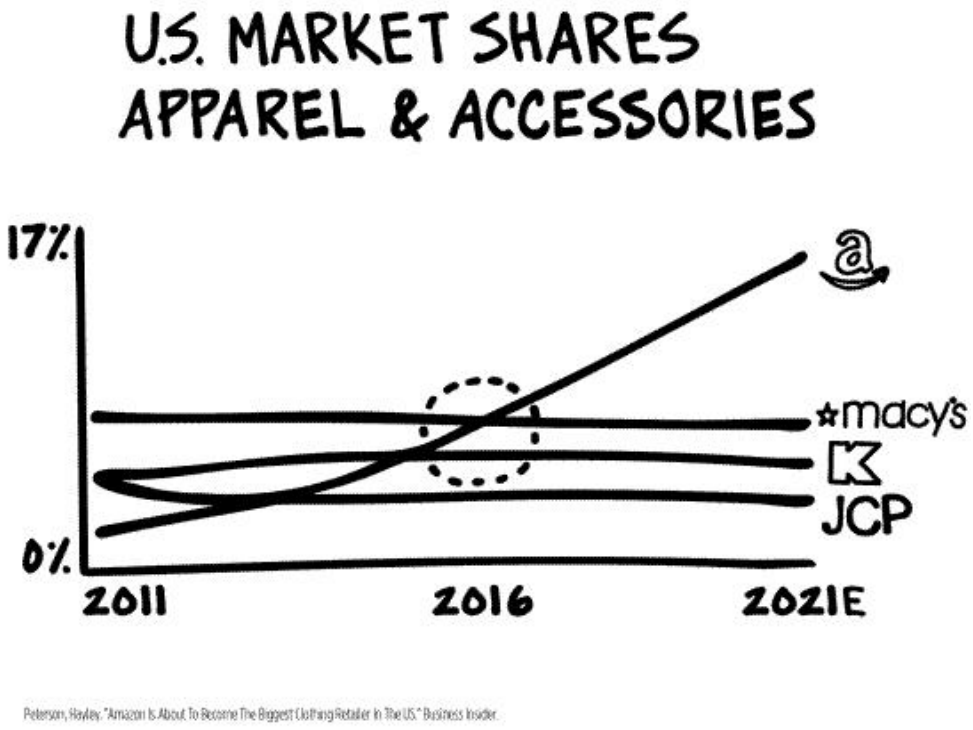
Trước đây, cổ phiếu trong cùng một ngành khi giao dịch trên sàn chứng khoán, thường bám khá sát nhau và không chênh lệnh nhiều. Bây giờ thì không. Thị trường vốn hiện nay tin rằng cái gì tốt cho Amazon thì sẽ không tốt cho bán lẻ, và ngược lại. Đây là trường hợp duy nhất xảy ra trong lịch sử kinh doanh thế giới.

Amazon trở thành nhà tiên tri, vui mừng vì dự báo đúng tình hình. Khi chi phí vốn của Amazon giảm xuống theo thời gian thì chi phí vốn của các nhà bán lẻ khác lại tăng lên.

Không cần quan tâm đến thực tế diễn ra như thế nào, Amazon sẽ là người thắng cuộc trong ván chơi bài phé mà Amazon có trong tay số vốn nhiều gấp 10 lần đối thủ. Amazon hoàn toàn có thể dùng cơ bắp để loại đối thủ ra khỏi cuộc chơi.

Chúng ta bắt đầu lo lắng khi đặt câu hỏi liệu có phải cái gì tốt cho Amazon sẽ tệ hại cho xã hội. Có một điều thật thú vị là trong khi một số nhà khoa học và các ông trùm công nghệ (như Stephen Hawking, Elon Musk) công khai bày tỏ nỗi lo lắng về sự nguy hiểm của trí tuệ nhân tạo, thì một số người khác (như Pierre Omidyar, Reid Hoffman) lại tài trợ cho những dự án nghiên cứu về vấn đề này.

## THỊ PHẦN CÁC NHÃN HÀNG THỜI TRANG VÀ TẠP HÓA TẠI THỊ TRƯỜNG MỸ




Peterson, Hayley. "Amazon Is About To Become The Biggest Clothing Retailer In The US." Business Insider.

Jeff Bezos đang ứng dụng người máy vào các khâu hậu cần của Amazon nhanh nhất có thể. Công ty này đã tăng số người máy trong các kho dự trữ để sắp xếp và bốc dỡ hàng hóa lên 50% trong năm 2016.

Với sự ra đời của Amazon Go, một loại cửa hàng tiện lợi không cần nhân viên thu ngân, Amazon đã thật sự lấn sân vào những cửa hàng truyền thống.

Amazon Go là mô hình mua sắm, cho phép khách hàng vào chọn mua bất kỳ món hàng nào rồi đem thẳng về nhà mà không cần trả tiền tại chỗ, không cần xếp hàng chờ thanh toán như trong siêu thị, không cần tiền mặt hay cà thẻ tín dụng. Tiền sẽ tính vào tài khoản Amazon bằng những bộ cảm biến và camera. Trước khi bước vào cửa hàng Amazon Go, chúng ta cần phải scan mã vạch trên app của Amazon để nhận diện.

Những nhà bán lẻ truyền thống, một lần nữa lại “lẽo đẽo” theo sau Amazon, tranh nhau loại bỏ quy trình thanh toán ở các cửa hàng. Ai là người bị hành động này của Amazon Go đặt vào tình

trạng nguy cấp? 3,4 triệu người Mỹ được thuê làm nhân viên thu ngân (chiếm 2,6% lực lượng lao động tại Mỹ). Đó là một con số không hề nhỏ, gần bằng số lượng giáo viên tiểu học và trung học ở Mỹ.

Trong khi các nhà bán lẻ lo lắng đối mặt với Amazon Go, các nhà sản xuất phần cứng và các nhãn hàng khác cũng bắt đầu lo lắng với Amazon Echo.

Amazon Echo là một loại loa không dây thông minh, hỗ trợ cho hệ thống trí tuệ nhân tạo Alexa của Amazon, đặt giống với tên của thư viện Alexandria.

Alexa được thiết kế như một trợ lý ảo, cho phép người dùng sử dụng giọng nói để ra lệnh mở nhạc, lướt web và hỏi đáp.

Thật ra, quan trọng hơn cả, Amazon sẽ đưa chúng ta lên một mức độ cao hơn trong hành vi mua sắm thông qua phần mềm nhận diện giọng nói. Hãy nói "Alexa, bỏ tuýp kem đánh răng Sensodyne vào giỏ hàng" hay "nhấn dùm nút Trojan Condoms Dash"(4). Càng sử dụng, Alexa càng trở nên thông minh hơn.

*(4) Một loại thiết bị wifi giúp đặt hàng nhanh chóng bằng cách ghi nhớ lại đơn hàng đã đặt trước đó. Mỗi thiết bị sẽ đi cùng một đơn hàng.*

Đó là những gì người tiêu dùng nhận được, sự thoải mái, tiện lợi và nhanh chóng. Amazon nhận lại nhiều hơn: khách hàng tin tưởng Amazon nhiều đến mức cho phép Alexa nghe và hiểu được những cuộc nói chuyện và thu hoạch những dữ liệu về hành vi, tâm lý mua sắm của khách hàng.

Những thông tin này cho phép Amazon phân tích sâu hơn cuộc sống riêng tư và những ước muốn về tiêu dùng của khách hàng nhiều hơn bất kỳ công ty bán lẻ nào. Có khi có tiền cũng không mua được.

Trong ngắn hạn, Echo và Go của Amazon có thể sẽ không thu hoạch được gì nhiều, không nhận được đơn hàng đặt qua môi trường ảo mới này. Nhưng khai thác được kho dữ liệu lớn (big data) và kho thông tin không gì sánh được về các hành vi tiêu dùng của khách hàng, Amazon chẳng mấy chốc sẽ đáp ứng được tất cả nhu cầu mua sắm của khách hàng, vận hành trơn tru từ việc giúp đưa ra quyết định đến khâu đặt hàng.

Tôi gọi khái niệm này là Prime Squared. Đây là một trang dịch vụ mới của Amazon. Lúc nào chúng ta cũng phải tính toán trong việc đặt hàng: mua ít hàng đi khi cả nhà có chuyến đi nghỉ phép hay du lịch; nhưng phải mua nhiều hơn khi nhà có khách; giảm đặt kẹo Lindt Chocolate khi bắt đầu thấy nghiện thứ đó. Bây giờ, những cân nhắc đó đều có Amazon lo cho chúng ta.

Đầu tiên, Amazon gửi đến một cái hộp rỗng. Chúng ta lựa những thứ mà mình không cần hoặc dư ra cho vào hộp gửi trả lại. Amazon sẽ ghi nhận những điều đó. Lần sau, cái hộp trả lại sẽ nhỏ hơn. Có nghĩa là Amazon sẽ điều chỉnh cho chúng ta dựa trên những hành vi tiêu dùng quá khứ.

Amazon đang tiến tới xu hướng đặt hàng mà không cần nhấn chuột. Amazon tung ra dịch vụ Wardrope vào tháng 06 năm 2017, cho phép khách hàng chọn quần áo, túi xách, giày dép,… và thử ngay tại nhà của mình trước khi quyết định “giữ hay trả lại”. Khách hàng có 7 ngày để quyết định và chỉ tính tiền sau khi giữ lại.

Thử so sánh điều này với hành vi dừng chân tại một trung tâm mua sắm trên đường đi làm về nhà xem sao. Đầu tiên, chúng ta phải tìm chỗ đậu xe, xếp hàng ở phòng thử quần áo, rồi lo lắng không biết màu sắc này có bị hiệu ứng ánh đèn của cửa tiệm làm khác đi không? Sau đó lại còn phải xếp hàng chờ tính tiền. Chưa hết, mua xong còn phải đối mặt với chuyện kẹt xe trên đường về nhà.

Vậy chọn vào cửa tiệm hay mua hàng bằng box ở nhà? Chúng ta đang chứng kiến sự “thanh trừng môn hộ” trong ngành bán lẻ, giống như từng chứng kiến sự sụt giảm của người lao động trong lĩnh vực

nông nghiệp, rớt từ 50% xuống còn 4% trong một thế kỷ. Có thể sẽ xảy ra cùng một kịch bản trong vòng 30 năm tới trong ngành bán lẻ.

Amazon tập trung không nao núng vào việc làm sao để khách hàng đặt hàng ngày càng dễ dàng, thuận lợi. Họ đầu tư môi trường B2B (môi trường dành cho các nhà bán lẻ khác), nhưng rõ ràng Amazon đặt mình vào vị trí thuận lợi nhất trong cuộc đua "ngàn tỷ đô la" này.

Điều gì sẽ gia cố quyền sở hữu của Amazon trong ngành bán lẻ thế giới? Đó chính là những cam kết của Amazon. Mỗi bước đi của Amazon là mỗi lần họ thu thập hàng núi dữ liệu của người tiêu dùng trên toàn thế giới.

Amazon đã biết những thỏa thuận mua bán giữa "anh và tôi". Chẳng mấy chốc, Amazon sẽ hiểu những tâm lý, hành vi mua sắm của chúng ta rõ hơn chúng ta hiểu về bản thân mình.

Dường như chúng ta khá thích thú về điều này, vì vậy chúng ta tự nguyện cung cấp cho Amazon những thông tin này.

**Khéo ăn nói, được thiên hạ**

Amazon đã tiếp cận được nguồn vốn rẻ trong một thời dài hơn bất kỳ công ty nào trong lịch sử hiện đại.

Hầu hết các công ty công nghệ thành công bằng vốn đầu tư mạo hiểm trong thập niên 1990 đã huy động được dưới 50 triệu đô la trước khi đem đồng lời về cho các nhà đầu tư.

Trong khi đó, Amazon huy động được 2,1 tỷ đô la từ các nhà đầu tư trước khi Amazon hòa vốn. Amazon đã cho chúng ta thấy, khi họ tung một sản phẩm, ví dụ như chiếc điện thoại, họ sẽ đầu tư hàng chục, thậm chí hàng trăm triệu đô la vào việc phát triển và tiếp thị. Nhưng nếu thất bại trong 30 ngày đầu tiên ra mắt, họ sẽ xử lý thảm họa bằng cách giảm tốc và khai tử luôn sản phẩm.

Đối với nguồn vốn dài hạn (tức là vốn huy động trên thị trường chứng khoán), nếu một công ty nằm trong danh sách Fortune 500

như HP, Unilever, hay Microsoft, tung ra một chiếc điện thoại và chết ngay từ lúc ra mắt (Dead On Arrival), giá cổ phiếu của họ sẽ rớt hơn 20%, giống như Amazon rớt giá vào năm 2014. Các cổ đông sẽ kêu la, các CEO của những công ty này thấp thỏm không yên, đưa ra một kế hoạch tái cấu trúc và tất nhiên là giảm chi tiêu.

Những điều đó không xảy ra tại Amazon. Tại sao? Bởi vì nếu bạn có đủ tiền để chơi ván bài thâu đêm suốt sáng thì cuối cùng bạn cũng có trong tay 21 điểm[5].

*[5] Bài Blackjack.*

Đây là giá trị cốt lõi của Amazon: tiếp thị bằng phương pháp kể chuyện.

Thông qua phương pháp này, đưa ra những gạch đầu dòng về viễn cảnh ngành bán lẻ, Amazon đã xây dựng lại mối quan hệ với các cổ đông. Câu chuyện được kể qua các phương tiện truyền thông và báo chí, đặc biệt là những người phụ trách chuyên mục kinh tế và công nghệ.

Nhiều nhà báo biến các CEO của các công ty công nghệ như những nhân vật showbiz nổi danh và họ đặt Amazon vào điểm nóng, gắn sao cho Amazon bất kỳ lúc nào có thể.

Cho đến tận bây giờ, hợp đồng mà các công ty khác có với các cổ đông là: hãy cho tôi thời gian một vài năm và vài chục triệu đô la… và sau đó, chúng tôi sẽ bắt đầu trả lại tiền đầu tư bằng lợi nhuận.

Amazon đã làm nổ tan tành truyền thống đầu tư đó, thay vào bằng khái niệm *lợi nhuận* bằng t*ầm nhìn và tăng trưởng,* thông qua phương thức kể chuyện. Câu chuyện rất hấp dẫn và đơn giản.

**Câu chuyện:** Trung tâm mua sắm lớn nhất hành tinh.

**Chiến lược:** Đầu tư “khủng” vào lợi ích của người tiêu dùng sẽ đứng vững qua thời gian – chi phí thấp, chọn lựa nhiều hơn và giao hàng nhanh nhất.

Nhờ vào tỷ lệ tăng trưởng đều đặn phản ánh tầm nhìn dài hạn đúng đắn, thị trường đã không ngừng thúc đẩy cho giá cổ phiếu của Amazon tăng lên, cung cấp một lượng vốn giá rẻ nhiều đến không ngờ.

Hầu hết cổ phiếu của các hãng bán lẻ giao dịch với hệ số thu nhập là 8, còn cổ phiếu của Amazon lên đến 40. Amazon cũng huấn luyện cho các tay môi giới chứng khoán ở Phố Wall khuyên nhà đầu tư nên giữ cố phiếu lên đến một đẳng cấp cao hơn – tăng trưởng cao nhưng lợi nhuận thấp.

Điều này cho phép Amazon giữ lại tỷ lệ lãi gộp hàng năm kiếm được và tiếp tục đẩy lượng tiền đó vào kinh doanh để tránh bị đánh thuế doanh thu. Với phương thức đó, Amazon càng ngày càng xây những chiến hào "sâu hơn" và "vững hơn" xung quanh để bảo vệ công ty.

Lợi nhuận đối với nhà đầu tư cũng giống như chất heroin đối với kẻ nghiện. Tất nhiên, nhà đầu tư rất thích lợi nhuận. Vòng xoay: đầu tư – tăng trưởng – sáng tạo – lợi nhuận, ai mà không thích!

Cách bố trí vốn đúng thời điểm của Amazon chính là điều đã được giảng dạy từ thế hệ này qua thế hệ khác tại các trường dạy kinh doanh – không cần quan tâm đến nhu cầu ngắn hạn của nhà đầu tư mà phải theo đuổi mục tiêu dài hạn.

Nhưng trên thực tế, một doanh nghiệp làm được điều này cũng hiếm hoi như một cậu học sinh bỏ chơi bời để đi học.

**Tư tưởng kinh doanh thông thường:** nếu có thể vay tiền ở mức lãi suất rất thấp thì hãy mua cổ phiếu của doanh nghiệp vào và nhìn thấy quyền quản lý của doanh nghiệp tăng lên. Những điều này cho thấy đầu tư vào sự tăng trưởng và những công việc liên quan đến tăng trưởng là một rủi ro.

**Tư tưởng kinh doanh của Amazon:** nếu có thể vay tiền ở mức lãi suất rất thấp, tại sao không đầu tư vào những hệ thống kiểm soát phân phối hàng hóa cực kỳ đắt tiền? Bằng cách này, chúng ta sẽ

bảo đảm được vị trí vững vàng trong ngành bán lẻ và làm đối thủ ngộp thở. Sau đó, tất nhiên là chúng ta phát triển thật nhanh và mạnh.

Walmart cũng muốn gây ấn tượng với cổ đông của mình và đầu tư vào mục tiêu dài hạn một cách nghiêm túc. Nhưng thị trường lại không thích đầu tư vào một công ty đã quá trưởng thành như Walmart.

Tại đại hội cổ đông quý 1 năm 2016, ban lãnh đạo Walmart đã công bố với Phố Wall sẽ đầu tư lượng vốn lớn vào công nghệ để trở thành "kẻ thắng của tương lai ngành bán lẻ".

Điều đó hoàn toàn đúng và là chọn lựa duy nhất của Walmart. Tuy nhiên, chiến lược này đồng nghĩa với việc giảm lợi nhuận đề ra. Chỉ trong 20 phút, trong phiên mở cửa ngày hôm sau trên sàn chứng khoán, giá cổ phiếu của Walmart rớt thê thảm, mất 2,5 điểm, tương đương 20 tỷ đô la.

Trong các kỳ đại hội cổ đông, Amazon luôn luôn củng cố quan điểm về tăng trưởng, hạ thấp vai trò của lợi nhuận và nhắn nhủ với cổ đông là họ sẽ không chia cổ tức. Nhưng vì sao cổ đông luôn chấp nhận?

Chìa khóa nằm ở viễn cảnh "thống trị thế giới", hoàn thành công nghệ mới: giao hàng bằng máy bay không người lái, mở rộng mảng nội dung (kinh doanh phim trực tuyến), tấn công vào thiết bị trí tuệ nhân tạo (Amazon Echo).

Đó chính là cách kể chuyện của Amazon – theo cách của Harry Potter, tức là cứ tập phim sau luôn luôn hay hơn, hấp dẫn hơn tập phim trước.

**Nguồn vốn rẻ dẫn đến rủi ro 100 lần**

Bằng cái nhìn thông minh, sắc sảo và công khai, ông Bezos chia rủi ro của Amazon thành hai loại:

1) Những thứ mà bạn không thể quay lại (ví dụ, “đây là tương lai của doanh nghiệp”)

2) Những thứ mà bạn có thể quay lại (ví dụ, “cái này không phát huy hiệu quả, chúng ta thoát khỏi đây nào!”)

Quan điểm của Bezos chính là chìa khóa của chiến lược đầu tư cho Amazon: chấp nhận chọn thật nhiều rủi ro loại 2, tức là thử nghiệm nhiều cách, cách nào không ổn thì loại. Các thử nghiệm đó bao gồm: nhà kho bay (là các loại máy bay nhỏ giao hàng không người lái của Amazon đã được cấp bằng sáng chế tại Mỹ), hoặc hệ thống giúp những chiếc máy bay này tránh được “cung và tên” bắn hạ.

Đầu tư theo kiểu thứ 2 được đánh giá là rẻ hơn bởi vì sẽ dễ dàng loại bỏ thử nghiệm trước khi tốn quá nhiều tiền nhưng không hiệu quả mà lại xây dựng được hình ảnh một công ty luôn dẫn đầu về công nghệ.

Các cổ đông lại thích những câu chuyện như vậy vì họ có cảm giác họ là một phần của cuộc phiêu lưu đầy thú vị này. Thỉnh thoảng, các nhà đầu tư cũng “lượm” được vàng. Đó là khi Amazon “đổ dầu vào đóm lửa” để “luộc chín” đối thủ.

Bài học từ cách đầu tư của Amazon, không phải là chuyện có hàng đống tiền, mà chính là sự sẵn sàng “giết từ trong trứng nước” những sáng kiến hoặc sản phẩm không mang lại hiệu quả nhưng gây tốn tiền cho công ty (trong trường hợp Amazon, chính là nguồn nhân lực) để bắt đầu những thử nghiệm mới.

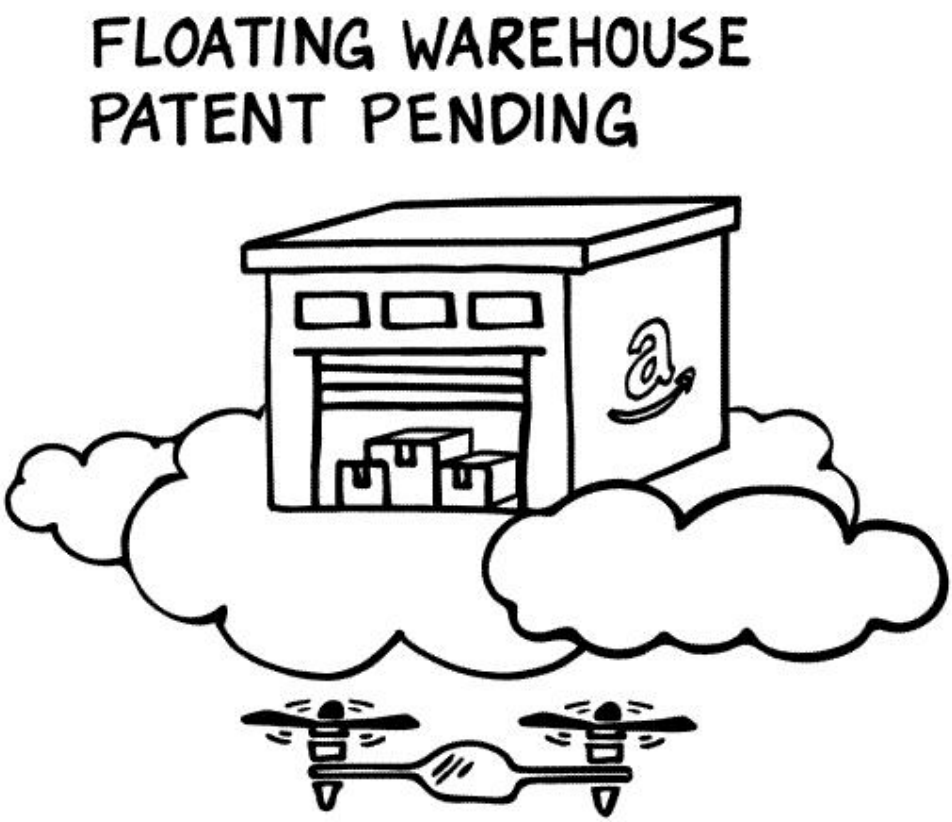
Kinh nghiệm của tôi trong những công ty truyền thống là bất kỳ cái gì mới mẻ thì được xem là sáng kiến. Mọi người háo hức xúm lại làm, giống như kiểu cha mẹ thương con, say mê nhiệt tình đôi khi phi lý về dự án đó mà từ chối nhận ra rằng dự án nhỏ ấy thật là xuẩn ngốc và ớn lạnh.

Amazon thể hiện sự kỷ luật thật sự khi họ không bao giờ nhảy xổ vào một vụ đầu tư cho đến khi biết chắc là dự án đó hiệu quả. Trong

ba năm qua, Amazon bước vào phân khúc cửa hàng truyền thống, nhiều bài báo làm rầm rộ, nhưng thực tế họ chỉ mới thử nghiệm khoảng 20 cửa hàng. Họ vẫn chưa tìm ra được một kiểu mẫu thích hợp để mở rộng phân khúc này.

Cũng giống như những nhà kinh doanh xuất sắc khác, Bezos có khả năng giải thích những ý tưởng điên rồ bằng cách biến nó thành ít điên rồ hơn nhưng lại thực tế hơn. Điều đó là hiển nhiên nhưng vì sao chúng ta không nghĩ ra? Vấn đề nằm ở chỗ: sự táo bạo.

**MÔ HÌNH NHÀ KHO BAY CỦA AMAZON ĐANG CHỜ ĐƯỢC CẤP BẰNG SÁNG CHẾ**




Nhà kho bay, giao hàng bằng máy bay, thoạt nghe có vẻ điên rồ. Hãy cân nhắc chi phí thuê mướn mặt bằng và vận hành một nhà kho hoạt động ở mặt đất xem sao. Cái nào tốn tiền nhiều hơn? Độ tiếp cận khách hàng và giá thuê mặt bằng? Sau đó, quay lại so sánh với

chi phí của nhà kho bay. Thấy cũng không đến nỗi quá điên rồ, đúng không?

Thông điệp không ngừng nghỉ của Bezos chính là Amazon thường xuyên đưa ra những quyết định lớn, táo bạo để ghi điểm, tựa như cú home-run trong môn bóng chày[6]. Trong bóng chày, một cú grand slam[7] chỉ ghi được 4 điểm.

*[6] Vận động viên đánh bóng cao vượt ra khỏi sân và chạy qua 4 góc của sân.*

*[7] Người đánh được cú home-run và 3 đồng đội đứng sẵn ở 3 góc sân.*

Cú home-run của Amazon Prime và Amazon Web Services ghi được hàng ngàn điểm khi vừa tiếp bóng. Như Bezos viết trong lá thư đầu tiên của Amazon gửi cổ đông vào năm 1997 “Nếu có 10 phần trăm cơ hội trong 100 lần đầu tư thì bạn nên đặt vào ván đó”.

Không cần phải nói, hầu hết các CEO đều không nghĩ như vậy. Họ sẽ không chọn rủi ro nếu thấy có ít hơn 50 phần trăm thành công, cho dù kết quả thắng có lớn đến đâu chăng nữa. Đó cũng chính là lý do vì sao những công ty ở những nền kinh tế cũ kỹ bị rò rỉ giá trị sang cho những công ty mới sau này.

Ngày nay, những công ty thành công có thể có tài sản, dòng tiền lưu động, giá trị thương hiệu nhưng cách họ tiếp cận rủi ro lại khác so với nhiều công ty công nghệ mới nổi – họ nhận biết rằng thành công vượt bậc chỉ đến cùng với những rủi ro to lớn.

Có một loại thiên kiến gọi là “thành kiến kẻ sống sót” – người ta quá tin vào những gì mà người thành công đã áp dụng. Điều này gây hại cho các CEO kiểu cũ và các cổ đông của họ.

“Tôi không thể nhận ra rằng công việc tôi đang làm là cơn ác mộng mãi đến khi tôi không làm nữa!”. Những loại công việc này có ở khắp mọi nơi: từ công nghệ thông tin, thủ quỹ, kiểm toán, điều khiển không lưu, vận hành lò hạt nhân, kiểm tra an toàn thang

máy,… Những người này sẽ không bao giờ nổi tiếng và có rất ít cơ hội để nổi tiếng. Những CEO thành công kiểu cũ cũng có một thành kiến tương tự – “Họ giàu có cho đến khi họ trắng tay”.

Có những CEO không biết điều chỉnh theo rủi ro, muốn tránh xa những rắc rối, đụng độ, ngồi ở vị trí 6 đến 8 năm, rồi về hưu trong sự giàu có.

Tuy nhiên, nếu chúng ta lên Google tìm cụm từ “những sai lầm lớn nhất trong lịch sử kinh doanh”, kết quả trả lại hầu hết là những rủi ro mà các công ty tránh đương đầu, ví dụ như Excite bỏ qua vụ mua Google với giá 750.000 đô la vào năm 1999, hay Blockbuster không chịu mua Netflix với giá 50 triệu đô la năm 2000.

Lịch sử đứng về phía những điều táo bạo. Tưởng thưởng dành cho người hiền lành. Như một CEO của một công ty nằm trong danh sách Fortune 500 khuyên, tốt hơn hết là chọn cách thường xuyên dấn thân vào những nơi nguy hiểm.

Các công ty lớn có thể có nhiều vốn để thực hiện sáng tạo, nhưng họ hiếm khi chọn rủi ro cao hoặc thực hiện dự án sáng tạo với chi phí lấy từ doanh số hiện tại. Cả hai trường hợp đều tránh làm cho đối tác, cũng như nhà đầu tư ghét bỏ và xa lánh. Họ chọn cách chơi không để thua và cổ đông cũng thích cách đó… cho đến khi những cổ đông chán bỏ đi và mua cổ phiếu của Amazon.

Hầu hết hội đồng quản trị hay hỏi ban giám đốc điều hành “Làm thế nào để tạo lợi thế lớn nhất với chi phí đầu tư ít nhất?”. Amazon đảo câu hỏi thành “Chúng ta có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh nào với chi phí đắt đỏ nhất mà đối thủ không theo nổi?”.

Tại sao? Bởi vì Amazon tiếp cận được nguồn vốn của đám cổ đông có kỳ vọng lợi nhuận tức thì thấp hơn đối thủ. Giảm thời gian giao hàng từ 2 ngày xuống còn 1 ngày? Nội chuyện đó không cũng tốn hàng tỷ đô la. Amazon sẽ phải xây những kho chứa hàng thông minh ở gần các thành phố, những nơi giá bất động sản và giá nhân công cao chót vót. Bằng bất kỳ phương pháp thông thường nào thì

những cải tiến này cũng ngốn một lượng tiền lớn nhưng chỉ đem lại hiệu quả vừa phải.

Nhưng đối với Amazon, tất cả phải là hoàn hảo. Tại sao? Bởi vì Macy's, Sears và Walmart kham không nổi việc bỏ hàng tỷ đô la chỉ để rút ngắn ngày giao hàng từ 2 ngày xuống còn 1 ngày tại gian hàng nhỏ nhoi của họ. Nhưng người tiêu dùng thích như vậy và đối thủ của họ phải "ngậm bồ hòn" đứng sang một bên.

Năm 2015, Amazon bỏ ra 7 tỷ đô la cho phí vận chuyển, lỗ 5 tỷ đô la cho việc giao hàng và lãi gộp là 2,4 tỷ đô la. Điên rồ chăng? Không. Amazon đang lặn biển với bình oxy lớn nhất thế giới, buộc các đối thủ phải bơi theo – giảm giá theo Amazon, thỏa hiệp với khách hàng về kỳ vọng giao hàng sớm hơn.

Sự khác biệt là các đối thủ chỉ lặn bằng phổi, rồi hụt hơi. Còn Amazon sẽ ngoi lên và sở hữu cả đại dương rộng lớn trong ngành bán lẻ. Đầu tư theo kiểu thứ 2 cũng là cách mà Amazon làm cho các cổ đông mất nhạy cảm về sự thất bại.

Cả bốn đại gia công nghệ đều làm như vậy – nhìn Apple và Google với dự án xe không người lái và Facebook thường xuyên đưa ra tính năng mới để biến số người sử dụng thành tiền, nhưng cũng sẽ mau chóng rút bỏ tính năng đó nếu nó không làm tăng số người sử dụng.

Bezos viết trong lá thư thường niên gửi cổ đông:

"Thất bại và sáng chế là một cặp song sinh không thể tách rời. Để sáng chế, chúng ta phải làm thí nghiệm, và nếu chúng ta biết trước là thành công thì đó không còn là thí nghiệm."

**ĐỎ, TRẮNG VÀ XANH**

Bộ tứ này rất nghiêm ngặt trong việc bước ra khỏi vùng an toàn, đặt cược lớn, táo bạo, thông minh và quan trọng là "khoan dung" cho thất bại. Sự khoan dung này chính là trái tim của Amazon và rộng hơn là sự thành công của nền kinh tế Mỹ.

Tôi đã thành lập và đồng sáng lập 9 công ty. Nói một cách hào hiệp, 3 thắng – 4 thua – 2 huề vốn. Không một xã hội nào có thể khoan dung, ít nhiều tưởng thưởng tôi như thế. Mỹ là một quốc gia của sự tha thứ và ngay cả Jeff Bezos được xem là người của cả thế giới nhưng văn hóa của Amazon vẫn đặc trưng 3 màu: đỏ, trắng và xanh dương (màu cờ Mỹ).

Hầu hết những người giàu có, thành công đều có một điểm chung: đó là thất bại. Họ đã trải nghiệm thất bại, thường là rất lớn, trên con đường đến thành công đầy rủi ro và thường kết thúc con đường đó… cũng là rủi ro.

Một xã hội mà luôn khuyến khích chúng ta đứng lên sau khi bị banh đập vào đầu, phủi bụi cho quần áo sạch sẽ, đứng vào vị trí và chuẩn bị cú đánh gậy kế tiếp[8] chính là nơi tạo ra những tỷ phú của thế giới.

*[8] Các động tác đánh bóng chày của Mỹ.*

Mối tương quan rất rõ ràng. Mỹ là quốc gia có những luật phá sản hiền hòa nhất, cho phép những người dám mạo hiểm chấp nhận được rủi ro để thành công. 29 trong số 50 người giàu nhất hành tinh này sống ở Mỹ, 2/3 là những công ty "kỳ lân"[9] và đặt trụ sở chính ở Mỹ.

*[9] Unicorn: những công ty tư nhân có vốn hóa thị trường hơn 1 tỷ đô la.*

## BÁN QUẦN JEANS CHO NGƯỜI ĐÀO VÀNG

Cách tốt nhất là sở hữu một mảnh đất có vùng mỏ bên dưới. Chỉ việc bán cuốc, xẻng cho người thợ đào mỏ không thôi cũng là một việc kinh doanh béo bở rồi. Cơn sốt đào vàng ở California cách đây 170 năm đã chứng minh điều đó là đúng. Levi's chỉ bán quần jeans cho dân đào vàng thôi mà cũng giàu lên không kém. Amazon chứng minh điều đó vẫn còn đúng cho đến hôm nay.

Amazon đang sở hữu một mỏ vô cùng béo bở. Công ty này chia doanh thu làm hai phần. Phần thứ nhất đến từ mảng bán lẻ các sản phẩm tiêu dùng (Amazon và Amazon Marketplace); phần thứ hai gọi là các mảng khác, bao gồm mảng quảng cáo từ Amazon Media Group và dịch vụ đám mây, gọi là Amazon Web Services.

Hầu hết các công ty thương mại điện tử có thể chưa bao giờ có lợi nhuận nhiều và một vài trường hợp, các nhà đầu tư sẽ chán ngấy cái kiểu "lặp đi lặp lại" điệp khúc như Bezos đã làm. Đó là những công ty đã bị bán đi như Gilt, Hautelook, Red Envelope hoặc tự đóng cửa như Boo.com, Fab hay Style.com.

Trong một hệ sinh thái kết hợp nguyên tắc "kẻ thắng được tất cả" (gia tăng thu hút khách hàng về mình), "đầu tư lớn vào khâu phân phối" và "nền tảng trực tuyến", các công ty chỉ kinh doanh thương mại điện tử thuần túy không thể trụ vững.

Amazon không chạy thoát khỏi những điều này. Nhưng nếu ngay cả mảng kinh doanh cốt lõi của Amazon (thương mại điện tử thuần túy) khó đem lại lợi nhuận cao đi chăng nữa, thì giá trị khổng lồ mà Amazon mang lại cho người tiêu dùng cũng đã tạo nên một thương hiệu tiêu dùng uy tín nhất, đáng tin nhất trên trái đất này.

Amazon đã thống trị doanh số thương mại điện tử, nhưng mô hình kinh doanh của họ không dễ gì bị sao chép hoặc đối thủ cạnh tranh có thể chịu đựng nổi. Giờ đây, với thành công của Amazon, ít ai nhớ rằng họ không hề có lợi nhuận cho đến quý 4 năm 2001, bảy năm sau khi thành lập và cũng trồi lên sụt xuống kể từ đó.

Vài năm trở lại đây, Amazon đã kinh doanh trên thương hiệu của mình, tận dụng thương hiệu để mở rộng sang lĩnh vực khác, đơn giản là có lợi nhuận nhiều hơn. Thử nhìn lại xem, nền tảng bán lẻ của Amazon giống như "con ngựa thành Troy" – đã thiết lập được mối quan hệ và thương hiệu, sau đó "tiền tệ hóa" những thứ đó cho các mảng kinh doanh khác của Amazon.

Trong khi tăng trưởng hàng năm của mảng bán lẻ tại Amazon duy trì từ mức 13% đến 20% từ quý 1 đến quý 3 năm 2015, thì

Amazon Web Services (AWS) – dịch vụ máy chủ và công nghệ lưu trữ đám mây – đã tăng từ 41% đến 81% trong cùng thời gian. AWS cũng tăng đáng kể tỷ lệ đóng góp tổng doanh thu của Amazon, từ 38% trong quý 1/2015 lên đến 52% trong quý 3/2015. Các nhà phân tích dự báo AWS có thể đạt doanh thu lên đến 16,2 tỷ đô la đến cuối năm 2017, làm giá trị vốn hóa thị trường lên đến 160 triệu đô la, cao hơn mảng bán lẻ của Amazon.

Nói cách khác, trong khi cả thế giới vẫn nghĩ Amazon là nhà bán lẻ trực tuyến thì họ đang lặng lẽ trở thành "tay chơi" thứ thiệt và lớn nhất thế giới về cung cấp dịch vụ đám mây.

Amazon không dừng lại ở mảng dịch vụ web đám mây. Chỉ riêng Amazon Media Group (dịch vụ nội dung trực tuyến) có thể chẳng mấy chốc vượt qua doanh số 2,5 tỷ đô la của Twitter năm 2016, trở thành một trong những công ty truyền thông trực tuyến lớn nhất thế giới.

Amazon Prime, một dạng câu lạc bộ không độc quyền ở Mỹ (52% gia đình ở Mỹ đang có tài khoản Amazon Prime), chào mức giá 99 đô la một năm để hưởng được ưu đãi: giao hàng trong 2 ngày miễn phí hoàn toàn, giao hàng trong vòng 2 giờ đồng hồ đối với một số mặt hàng (ở trang Amazon Now), xem phim, nghe nhạc trực tuyến, bao gồm cả những nội dung có bản gốc. Những ý tưởng về nội dung trực tuyến được đầu tư giống như người "hoa tiêu", sau đó người xem được yêu cầu bỏ phiếu trực tuyến để đánh giá bộ phim truyền hình nào nên được đưa lên Amazon Prime.

Giống như những kẻ có quyền lực tối thượng, Amazon cũng theo đuổi chiến lược "kiềng ba chân": trên không, đất liền và dưới biển.

"Thưa ông Bán lẻ, ông có thể giao hàng cho người tiêu dùng trong vòng một giờ đồng hồ hay không? Không thành vấn đề".

Amazon có thể thực hiện điều đó cho người tiêu dùng (tất nhiên phải trả phí), bởi vì họ đang đầu tư vào một công nghệ mà đối thủ của họ không thể kham nổi – những nhà kho điều hành bằng người máy đặt gần các trung tâm thành phố, những chiếc máy bay chở

hàng dành riêng và xe tải các loại. Mỗi ngày, bốn chiếc Boeing 767 chở hàng hóa từ Tracy, California thông qua một sân bay gần Stockton giở hàng xuống một nhà kho rộng chừng một triệu foot vuông[10] vừa xây xong hồi năm 2016.

*[10] 1 triệu foot vuông = khoảng 93.000 mét vuông.*

Đầu năm 2016, Amazon được Ủy ban Hàng hải Liên bang cấp giấy phép Trung gian Vận chuyển Hàng hóa để thực hiện các dịch vụ vận tải biển. Như thế, Amazon có thể chở những hàng hóa khác nữa chứ không chỉ riêng của Amazon.

Dịch vụ mới này mang tên Fullfillment by Amazon (FBA), sẽ không chở hàng hóa trực tiếp cho khách hàng tiêu dùng. Nhưng FBA cho phép các đối tác Trung Quốc của Amazon đem hàng hóa băng qua Thái Bình Dương tiết kiệm chi phí hơn. Bạn có muốn cá cược bao lâu thì Amazon sẽ thống trị mảng vận tải biển hay không?

Thị trường vận tải biển qua Thái Bình Dương trị giá 350 tỷ đô la nhưng lại là ngành kinh doanh có lợi nhuận thấp. Chủ tàu tính giá 1.300 đô la cho một container loại dài 40 foot (6 x 12 mét), chở được đến 10.000 đơn vị hàng (13 cent một đơn vị hàng, hay cỡ chừng 10 đô la cho một màn hình tivi phẳng). Đó là một ngành kinh doanh "bèo bọt", trừ khi bạn là Amazon.

Chi phí lớn nhất nằm ở khâu lao động: xếp hàng lên, dỡ hàng xuống tàu và tất nhiên còn các thủ tục giấy tờ liên quan đến hải quan. Amazon có thể bố trí người máy và phần mềm để giảm những chi phí đó. Kết hợp với dàn máy bay mới của Amazon, hứa hẹn thêm một ngành kinh doanh mới cho Amazon.

Giữa một dàn máy bay, Boeing 757 và 767, xe tải, vận tải xuyên Thái Bình Dương và những ông tướng quân đội về hưu (sự thật – không đùa!), những người được thuê để giám sát hoạt động dịch vụ hậu cần phức tạp nhất của thế giới (phải sắp xếp như thế nào mà tàu ngầm và hàng không mẫu hạm không trồi lên hoặc thả neo hơn một lần trong mỗi sáu tháng), Amazon đang xây dựng một hệ thống hạ tầng dịch vụ hậu cần mạnh mẽ nhất trong lịch sử.

**Cửa hàng**

Viên gạch cuối cùng trong chiến lược của Amazon để thống trị thế giới là sử dụng lượng tài sản lớn chất đống trên cửa hàng trực tuyến để xâm chiếm môi trường bán lẻ ngoại tuyến. Tôi muốn nói đến "cửa hàng" vì những thứ này chẳng mấy chốc sẽ tàn lụi chính vì thương mại điện tử.

Sự thật là cái chết của những cửa hàng truyền thống đã bị cường điệu quá mức. Thực tế, không phải chỉ có cửa hàng đang chết dần chết mòn mà còn tầng lớp trung lưu nữa.

Công ty sở hữu các siêu thị lớn nhất tại Mỹ là Simon Property Group. Các cổ đông của họ đã bị thua lỗ nặng trong năm 2017 sau khi kết quả năm 2016 cũng không khả quan. Tuy nhiên, Simon Property vẫn ổn vì họ kinh doanh các cửa hàng ở khu vực tầng lớp thu nhập trung bình và thấp.

Nếu dựa trên doanh số, độ lớn và chất lượng, 40% tổng giá trị của các siêu thị tại Mỹ bây giờ đều nằm ở top 100 bên cạnh hàng ngàn siêu thị khác. Taubman Properties, một chủ sở hữu của những siêu hạng sang tại Mỹ cho biết giá thuê một foot vuông năm 2015 là 800 đô la, tăng 57% kể từ năm 2005.

So sánh con số đó với CBL & Associates Properties Inc., đang cho thuê các siêu thị hạng B và C, với giá một foot vuông là 374 đô la, chỉ tăng 13% cùng giai đoạn đó.

Cho nên, nếu nói cửa hàng đang "giãy chết" thì hãy cẩn thận nói rõ là loại cửa hàng nào. Không thể đổ lỗi cho thương mại điện tử hoàn toàn. Rốt cuộc, người thắng thật sự là những nhà bán lẻ hiểu cách kết hợp cả hai phương thức bán lẻ như thế nào. Đó chính là Amazon.

Thời đại bán lẻ tương lai sẽ tạo ra "kỷ nguyên đa kênh" – một thời kỳ kết hợp giữa công nghệ web, mạng xã hội và cửa hàng truyền thống sẽ là điểm mấu chốt dẫn đến thành công. Mọi thứ cũng đều hướng vào việc Amazon sẽ thống trị thời kỳ bán lẻ mới này.

Tôi đã nói rằng Amazon sẽ mở thêm cửa hàng truyền thống, thậm chí sẽ mở nhiều. Cũng hợp lý nếu nói họ sẽ thâu tóm những công ty bán lẻ đang khó khăn, như Macy's chẳng hạn, hoặc một công ty có mạng lưới phân phối rộng, như một chuỗi cửa hàng tiện lợi nhượng quyền.

Chi phí lớn nhất của Amazon là khâu giao hàng và mục tiêu cao nhất là tiếp cận càng nhiều người tiêu dùng càng tốt với càng ít thời gian càng tốt. Đó là lý do vì sao Amazon thu mua Whole Foods với 460 cửa hàng nhượng quyền, cho phép họ xuất hiện ở hầu hết các trung tâm đô thị, nơi giúp Amazon tiếp cận với người tiêu dùng khá giả nhanh nhất.

Amazon đã có hơn 10 năm bán "rau củ quả" trực tuyến không mấy thành công vì khách hàng thích mua nông sản và thịt trong siêu thị hơn. Bí quyết thành công trong "kỷ nguyên đa kênh" là phải biết chọn kênh nào cho sản phẩm nào để tối ưu và làm thế nào để phục vụ bản năng "săn bắt và hái lượm" của người tiêu dùng.

Trong lúc viết cuốn sách này, bên cạnh việc mua Whole Foods, Amazon cũng đang thử nghiệm chuỗi cửa hàng riêng tại Seattle và San Francisco Bay Area. Họ còn có các nhà sách tại Seattle, Chicago và New York (và kế hoạch sẽ mở tại San Diego, Portland và New Jersey).

Nhưng tại sao Amazon đang bán sách trên mạng mà lại còn muốn mở cửa hàng bán sách truyền thống? Đơn giản là họ muốn bán Echo, Kindle và một số thứ khác. Khách hàng muốn nhìn, muốn chạm vào và "săm soi" sản phẩm hơn, giám đốc tài chính Amazon, Brian Olsavsky thừa nhận.

Amazon cũng đang thử nghiệm hàng chục cửa hàng pop-up[(11)] và kế hoạch sẽ lên đến khoảng 100 cửa hàng dạng này đến cuối năm 2017 đặt tại các siêu thị. Hành động của Amazon xảy ra trong lúc những nhà bán lẻ chuyên nghiệp như Macy's, Sears, chuỗi Kmart và những đại gia siêu thị như JCPenny và Kohl's đã tuyên bố kế hoạch đóng cửa hàng trăm cửa hàng trong năm 2017.

*[11] Loại gian hàng dã chiến dựng tạm lên rồi dẹp như ở các hội chợ.*

Trong khi đó, để đặt một chân vào "kỷ nguyên đa kênh", người khổng lồ bán lẻ Walmart chi ra 3,3 tỷ đô la để mua công ty đối thủ của Amazon là Jet.com – có cảm giác giống như thời kỳ "khủng hoảng trung niên" của doanh nghiệp phải bỏ ra 3,3 tỷ đô la để cấy tóc giả.

Walmart thất bại khi không cải thiện được mảng bán hàng trực tuyến và thất bại này hoàn toàn có thể biện hộ được. Đó chính là khi Amazon "hành quân", mảng trực tuyến của Walmart bị chậm lại, có khi còn không tăng trưởng được.

Jet.com chứng minh sự khác biệt giữa một công ty dot-com hết thời và một doanh nghiệp tỷ đô là thế nào. Chúng ta có nhận ra được hay không? Có ai đã từng tham gia một sự kiện gọi vốn của start-up chưa?

Theo bạn, Marc Lore, người sáng lập Jet.com, là ai? Là dot-com hết thời hay doanh nghiệp tỷ đô? Marc Lore và Jeff Bezos có thể được ví như hai anh em cùng cha khác mẹ. Hai người làm trong cùng ngành bán lẻ, họ là sự kết hợp giữa trứng của bà Ayn Rand (nhà văn Mỹ gốc Nga theo quan điểm hiện thực khách quan) và tinh trùng của Darwin (nhà sinh vật học theo quan điểm thuyết tiến hóa) và được nuôi nấng bởi Darth Maul (một nhận vật ác ma trong phim Star Wars). Lore từng làm việc trong ngành ngân hàng, sau đó quay sang kinh doanh thương mại điện tử. Nhưng Lore chọn một mặt hàng được xem là "cấp thấp" để bắt đầu – đó là tả lót – nhưng dẫu sao vẫn tốt hơn sách.

Năm 2005, Lore mở diapers.com và một số sản phẩm tiêu dùng khác dưới thương hiệu Quidsi. Khi Bezos viếng thăm Quidsi, lập tức ông ấy có cảm giác như ở nhà và nhận thấy những nhà kho đặt ở gần những khu đô thị trung tâm, vận hành bằng đội ngũ người máy Kiva được lập trình đầy đủ.

Bezos đã mạnh tay chi 545 triệu đô la năm 2011 để mua Quidsi. Chỉ cần nửa tỷ đô la, Amazon đã mua được một "xung lượng" trong ngành bán lẻ, mua được nguồn nhân lực tốt và đẩy đối thủ ra khỏi thị trường.

Nhưng Lore không muốn làm việc với Jeff Bezos mà muốn trở thành Jeff Bezos. 24 tháng sau, Lore sàng lọc và xem xét, sau đó mở Jet.com. Tình hình này giống như là Lore nhận nửa tỷ tiền đền bù cho cuộc ly dị với Quidsi và quyết định trở thành hàng xóm của người kia để chọc tức.

Nhưng ý đồ ấy không thành, Bezos đã quyết định đóng cửa Quidsi tháng 4 năm 2017 và sa thải khá nhiều nhân viên Quidsi. Nếu anh đã ly dị tôi, thì anh em của anh cũng phải dọn ra khỏi nhà tôi.

Lẽ ra Quidsi không bị đóng cửa. Nhưng tôi ngờ rằng Jeff đã nói với Marc "Đi chết đi!".

Chúng ta quên rằng hầu hết các công ty lớn trên thế giới được điều hành bởi những người trung niên, họ có cái tôi rất lớn cho nên thường đưa ra những quyết định mang nhiều cảm xúc hơn là lý trí.

Jet.com sử dụng những thuật toán để khuyến khích khách hàng mua càng ngày càng nhiều bằng cách giảm giá dựa trên phí vận chuyển. Jet.com đưa ra phí thành viên thường niên 50 đô la, giống như siêu thị bán sỉ Costco. Đây là công ty đầu tiên có "vũ khí" để đối đầu với Amazon và trong năm đầu tiên Jet.com đã đem về 250 triệu đô la.

Nhưng đã có một sự cố: Jet.com tuyên bố hủy bỏ mô hình thành viên khi đã đủ mạnh. Thật ra đây chỉ là một chiêu PR.

Vào thời gian Walmart mua Jet.com, Jet.com đang bỏ qua 4 triệu đô la một tuần cho quảng cáo và cần phải có doanh số 20 tỷ đô la hàng năm – hơn cả Whole Foods hay Nordstrom – chỉ để huề vốn.

Khi phương pháp tiếp thị hàng tiêu dùng truyền thống mất tầm quan trọng trong thời đại số, các công cụ "tiếp thị mới" xuất hiện. Doanh nghiệp biến "chanh thành nước chanh" (chanh rất chua

không ai uống, nhưng nước chanh uống ngon hơn) để huy động một lượng vốn lớn, tự xưng là người tiên phong, sau đó bán doanh nghiệp cho một doanh nghiệp lớn truyền thống đang bị quá khích bởi mô hình mới. Đó chính là phương pháp “tiếp thị mới”.

Trong lúc Walmart nỗ lực sàng lọc, đem mô hình thương mại điện tử vào hạ tầng bán lẻ truyền thống, Amazon ra sức xây dựng và thu mua các cửa hàng để bổ sung đầy đủ mô hình bán lẻ trực tuyến của mình.

Người tiêu dùng càng ngày càng tỏ ra thích trải nghiệm đa kênh, nơi các thiết bị số (đặc biệt là điện thoại thông minh) đóng vai trò kết nối họ với cửa hàng trực tuyến. Khách hàng luôn luôn đúng. Họ chỉ có thể chọn một trong ba cánh cửa:

1. Trải nghiệm trang thương mại điện tử tuyệt vời

2. Thích đi mua hàng ở cửa hàng truyền thống

3. Lướt xem hàng hóa trên trang điện tử và được “chạm, sờ” món hàng như cửa hàng truyền thống. Cả hai trải nghiệm kết nối bằng điện thoại thông minh.

Khả năng lưu lại thông tin món hàng trên điện thoại, nhận hàng ở cửa hàng, mua hàng trực tuyến, đổi hàng ở cửa hàng và không cần phải xếp hàng chờ thanh toán là mô hình không gì có thể đánh bại được. Sephora, Home Depot và các cửa hàng tổng hợp đang áp dụng mô hình đa kênh này.

Tương lai của bán lẻ có thể diễn ra giống Sephora, Home Depot hơn là mô hình của Amazon hiện tại. Tuy nhiên, Amazon có nguồn lực (vốn, công nghệ, niềm tin,…) để phát hiện giấc mơ “đa kênh” của người tiêu dùng và cùng các nhà bán lẻ khác tiến đến mô hình đó.

Rốt cuộc, tại sao Amazon, ông vua ngành bán lẻ, nên tiến vào mô hình đa kênh? Bởi vì thương mại điện tử đơn thuần sẽ không hiệu quả, không sinh sôi nảy nở được và không phát triển dài hạn được.

Ở mặt thể hiện của kênh thương mại điện tử, chi phí để kéo khách hàng về phía mình tiếp tục tăng cao trong khi xu hướng khách hàng trung thành với nhãn hàng ưa thích giảm dần. Nên nhà bán lẻ phải luôn không ngừng giành lại khách hàng.

Năm 2014, 47% khách hàng khá giả có thể dễ dàng gọi tên một nhãn hàng bán lẻ ưa thích của họ; 6 năm sau, con số đó giảm xuống còn 28%. Điều này khiến các công ty thương mại điện tử thuần túy càng lo lắng. Không công ty nào muốn trở thành kẻ mang ơn Google và có nhiều khách hàng không trung thành.

Amazon đã quyết định chấm dứt cuộc đua miệt mài chi phí cao để giành giựt khách hàng nhưng có độ trung thành bằng không. Đó là lý do, thông qua chính sách giá và sản phẩm, nội dung độc quyền, Amazon đưa ra yêu cầu cho khách hàng hoặc gia nhập câu lạc bộ thành viên Amazon Prime, hoặc rời khỏi trang Amazon.

Khách hàng thành viên đem lại doanh số định kỳ 140% cao hơn doanh số của khách hàng không phải thành viên. Nếu theo đà tăng của thành viên Prime, chỉ trong vòng 8 năm nữa, số lượng người có tài khoản Prime sẽ cao hơn thuê bao truyền hình cáp tại Mỹ.

## CHI TIÊU TRUNG BÌNH HÀNG THÁNG CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG TẠI MỸ TRÊN AMAZON NĂM 2016

Shi, Audrey. "Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers." Fortune.

Bên cạnh đó, chi phí để xây dựng mô hình đa kênh mạnh mẽ là vô cùng khó khăn và tốn kém. Với hạ tầng hiện nay, Amazon đang xây dựng một kênh thông tin hiệu quả đến với các gia đình khá giả trên toàn thế giới. 70% gia đình có thu nhập cao tại Mỹ đang sở hữu tài khoản Amazon Prime.

Bạn mua một cái áo trên trang thương mại điện tử, sau đó chuyển cái áo từ nhà kho đến xe tải/máy bay giao đến nhà bạn. Nếu bạn không có ở nhà, hôm sau họ lại quay lại, bạn thử áo và quyết định không mua. Một người vận đồng phục màu nâu sẽ đến nhận lại áo, đem ra xe tải/máy bay quay ngược lại nhà kho. Quy trình đó thật là tốn kém.

Tổng chi phí của Amazon đã tăng lên 50% kể từ quý 1 năm 2012. Thật khó có thể chịu đựng nổi chi phí như vậy, trừ phi Amazon thu được phí thành viên và tính phí khách hàng không phải thành viên để sử dụng hạ tầng của mình… Đó có thể là điều mà Amazon đang hướng tới.

Vào thời gian đỉnh cao, Walmart chưa có máy bay giao hàng riêng. Những công ty giao hàng chuyên nghiệp như FedEx, DHL và UPS đã tăng giá trung bình 83% trong suốt 10 năm qua. Nhìn lại

ngành vận chuyển hàng không cách đây 30 năm, không thấy có những nhiều cải tiến sáng tạo về công nghệ vận chuyển qua đêm. Tóm lại, các đại gia vận chuyển này đang tự hào vào vị thế của mình nhưng một tảng đá lớn đang chắn trước mặt họ.

Tổng doanh số của ba hãng vận chuyển này vào khoảng 120 tỷ đô la. Hầu hết doanh số này sẽ rò rỉ qua Amazon trong vòng 10 năm tới, khi người tiêu dùng càng ngày càng tin tưởng Amazon hơn. Amazon có thể tự đắc trở thành hãng vận chuyển lớn nhất tại Mỹ và châu Âu cho chính hàng hóa của mình.

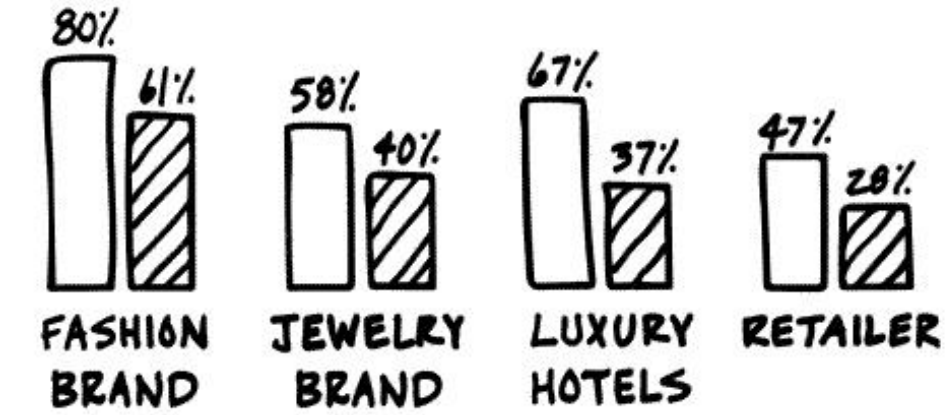
## "ALEXA, LÀM THẾ NÀO CHÚNG TA DẸP CÁC THƯƠNG HIỆU KHÁC?"

Alexa, công nghệ giọng nói (hay công nghệ thoại) của Amazon, đang khuấy động dữ dội nền tảng của bán lẻ và thương hiệu. Nhiều bạn bè của tôi cả ở các trường đại học và doanh nghiệp đều tin rằng xây dựng thương hiệu luôn luôn là một chiến lược đúng đắn. Họ đã sai lầm.

Trong số 13 công ty được xem là hoạt động tốt nhất trên bảng xếp hạng S&P trong 5 năm liền, chỉ có duy nhất một thương hiệu bán lẻ – đó là Under Armour. Những chuyên gia sáng tạo tại các công ty quảng cáo và quản lý thương hiệu cho các công ty sản xuất hàng tiêu dùng chẳng chóng thì chầy nên "dành nhiều thời gian hơn cho gia đình". Kỷ nguyên thương hiệu đang như mặt trời ngã về chiều.

Thương hiệu là cách nhanh nhất để khách hàng liên tưởng đến sản phẩm của mình.

## TỶ LỆ NGƯỜI KHÁ GIẢ NHẬN DIỆN MỘT THƯƠNG HIỆU ƯA THÍCH




*(Hình)*

*Thời trang*

*Trang sức*

*Khách sạn hạng sang*

*Bán lẻ*

Những nhãn hiệu tiêu dùng nhanh (CPG) như bột giặt Tide và nước giải khát Coke đã chi ra hàng tỷ đô la và hàng chục năm để xây dựng thương hiệu thông qua các thông điệp, cách đóng gói, nơi đặt cửa hàng, chính sách giá và phương thức bán hàng.

Nhưng khi thói quan mua sắm chuyển dần sang môi trường trực tuyến, thiết kế đóng gói và cảm nhận về sản phẩm sẽ ít nhiều mất đi tác dụng. Không còn cơ hội bày trí không gian cửa hàng để bắt mắt khách hàng, không còn những lợi thế về cách xếp hàng hóa trong cửa hàng ra sao để thu hút sự chú ý của khách hàng.

Công nghệ thoại cũng góp phần phá vỡ những đặc tính của thương hiệu mà đã tiêu tốn nhiều thế hệ và nhiều tỷ đô la để xây dựng. Với công nghệ thoại, người tiêu dùng không nhìn thấy giá hoặc thiết kế đóng gói của sản phẩm, và họ có thể sẽ ít đề cập cụ thể một nhãn hàng nào trong lời yêu cầu của mình. Càng ngày càng có ít những tìm kiếm có kèm theo một nhãn hàng cụ thể. Khách hàng sẵn sàng đưa ra nhiều so sánh về giá cả với các nhãn hàng khác nhau để chọn lựa. Amazon đã trao cho khách hàng cơ hội đó.

Sự kết liễu của thương hiệu, nằm trong tay Amazon và Alexa, có thể được dự báo trước qua cách tìm kiếm của người tiêu dùng trên môi trường Internet.

Tại công ty L2 của tôi, chúng tôi đã làm những thử nghiệm (về cách mua sắm bằng giọng nói thông qua Alexa) để thu thập những thông tin liên quan đến chiến lược của Amazon. Đây là những kết quả: Amazon rõ ràng muốn hướng đến việc mua sắm thông qua Alexa bằng cách đưa ra giá sản phẩm thấp hơn nếu đặt hàng bằng giọng nói thay vì nhấn chuột.

Trong một số hạng mục hàng hóa (như pin chẳng hạn), Alexa sẽ chào mời Amazon Basics – nơi tụ họp những nhãn hàng riêng của Amazon – Alexa thường trả về kết quả tìm kiếm “Xin lỗi! Đó là tất cả những gì chúng tôi tìm thấy!”, trong khi có rất nhiều nhãn pin khác cũng tồn tại trên Amazon. Theo số liệu công bố, riêng mặt hàng pin, Amazon Basics chiếm 1/3 trên tổng doanh số trực tuyến.

Các nhà bán lẻ thường tận dụng thế mạnh và khả năng giám sát khách hàng của họ để tạo ưu thế cho các nhãn hàng riêng. Cách làm đó không có gì mới, nhưng chúng ta chưa thấy ai làm hiệu quả.

Amazon, với nguồn vốn mạnh được cung cấp bởi các nhà đầu tư “máu lửa”, đang tiến đến một cuộc chiến về thương hiệu để thu hẹp lợi nhuận từ thương hiệu, sau đó chuyển phần đó sang cho khách hàng.

Ngày tàn của thương hiệu sẽ đến… chỉ còn Alexa được gọi tên.

## AMAZON, KẺ HỦY DIỆT

Tại một hội thảo gần đây, tôi được xếp phát biểu sau Jeff Bezos. Cũng giống như chú bé trong phim The Sixth Sense có khả năng nhìn thấy linh hồn của những người đã chết, Jeff Bezos có khả năng nhìn thấy tương lai của ngành bán lẻ tốt hơn hầu hết các CEO khác. Khi được hỏi về việc công ăn việc làm đang bị cắt giảm và điều đó có ý nghĩa gì đối với xã hội Mỹ, Bezos một lần nữa đề nghị chúng ta nên tập thích nghi với mức thu nhập tối thiểu phổ quát. Bezos nói thêm, hoặc một mức thuế thu nhập âm khi mỗi công dân được trợ cấp một khoản tiền mặt để sống trên mức nghèo. Nhiều người tại hội nghị đã xum xuê nịnh hót "Ôi, một người vĩ đại, biết quan tâm đến những kẻ thấp cổ bé họng!".

Nhưng khoan, hãy chờ đó! Tôi đã từng cảnh báo vài thứ trong nhà kho của Amazon hay chưa? Tại sao như thế? Bởi vì bên trong nhà kho của Amazon có nhiều thứ khiến chúng ta lo âu, thậm chí là xáo trộn? Hay điều kiện làm việc không an toàn? Không hề. Hay là có sự đối đãi tàn nhẫn với công nhân như những bài báo của New York Times đã đưa tin? Cũng không. Có xáo trộn chăng là do không có con người, hay cụ thể hơn, không tồn tại những "thói hư tật xấu" của con người.

Lý do mà Jeff Bezos chủ trương một khoảng thu nhập bảo đảm cho người Mỹ không bị nghèo đói là vì Bezos đã nhìn thấy được tương lai của thị trường việc làm, ít nhất là theo tầm nhìn của Bezos tại Amazon, không còn nhiều việc làm cho con người nữa.

Càng ngày người máy sẽ làm thay những công việc của con người, hầu hết là tốt (đôi khi còn tốt hơn), mà không có những yêu cầu phiền toái như xin phép về sớm để đón con tan học ở lớp tập võ Karate.

Amazon không công khai nói về chuyện người máy, một trong những sức mạnh của họ, khi nhận ra rằng sớm muộn gì người máy cũng đủ khả năng thay thế cho những MC nổi danh của các show hài ban đêm trên truyền hình và cả những chính trị gia "to mồm".

Năm 2012, Amazon lặng lẽ thu mua Kiva Systems, một công ty chuyên sản xuất người máy tinh vi về quản lý nhà kho, với giá 775 triệu đô la. Trong bộ phim Star Wars, Obi-Wan Kenobi cảm thấy cực kỳ lo lắng khi quân đội hùng mạnh của ông đã chĩa "vũ khí tối thượng" Death Star vào hành tinh Alderaan và hủy diệt nó. Khi quá trình thu mua Kiva Systems đến gần, mỗi thành viên của hội đoàn công nhân lẽ ra cũng nên có cảm giác lo lắng tương tự. Doanh nghiệp luôn tạo ra công việc cho mọi người ư? Không, không hề. Hầu hết các doanh nghiệp, ít nhất trong lĩnh vực công nghệ, tận dụng sức mạnh về xử lý và nền tảng để giảm bớt nhân công.

Amazon đã tăng doanh thu 29 tỷ đô la năm 2016 trong ngành bán lẻ khi mà tăng trưởng của ngành này hầu như đi ngang. Nếu chúng ta làm một phép so sánh: số lao động mà Amazon cần để đạt được doanh số một triệu đô la so với số lao động mà Macy's cần – Macy's là một đại diện tốt cho ngành bán lẻ về mặt năng suất – hoàn toàn có cơ sở nói rằng tăng trưởng của Amazon sẽ hủy diệt khoảng 76 ngàn công việc trong ngành bán lẻ trong năm 2017.

Hãy mời những nhân viên đến lấp đầy sân vận động lớn nhất nước Mỹ Cowboy Stadium trong mùa NFL (giải bóng chày quốc gia), từ công việc thu mua, thu ngân, trợ lý bán hàng, quản lý thương mại điện tử, các anh bảo vệ và nói với họ "Nhờ Amazon, công việc của quý vị không cần thiết nữa". Và hãy nhớ sang năm phải tiếp tục đặt chỗ tại Cowboy Stadium và cả khu phức hợp đa năng Madison Square Garden ở New York để đón họ nhé.

Amazon không hề "đơn độc" trong bộ tứ về khía cạnh này: làm nhiều việc hơn với ít nhân lực hơn.

Phản ứng đầu tiên của tôi với bài phát biểu của Bezos là: thoải mái làm sao khi nghe một CEO không hề trích dẫn về Ayn Rand – nhà văn người Mỹ gốc Nga tôn thờ chủ nghĩa vị kỷ. Nhưng sau đó tôi nghĩ xa hơn, nhận ra rằng từ ngữ của Bezos thật khủng khiếp. Người đàn ông có hiểu biết sâu sắc và tầm ảnh hưởng đến tương lai của ngành kinh doanh lớn nhất thế giới (ngành bán lẻ) đi đến kết luận rằng không có cách nào một nền kinh tế có thể tạo ra đủ công

ăn việc làm, như trong quá khứ đã làm, để bù đắp vào những công việc đã mất.

Hãy suy nghĩ và đặt câu hỏi “Các con tôi sẽ có cuộc sống tốt hơn tôi chăng?”.

## THỐNG TRỊ THẾ GIỚI

Chặn đường Amazon chinh phục ngành bán lẻ “ngàn tỷ đô” bao gồm sự kết hợp giữa việc mở rộng sang lĩnh vực khác của chuỗi giá trị bán lẻ và tiếp tục thu mua các công ty bán lẻ khác. Amazon vừa công bố thuê 20 chiếc Boeing 757, mua thêm xe tải và tiến vào ngành hàng hải.

Giá cổ phiếu Amazon tăng gấp đôi trong 18 tháng qua, trong khi đó giá cổ phiếu của đối thủ bán lẻ khác giảm một nửa (bao gồm Macy’s và Carrefour). Điều đó cho thấy thu mua là cách hấp dẫn nhất để mở rộng qui mô và “ép uổng” các thương hiệu đã từ chối hợp tác với Amazon.

Thâu tóm Whole Foods đã cho phép Amazon đặt một chân vào các cửa hàng tạp hóa và thu mua vài trăm kho hàng thông minh hiện đóng vai trò như cửa hàng thực thụ.

Vốn hóa thị trường của Amazon ở vào khoảng 434 tỷ đô la (thời điểm tháng 04/2016), có nghĩa là công ty này có khả năng mua cổ phiếu của Macy’s ở mức giá cao hơn 50% thị giá (vốn hóa thị trường của Macy’s vào khoảng 8 tỷ đô la) và Carrefour (16 tỷ đô la), và chỉ chấp nhận 8% độ loãng cổ phiếu[12].

*[12] Độ giảm lợi nhuận trên một cổ phiếu.*

Có thể đoán được Bộ Tư pháp Mỹ sẽ nói gì hay không? Riêng tôi đoán rằng họ sẽ rất vui khi thấy kinh tế Mỹ càng trở nên cạnh tranh hơn. Các cổ đông của Macy’s và Carrefour thì thở phào nhẹ nhõm.

Hoặc thậm chí còn tốt hơn nữa khi Amazon hoàn thiện công nghệ thanh toán không xếp hàng mà họ đang áp dụng tại Amazon

Go, làm cho báo chí “sốt” lên và tăng giá trị công ty lên thêm 10 tỷ đô la nữa.

Như vậy là quá đủ để biến những ý tưởng điên rồ đó thành hiện thực bằng cách “quăng” tiền vô thị trường để làm lợi cho mình và triệt hạ đối thủ. Thế mà người ta vẫn nhìn “người kể chuyện của thời đại” một cách trìu mến – không phải đạo diễn Steven Spielberg mà chính là Jeff Bezos.

Công bằng mà nói, Bezos đang thực hiện kế hoạch thống trị ngành bán lẻ thế giới, sau đó sở hữu nền tảng hạ tầng bán lẻ, hầu hết các doanh nghiệp bán lẻ khác muốn sử dụng phải đóng phí cho Amazon. Ngành bán lẻ châu Âu tăng trưởng khoảng 1,6% trong năm 2017, năm 2018 sẽ còn khoảng 1,2%. Amazon hiện là nhà lẻ trực tuyến hàng đầu ở châu Âu với doanh số 21 tỷ euro năm 2015, qua mặt những đại gia châu Âu là Otto 3 lần và Tesco 5 lần.

Sự chia rẽ thật sự sẽ xảy ra khi Amazon mở cửa hàng trên khắp thế giới – Amazon đang có kế hoạch tiến vào Ấn Độ. Nhiều người yêu thích hàng hóa, chính sách giá cả và trải nghiệm mua sắm trực tuyến của Amazon, nhưng “người gây ảnh hưởng nhất” về hàng tiêu dùng vẫn là các cửa hàng. Người tiêu dùng vẫn thích vào cửa hàng “sờ sẫm” hàng hóa để cảm nhận – đúng bản chất của người hái lượm thời ăn lông ở lỗ.

Đặc biệt, điều này rất đúng trong các cửa hàng bách hóa, thực phẩm. Trong ngành hàng này, Amazon áp dụng những công nghệ mới nhất về hậu cần, thanh toán, giao hàng và thiết lập những tiêu chuẩn mới trong ngành hàng bách hóa, thực phẩm. Ngay sau đó, Whole Foods bị chỉ trích và giá cổ phiếu đã rớt thê thảm trước khi bị thu mua bởi vì giá cả hàng hóa luôn đắt đỏ.

Amazon có “thuốc” để trị căn bệnh này. 460 cửa hàng của Whole Foods trở thành chuỗi cung ứng của Amazon, một trung tâm giao hàng cho Amazon Fresh và trung gian cho những hoạt động khác của Amazon. Whole Foods cũng trở thành nơi khách hàng có thể gửi trả hàng mua trực tuyến, giúp giảm chi phí đáng kể cho Amazon.

Amazon muốn chỉ trong vòng một tiếng đồng hồ có thể giao hàng cho nhiều khách hàng nhất có thể và Whole Foods là lời giải cho bài toán đó.

Tưởng tượng xem, tại Mỹ, Amazon mua các trạm bưu điện và cây xăng. Khách hàng chỉ việc ghé vào đó để nhận hàng hóa. Hiện khách hàng của Amazon chỉ "click chuột và đến nhận hàng" tại cửa hàng ở Sunnyvale và San Carlos ở thung lũng Silicon, California.

Amazon đang chào bán mọi thứ khách hàng cần, ngay cả trước khi cần, giao hàng cho 500 triệu khách hàng khá giả khắp thế giới chỉ trong vòng một giờ đồng hồ. Tất cả các công ty bán lẻ phải trả phí để sử dụng hạ tầng này của Amazon, chi phí sẽ thấp hơn rất nhiều nếu tự thiết lập. Không một đối thủ nào có đủ qui mô, uy tín, nguồn vốn rẻ dồi dào hoặc người máy để cạnh tranh với Amazon.

Khoản phí đó có thể tính theo năm cho tất cả các loại sản phẩm khác, bao gồm phim ảnh, nhạc và dịch vụ xem trực tuyến những trận bóng bầu dục NFL. Tôi cược rằng Amazon sẽ mua bản quyền để phát trực tiếp những trận bóng rổ March Madness hoặc siêu cúp bóng bầu dục Super Bowl để làm phấn chấn các thành viên Amazon Prime… khi có thể.

## CUỘC ĐUA NGÀN TỶ

Giờ đây, vòng tuần hoàn đã hoàn thiện. Amazon có tất cả trong tay để thực hiện kế hoạch "đặt hàng không cần nhấp chuột": trí tuệ nhân tạo AI, dữ liệu mua sắm của khách hàng, các kho hàng trong vòng 20 dặm[(13)] phục vụ 45% dân số Mỹ, hàng chục triệu mã hàng hóa (SKU), nhận dạng giọng nói dành cho phân khúc khách hàng khá giả (Alexa), sở hữu dịch vụ dữ liệu lớn và đám mây lớn nhất thế giới, 460 cửa hàng (sẽ mau chóng tăng lên hàng ngàn) và quan trọng hơn hết là một thương hiệu hàng tiêu dùng uy tín nhất thế giới.

*[(13)] Khoảng 32 km.*

Đó là lý do tại sao Amazon sẽ trở thành công ty có vốn hóa thị trường ngàn tỷ đầu tiên trên thế giới.

Bạn sẽ đặt câu hỏi: Vậy còn Apple và Uber thì sao? Kể từ năm 2008, hai công ty này đã tạo ra được giá trị cổ đông nhiều hơn bất cứ công ty niêm yết/chưa niêm yết nào trên thế giới. Bí quyết thành công là chiếc iPhone và dịch vụ đặt xe GPS – rất khác so với chiến lược của Amazon, đúng không?

Câu trả lời là sai. Gia vị bí mật của hai công ty này "nhạt nhẽo" hơn nhiều: Apple thì "đột phá" ở các cửa hàng, còn Uber thì giảm "ma sát". Cả hai công ty này đều gia nhập vào cùng một "sân chơi" với Amazon, nhưng Amazon hiểu luật chơi tốt hơn hai công ty kia.

Bezos viết trong thư gửi cổ đông: "Tại Amazon, chúng ta đã thực hiện nhiều năm nay một ứng dụng thực tế của machine learning (khả năng học của máy tính)". Nhiều năm là từ lúc nào?

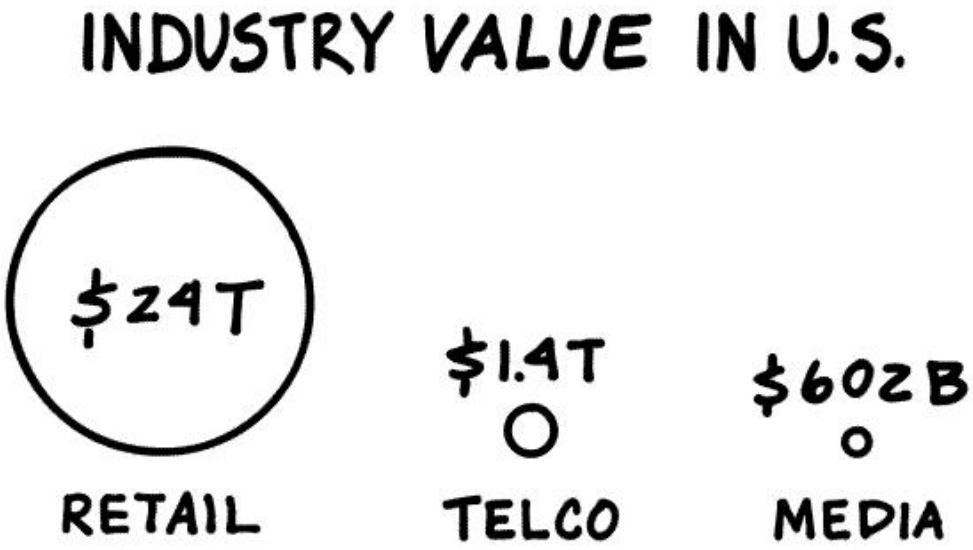
Amazon đang thử nghiệm kiểu đặt hàng dựa trên trí tuệ nhân tạo để đoán trước tất cả các nhu cầu về hàng hóa của khách hàng, bước tiếp theo sẽ gửi hàng hóa tự động và phân tích nhu cầu dựa trên những gì khách hàng trả lại hoặc điều chỉnh bằng giọng nói (ví dụ: "Alexa, hãy gửi thêm thuốc mọc tóc Rogaine và bớt lại kem chống nắng"). Thí nghiệm này sẽ cho thấy khách hàng của Amazon sẽ tăng chi tiêu. Cổ phiếu Amazon sẽ mất trọng lực và tiến thẳng về đích "ngàn tỷ đô".

Facebook và Google sở hữu môi trường truyền thông; Apple sở hữu điện thoại thông minh; Amazon sắp gạ gẫm cả một hệ sinh thái bán lẻ.

## ĐIỂM DANH NGƯỜI THẤT BẠI

Ngành bán lẻ lớn hơn rất nhiều so với truyền thông hay viễn thông, và chiến thắng của Amazon đồng nghĩa với việc sẽ có nhiều người thất bại – không chỉ là các công ty riêng lẻ, mà có thể là cả ngành bán lẻ.

## GIÁ TRỊ CÁC NGÀNH TẠI MỸ – BÁN LẺ, VIỄN THÔNG, TRUYỀN THÔNG




*Farfan, Barbara. "2016 US Retail Industry Overview." The Balance.*

*"Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S. Dollars)." Statista.*

*"Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics." Plunkett Research.*

**Ngành bách hóa, thực phẩm**

Tất nhiên, bách hóa và thực phẩm là một trong những ngành u ám. Mặc dù nằm trong ngành hàng tiêu dùng được đánh giá lớn nhất ở Mỹ (800 tỷ đô la), nhưng hầu như không có những sáng kiến mới được áp dụng vào ngành này. Vẫn là kiểu trang trí đèn lòe loẹt, nhân viên mệt mỏi, chán chường, những trải nghiệm mua sắm dễ gây tức giận (ví dụ, muốn mua sữa chua Chobani, tôi phải đi tìm hết quầy này đến quầy khác).

Thay vào đó, Amazon đưa ra giải pháp mua thực phẩm trực tuyến tại Amazon Fresh và trải nghiệm không cần xếp hàng thanh toán tại Amazon Go (từ tháng 12 năm 2016). Tháng 6 năm 2017, Amazon mua lại 460 cửa hàng của Whole Foods tại các khu vực thu nhập cao.

Mặc dù Whole Foods và Amazon chỉ chiếm khoảng 3,5% doanh số của ngành thực phẩm tại Mỹ, nhưng sự kết hợp giữa "thực phẩm đẳng cấp" và "giao hàng đẳng cấp" báo trước sự náo động của ngành này. Trong ngày vụ thu mua được công bố, cổ phiếu của Kroger rớt 9,24%; United Natural Foods, nhà phân phối thực phẩm hữu cơ, mất 11% và Target giảm 8%.

Các nhà hàng cũng bị ảnh hưởng khi các "bữa ăn chuẩn bị sẵn" ở nhà sẽ được giao hàng nhanh như điện. "Dịch vụ giao hàng sẽ tạo ra cú đột phá", như người phát ngôn của Instacart – công ty giao hàng thực phẩm tại Mỹ – nói về việc thu mua Whole Foods, Amazon đã tuyên chiến với từng siêu thị và cửa hàng bách hóa trên nước Mỹ.

**Walmart**

Nếu hỏi ai là người thất bại lớn nhất? Thật dễ dàng trả lời: Walmart. Tăng trưởng về thương mại điện tử của Walmart vẫn còn khoảng cách khá xa với Amazon: một lực lượng lao động bị trả lương thấp và thiếu kỹ năng để tiếp cận xu hướng đa kênh. Khách hàng của Walmart đa số là những người không sử dụng smartphone hoặc thuê bao Internet băng thông rộng.

Người giàu nhất thế giới ở thế kỷ 20 sử dụng tài tình khái niệm lương tối thiểu đối với người lao động để bán hàng. Người giàu nhất thế kỷ 21 đang ứng dụng nhuần nhuyễn khoa học người máy trả lương bằng không để bán hàng.

Vào ngày Amazon công bố mua Whole Foods, Walmart cũng mua Bonobos, một công ty bán lẻ y phục nam trực tuyến có chuỗi cửa hàng ngoại tuyến. Bonobos sở hữu mô hình đa kênh khá mạnh – khách hàng thử quần áo ở cửa hàng và được giao hàng đến nhà sau đó. Cũng giống như vụ thâu tóm Jet.com, Walmart hy vọng thu lợi mảng thương mại điện tử từ những nhà bán lẻ nhỏ hơn để cạnh tranh với Amazon. Nhưng khổ nỗi, Bonobos không làm nên sự khác biệt và tạo ra qui mô đủ lớn.

Walmart là nhà bán lẻ bách hóa, thực phẩm lớn nhất nước Mỹ; và vụ thu mua Whole Foods là một bước leo thang quan trọng trong cuộc chiến của Amazon. Walmart có số cửa hàng thực phẩm nhiều gấp 10 lần Whole Foods nhưng khâu hậu cần của Amazon thì khôn ngoan hơn hẳn.

**Ngay cả Google cũng đang bị Amazon hóa**

Có thể nói một cách tương đối, Google đang thua Amazon. Amazon cũng là khách hàng lớn nhất của Google và đang tối ưu hóa máy tìm kiếm tốt hơn Google. Không thể nói Google không phải là một công ty giỏi giang và Amazon cần khối tiền để có thể đánh bại Google trong cuộc đua "ngàn tỷ đô". Tìm kiếm sản phẩm trên Internet là một mảng kinh doanh tốt, giúp người tiêu dùng có sự so sánh "lành mạnh" về các sản phẩm với nhau và có khả năng sẽ đi đến quyết định mua hay không mua sản phẩm đó. Máy tìm kiếm của Amazon một ngày nào đó sẽ cạnh tranh với Google về giá trị khi người tiêu dùng cảm thấy tìm kiếm sản phẩm ngay trên trang Amazon hiệu quả hơn trên Google.

Nhưng nạn nhân thật sự của cuộc cạnh tranh này là các cửa hàng bán lẻ truyền thống với mức tăng trưởng thấp và kinh doanh đang rơi vào buổi xế chiều vào thời đại của Amazon. Mỗi năm, Google và brand.com mất một số lượng lớn tìm kiếm sản phẩm vào tay Amazon (từ 6% của năm 2015 đến 12% của năm 2016). Chúng ta thường nghĩ rằng người tiêu dùng tìm kiếm sản phẩm ngay trên trang của thương hiệu đó, sau đó vào Amazon mua hàng. Trên thực tế, 55% yêu cầu tìm kiếm sản phẩm được thực hiện ngay trên Amazon (trong khi chỉ có 28% trên các trang tìm kiếm như Google). Google và các nhà bán lẻ đang mất dần sức mạnh và lợi nhuận vào tay Amazon.

**Những kẻ tầm thường**

Tôi là một đứa trẻ rất ư tầm thường. Hồi đi học cũng ở mức "xoàng". Khi lên trung học, tôi có đi giao hàng ở The Westward Ho ở Westwood, California, kiếm chừng 4 đô la một giờ.

Năm thứ nhất ở UCLA, tôi nhận được một công việc, cũng lại là giao hàng, nhưng lần này là làm cho Vicente Foods ở Brentwood. Tuy nhiên, vì Vicente Foods là thành viên của hội đoàn United Food & Commercial Workers International, lương của tôi được trả đến 13 đô la một giờ đủ để tôi trang trải học phí 1.350 đô la một năm. Vicente Foods bây giờ vẫn còn đó, vì vậy tôi cho rằng không hề vì mức lương cao hơn 200% đã giúp tôi học đại học mà đưa Vicente Foods đi đến phá sản.

Năm 1984, một cậu bé rất tầm thường hoàn toàn có thể có một công việc bán thời gian và được trả lương đủ để học một trường đại học hàng đầu tại Mỹ. Nhưng hiện giờ rất nhiều thứ đã thay đổi.

Vẫn còn đó những cửa hàng, những cậu bé giao hàng (tất nhiên sẽ ít hơn thời của tôi). Nhưng cửa hàng bách hóa, thực phẩm sẽ chia làm 2 loại. Một loại có 90% người máy phục vụ cho chúng ta và giá cả chỉ còn chừng 60%. Loại thứ hai, người bán hàng là những chuyên gia chỉ chuyên phục vụ cho khách giàu có.

Hệ sinh thái của ngành bán lẻ sẽ trở nên thế nào? Bao nhiêu công việc sẽ bị thay thế bởi những người máy, vốn được đánh giá là chi phí thấp hơn nhưng hữu hiệu hơn con người? Hãy đến hỏi Amazon.

## NHÂN VIÊN LÀM TRONG NGÀNH BÁN LẺ TẠI MỸ: THU NGÂN; NHÂN VIÊN BÁN HÀNG; QUẢN LÝ KHO

**Có phải nhà bán lẻ nào cũng sẽ… chết?**

Câu trả lời nhanh là… không. Vẫn còn một tập họp các nhà bán lẻ đầy sáng tạo ở ngoài kia sẵn sàng chiến đấu chống lại sự thống trị của Amazon: Sephora, Home Depot, Best Buy và vài cái tên khác nữa. Những công ty này tiếp tục đầu tư vào con người: trợ lý bán hàng, những công nhân vận chuyển, những người mang tạp dề,… Họ vẫn tiếp tục đầu tư vào nhân lực và công nghệ. Người tiêu dùng sẽ không đến cửa hàng để chọn hàng nữa – chọn trên Amazon dễ dàng hơn nhiều – mà đến đó vì ở đó có "con người" phục vụ.

Chiến lược này rốt cuộc có đi đến chiến thắng hay không? Hay vì một lý do gì đó, họ sẽ giúp đỡ lẫn nhau và đưa ra một hiệp ước hòa bình riêng rẽ. Câu trả lời không chỉ quyết định số phận của các công ty này mà còn của cả hàng triệu người lao động.

Rõ ràng chúng ta cần những ông chủ doanh nghiệp có thể hình dung và hành động cho một tương lai có nhiều công ăn việc làm chứ không phải tạo ra nhiều tỷ phú chỉ muốn chính phủ tài trợ tiền bạc, đóng ít thuế đi, chi tiền an sinh cho những người chỉ muốn ngồi sofa xem Netflix cả ngày.

# Chương 3
# Apple

Tháng 12 năm 2015, tại San Bernardino, bang California, một nhân viên y tế 28 tuổi và vợ tham dự một buổi tiệc cuối năm của Sở y tế công cộng. Họ để đứa con gái 6 tháng tuổi ở nhà với bà ngoại. Họ không đeo mặt nạ trùm đầu gì hết và thản nhiên xả 75 viên đạn từ hai khẩu AR-15 vào bữa tiệc. 14 đồng nghiệp chết và 21 người bị thương nghiêm trọng. Bốn tiếng đồng hồ sau đó, hai kẻ thủ ác đã bị bắn chết trong cuộc đọ súng với cảnh sát. Cơ quan điều tra liên bang FBI sau đó đã thu được chiếc iPhone của người chồng – Syed Rizwan Farook – và xin lệnh Tòa án Liên bang yêu cầu Apple cung cấp phần mềm để mở khóa chiếc iPhone. Apple đã từ chối thực hiện lệnh của tòa án.

Hơn một tuần sau, tôi được mời lên truyền hình Bloomberg hai lần để thảo luận về vấn đề này và một sự việc lạ lùng đã xảy ra.

Tôi bắt đầu nhận được những email "ném đá" về quan điểm của tôi cho rằng Apple nên tuân thủ lệnh của tòa án. Rất nhiều email nguyền rủa tôi.

Cho dù quan điểm của bạn là gì trong cuộc tranh luận về Apple và quyền riêng tư, luôn có một câu hỏi thú vị được hỏi "Nếu chiếc điện thoại đó là BlackBerry thì tình hình cũng sẽ tương tự hay không?" Không. Tại sao? Bởi vì lệnh của tòa án do chính FBI yêu cầu để mở khóa chiếc điện thoại sẽ được "tổng hành dinh" Waterloo tại Canada đón nhận theo một cách khác hơn Apple. Theo phán đoán của tôi, nếu BlackBerry không chịu mở khóa chiếc điện thoại trong vòng 48 tiếng, sẽ có vài chục thượng nghị sĩ và hạ nghị sĩ đưa ra lời đe dọa cấm vận kinh tế.

Hãng tư vấn Pew đã khảo sát dân Mỹ về vấn đề này và cho thấy có sự chia rẽ thành hai xu hướng. Tuy nhiên, vẫn có độ lệch trong những con số thống kê tương đồng. Tóm lại, những người trẻ theo đảng Dân chủ thì đứng về phe Apple, trong khi những "ông già"

Cộng hòa thì nghiêng về chính phủ. Đó không phải là cái chúng ta mong chờ từ bất cứ phe nào. Một nhóm thì muốn bảo vệ đặc quyền của một công ty lớn, còn nhóm kia muốn thể hiện sức mạnh của một chính phủ lớn. Nhưng Apple muốn đặt ra một luật chơi khác.

Nói một cách khác, bất cứ ai đam mê "thế giới tiêu dùng" đều đứng về phe của Apple. Những người trẻ tuổi theo đảng Dân chủ(14) là những người có thu nhập cao, chi tiêu mạnh tay, có điều kiện mua sắm hàng công nghệ giúp họ có sức ảnh hưởng và tầm quan trọng trong công việc. Họ đứng về phía Apple cũng dễ hiểu vì Apple hiện thân cho tính cách phi đảng phái, chống lại các nguyên tắc xã hội, cổ xúy tiến bộ và dễ dàng làm ngơ việc Steve Jobs chưa từng đóng góp cho từ thiện một xu nào.

*(14) Thế hệ Y, sinh từ đầu thập niên 1980 đến đầu thập niên 2000, đa số tốt nghiệp đại học.*

Những điều đó không hề hấn gì bởi vì Apple trông rất "ngầu". Hơn thế nữa, Apple mệnh danh là "nhà cải cách". Vì vậy, khi chính phủ liên bang buộc Apple phải thay đổi thái độ ứng xử, những tín đồ của Apple đã nhảy vào biện hộ giúp họ. Tôi không nằm trong số đó.

**Sửa lại luật chơi**

Tôi luôn cố gắng thể hiện rằng mình không quan tâm đến người khác nghĩ gì về mình. Nhưng khi các đồng nghiệp, nhiều người trong số đó là thế hệ Y như tôi đề cập ở trên và thuộc nhóm Ivy League(15), gửi những email "cay nghiệt" – "Cầu anh chết sớm!" – đã làm tôi ngơ ngác!

*(15) Ivy League: là nhóm 8 trường đại học, viện đại học có hệ thống triết lý giáo dục và chất lượng đào tạo hàng đầu nước Mỹ. Những trường này đều của tư nhân và nằm ở các bang thuộc khu vực Đông Bắc nước Mỹ. Với chính sách tuyển sinh khắt khe nhưng với chất lượng đào tạo vượt bậc, cả 8 trường đều thu hút nhiều sinh viên tài năng. Sau khi tốt nghiệp, nhiều sinh viên nắm giữ vị trí lãnh đạo chủ chốt ở các quốc gia.*

Nguồn cơn của sự tức giận chính là quan điểm của tôi về quyền riêng tư của Apple, nhất là khi tôi không đứng về quan điểm của Apple. Họ cảm thấy tôi không bảo vệ quyền riêng tư của cá nhân. Tôi tin rằng họ đã không nhìn thấy họ không phải đang đấu tranh cho việc bảo vệ quyền riêng tư mà họ đấu tranh cho Apple. Đây là lập luận của họ (cũng là của Apple):

- Nếu Apple tạo ra một hệ điều hành mới cho phép FBI mở khóa chiếc điện thoại bằng cách nhập mật khẩu theo kiểu thử đúng sai liên tục mà không bị khóa máy thì Apple cũng có thể tạo ra một "cửa hậu" cho mình và cũng có khả năng "cửa hậu" đó rò rỉ vào tay những hacker thì sao?

- Chính phủ không thể bắt buộc các công ty theo dõi và xâm phạm quyền riêng tư.

Câu trả lời của tôi cho câu hỏi thứ nhất: Nếu Apple tạo ra một cánh "cửa hậu" cho người khác sử dụng, chắc chắn đó không phải một cánh cửa hay ho gì, không khác gì chui "lỗ chó". Apple cho rằng cần 6 đến 10 kỹ sư trong khoảng một tháng để mở khóa chiếc iPhone đó. Đây không phải là dự án Manhattan[16].

*[16] The Manhattan Project: là một dự án nghiên cứu trong thời gian Đệ nhị Thế chiến từ năm 1942 đến 1946 để nghiên cứu vũ khí hạt nhân do Mỹ dẫn đầu với sự hiệp lực của Anh và Canada.*

Apple cũng khăng khăng giữ "bí quyết" mở khóa nhưng nếu lọt vào tay "kẻ xấu" thì hiểm họa sẽ còn lớn hơn. Tôi không nói về con chíp làm nổ tung trái đất như trong phim Terminator. Ngay cả khi FBI đồng ý việc mở khóa chiếc iPhone này sẽ được thực hiện tại trung tâm kỹ thuật của Apple để bảo đảm "bí quyết" mở khóa không trở thành một công cụ có thể tải xuống từ trang web của FBI.

Vấn đề tranh cãi thứ hai: Một công ty thương mại không nên bị ép buộc tham gia vào những cuộc chiến của chính phủ để chống lại chính cam kết của công ty. Tuy nhiên, điều này cũng có nghĩa là nếu hãng xe Ford chế tạo được một loại xe có cái cốp mà FBI cũng không thể mở được, khi họ tin rằng có một nạn nhân bị bắt cóc trong

cốp xe sắp bị chết ngạt, cũng không thể yêu cầu Ford giúp mở cốp xe?

Tòa án đưa ra lệnh truy nã hằng ngày. Họ tuân theo những luật định về tìm kiếm và bắt giữ để tránh việc khám xét bừa bãi. Tòa án cũng đưa lệnh khám xét nhà, xe và máy tính để truy tìm bằng chứng hoặc thông tin giúp tránh hoặc phá được một vụ án. Tuy nhiên, vì một lý do nào đó, chúng ta quyết định rằng chiếc iPhone đó là bất khả xâm phạm, không bị bắt buộc phải làm theo những luật lệ mà các công ty đã tuân thủ.

**Thiêng liêng và báng bổ**

Các đồ vật thường được xem là thiêng liêng hoặc thần thánh nếu được sử dụng cho mục đích tâm linh, chẳng hạn như việc thờ cúng. Steve Jobs trở thành Chúa của nền kinh tế sáng tạo nhờ vào thành tựu sáng chói của mình. Chiếc iPhone đã trở thành "vật dẫn đường" cho tôn giáo Apple, vượt lên trên tất các công nghệ và chất liệu khác.

Vì vậy, trên thực tế, chúng ta tôn sùng iPhone và đang trong quá trình mở cửa đón nhận một hình thái cực đoan doanh nghiệp đang trỗi dậy. Trong khi loại cực đoan này không đặt chúng ta vào tình trạng nguy hiểm thật sự thì tư tưởng sùng bái này lại rất nguy hiểm. Tại sao ư? Bởi vì khi chúng ta cho phép doanh nghiệp hoạt động không thể khống chế và không có pháp luật, chúng ta đánh mất sự tôn trọng đối với những giá trị nguyên tắc phù hợp mà cộng đồng doanh nghiệp đang tuân thủ.

Nói đơn giản hơn, dưới triều đại của Steve Jobs, Apple đã vượt ra khỏi những hành vi mà không một CEO nào tại Mỹ dám làm. Ở một góc độ nào đó, người Mỹ và chính phủ đã quyết định Jobs và Apple không còn bị pháp luật ràng buộc nữa. Những điều này được duy trì cho đến khi Jobs qua đời.

Điều đó có đáng hay không? Bạn là người quyết định. Trong 10 năm đầu của thế kỷ 21, theo sau sự quay lại của Steve Jobs, Apple đã lao vào cuộc đua sáng tạo lớn nhất trong lịch sử kinh doanh thế

giới. Trong 10 năm này, Apple đã làm chấn động trái đất, 100 tỷ đô la cho sự ra đời hết sản phẩm này đến sản phẩm khác, iPod, iTunes/Apple Store, iPhone, iPad,… chưa từng có một công ty nào làm được như vậy.

Trong khoảng thời gian này, ngành công nghệ điện tử tiêu dùng giống như một xưởng sô cô la và Steve Jobs đóng vai Willy Wonka, người sản xuất sô cô la trong truyện tranh nổi tiếng thập niên 1960. "Hàng năm cứ vào cuối thu" tại Worldwide Developers Conference (đại hội các nhà phát triển công nghệ thế giới), Steve Jobs đứng trên sân khấu công bố một sản phẩm mới, nâng cấp từ cái trước đó. Sau đó Jobs chuẩn bị rời sân khấu, nhưng quay lại nói "Còn một thứ này nữa nè… làm thay đổi thế giới". Lập tức, một hội nghị khách hàng nhỏ xíu như thế trở thành một trung tâm thông tin. Các sàn chứng khoán thế giới nín thở chờ đợi thông tin Apple công bố và các anh nhà báo tụ tập bên ngoài trung tâm hội nghị Moscone Center tại San Francisco từ sáng sớm. Còn các đối thủ của Apple dán mắt vào màn hình xem tin tức, tim đập thình thịch trong nỗi lo: Cái gì kế tiếp sẽ vùi dập chúng ta đây?

Bây giờ, chúng ta có thể dễ dàng quên đi sự ồn ào của Apple trong 10 năm đó. Sự ra đời của iPod vào cuối năm 2001 sau vụ khủng bố 11 tháng 9 và bùng nổ phong trào công ty dot.com, giống như khi ban nhạc The Beatles xuất hiện trên show truyền hình Ed Sullivan vài tháng sau vụ ám sát tổng thống Kennedy. Đây chính là nguồn sáng trong căn phòng tối tăm khiến mọi người nhen nhóm hy vọng và lạc quan.

Sau đó, Jobs đưa ra một chiến lược mới: phản ứng mạnh mẽ về xâm phạm bản quyền âm nhạc khi một số trang web cho tải nhạc xuống bất hợp pháp. Khởi động cuộc chiến Apple – Naspter. Đó là những bước chuẩn bị cho sự ra đời của "kiệt tác" iPhone mà các tín đồ Apple trên khắp thế giới phải dựng lều dựng trại trước các cửa hàng Apple để mua cho bằng được. Và cuối cùng là chiếc iPad "thần thánh". Người hùng góp phần cho thành công của Apple, trớ trêu thay, chính là Shawn Fanning, người sáng lập Napster, lo sợ nền công nghiệp âm nhạc lọt vào tay Apple.

Apple có thể duy trì được tốc độ phát triển trong 10 năm hiện tại nếu Steve Jobs còn sống hay không? Rất có thể, bởi vì xung quanh Jobs toàn "tiếng thơm". Ông ấy đã hoàn thành một việc quan trọng nhất: biến Apple, sau nhiều năm sợ rủi ro dưới trướng của John Sculley, thành một công ty lớn chưa từng thấy, chọn rủi ro làm động lực phát triển.

Không giống với bất cứ CEO nào trong danh sách Fortune 500, Steve Jobs không thích kiểu "nghĩ ngợi quá nhiều". Chính Jobs – chứ không phải Bob Noyce của Intel hay David Packard của HP – trở thành người đầu tiên tạo ra một công ty có giá trị nhất thế giới với hệ thống cửa hàng, màn hình cảm ứng và tái sinh máy nghe nhạc MP3.

Ngoài tất cả những điều tốt đẹp mà Jobs đã làm cho Apple, ông ấy đồng thời cũng là kẻ phá hoại trong công ty. Jobs bắt nạt nhân viên; thái độ của Jobs về lòng bác ái và tính toàn diện rất nhỏ; tính cách hay thay đổi và tự cao tự đại làm cho Apple không ngừng nằm trong trạng thái hỗn độn.

Cái chết của Steve Jobs chấm dứt thời kỳ chạy đua sáng tạo lịch sử nhưng vẫn tạo cho Apple, dưới thời Tim Cook, khả năng tập trung vào lợi nhuận, hoạch định thị trường và qui mô công ty. Chúng ta nhìn vào bảng cân đối tài chính của Apple: nếu lợi nhuận là dấu hiệu của thành công thì trong năm tài chính 2015, Apple là công ty thành công nhất trong lịch sử, tạo ra 53,4 tỷ đô la lợi nhuận ròng.

Nếu không phải là Apple mà là một công ty Fortune 500 nào khác, chắc chắn quốc hội Mỹ đã đòi cải cách chính sách thuế. Nhưng hầu hết các chính trị gia, giống như các giai cấp đặc quyền khác trên thế giới, đều cảm thấy không có gì phải vội vã khi họ móc chiếc iPhone ra nghe.

**Apple thần thánh**

Apple luôn luôn tìm thấy nguồn cảm hứng từ người khác. Ngành công nghiệp "xa xỉ phẩm" đã giúp Apple hình thành chiến lược xa xỉ hiện đại. Họ đã quyết định theo đuổi triết lý tạo ra sự khan hiếm để

đạt được thành tựu lớn như hôm nay, mức lợi nhuận không tưởng mà gần như là không thể để các công ty công nghệ sản xuất phần cứng chân ướt chân ráo mới vô nghề bắt chước. Theo số liệu năm 2016, Apple nắm 14,5% thị phần điện thoại thông minh nhưng đã chiếm 79% lợi nhuận của mảng này trên toàn cầu.

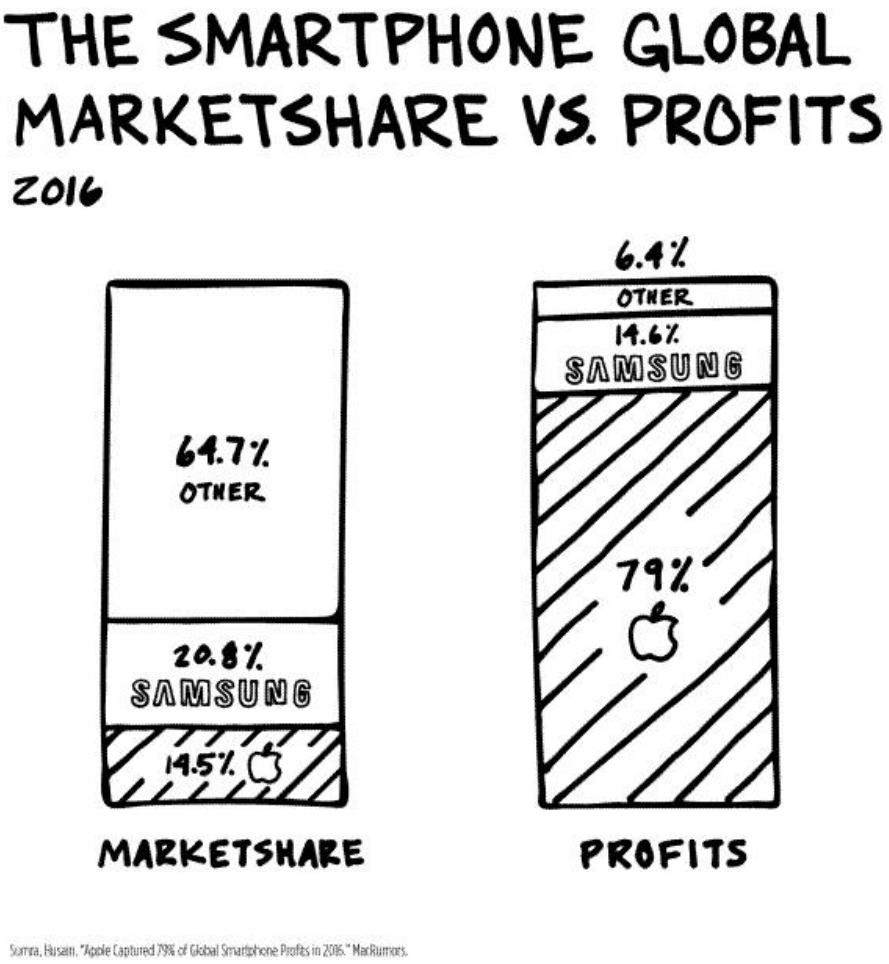
Steve Jobs đã hiểu điều này rất rõ. Những người tham dự Western Computer Conference năm 1977 tại San Francisco đã nhận thấy ngay sự khác biệt khi họ bước vào Brooks Hall: trong khi các công ty sản xuất máy tính cá nhân khác đưa ra những bo mạch chủ "tồng ngồng" những linh kiện và những cái hộp kim loại xấu xí, thì Jobs và Woz ngồi đằng sau những chiếc máy Apple II được phủ plastic trông lịch lãm khác thường. Định nghĩa ngay Apple là điệu nghệ và lịch lãm. Trong thế giới của những tay chơi máy tính, Apple ngay tức khắc trở thành sản phẩm *hạng sang.*

Sang trọng không phải nằm ở vẻ thể hiện bề ngoài; nó nằm trong gien chúng ta. Đó là sự kết hợp giữa bản năng, nhu cầu vượt lên khả năng hiện tại, và cảm giác đến gần với sự hoàn hảo. Đó cũng là mong muốn trở nên hấp dẫn hơn trong mắt "đối phương". Hàng ngàn năm nay, chúng ta quỳ trong nhà thờ, thánh điện và chùa chiền, nhìn quanh rồi nghĩ "Không có bàn tay con người nào có thể tạo ra thành Reims (Pháp), nhà thờ Hagia Sophia (Thổ Nhĩ Kỳ) hay nhà thờ La Mã Pantheon (Ý). Không có con người nào có thể tạo những thứ âm thanh, nghệ thuật và kiến trúc như thế mà không có nguồn cảm hứng từ Thượng đế. Hãy lắng nghe thứ âm thanh huyền diệu đó, những bức tượng, chạm trổ và những bức tường này xem. Tôi đoan chắc đây không phải là một thế giới bình thường. Đây chính là nơi thánh thần hiện hữu".

Trong lịch sử, thường dân không thể với tới sự giàu sang phú quý, vì vậy họ đến nhà thờ và nhìn thấy những chiếc cốc được chạm trổ bằng đá quý, những ngọn đèn treo lấp lánh, đó là thứ nghệ thuật đẹp nhất trên thế gian này. Họ bắt đầu liên tưởng đến sự kết hợp khéo léo đầy mỹ thuật từ bàn tay những người thợ thủ công với sự hiện diện của thánh thần. Đây chính cột mốc của khái niệm sang trọng.

Nhờ vào cuộc cách mạng công nghiệp và sự thịnh vượng của nhân loại, sự giàu sang trong thế kỷ 20 đã nằm trong tầm tay của hàng trăm triệu người, ngay cả hàng tỷ người.

## THỊ PHẦN VÀ LỢI NHUẬN TRONG MẢNG ĐIỆN THOẠI THÔNG MINH TOÀN CẦU




Sharma, Husain. "Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016." MacRumors.

Vào thế kỷ thứ 18, tầng lớp quý tộc Pháp chi khoảng 3% GDP quốc gia vào những thứ như tóc giả, phấn thơm và quần áo chưng diện. Họ dựa vào quần áo để thể hiện vị thế và nhận được sự kính trọng, quy phục của đám người hầu. Phấn trang điểm, tóc giả và y phục của hoàng hậu Pháp Marie Antoinette đã trở thành sự mê cuồng của đám thường dân. Bây giờ, cầu thủ bóng rổ Lebron James

đeo tai nghe Beats cũng làm giới trẻ phát cuồng. Không có gì thay đổi.

Tại sao? Đó là bản năng tự nhiên – sự thèm muốn và lòng đố kỵ đã hình thành nên hành vi đó. Những người có quyền lực có điều kiện hơn về nhà cửa, thức ăn và tình ái. Nhiều người trang bị rất nhiều thứ đẹp đẽ, đắt tiền thường tuyên bố những thứ đó không có mục đích gì cả, nhưng rõ rằng ý thức về vật chất của họ rất mạnh. Mắt lưới của chiếc giỏ xách hiệu Bottega Veneta hay đường cong của chiếc Porsche 911 làm nhiều người ngất ngây, muốn sở hữu những thứ đó ngay, cảm thấy như đang đứng cạnh thứ ánh sáng quyền lực và tự hỏi người khác sẽ nhìn mình như thế nào khi có được những món đồ đó.

Lái một chiếc Porsche, ngay cả khi chỉ 55 dặm một giờ, bạn vẫn thấy hấp dẫn. Vì đàn ông bị trói buộc vào tính dục khá mạnh mẽ, bản năng chinh phục khiến họ săn tìm những chiếc đồng hồ Rolex hay xe Lamborghini và cả Apple. Họ chấp nhận hy sinh khá nhiều (chi trả một cách phi lý) để có cơ hội gây ấn tượng.

Nói đến các sản phẩm hạng sang thì không thể dựa vào lý trí. Chúng ta không thể thoát khỏi mong muốn hướng tới sự hoàn thiện. Bản thân hành động chi tiền cũng nằm trong khái niệm “sang trọng”. Mua một chiếc dây chuyền kim cương ở một cửa tiệm vô danh, cho dù đó là hàng thật đi chăng nữa, cũng không thỏa mãn bằng mua ở Tiffany, có một cô bán hàng ăn mặc hợp thời trang đang thuyết trình sợi dây chuyền bằng giọng điệu thỏ thẻ. Sự xa hoa cũng giống như những chiếc lông trên mình một con chim – phi lý nhưng hấp dẫn và cũng không thiếu những kẻ phá đám hay những bộ não lý trí như “Bạn không mua nổi những thứ này đâu!”, hoặc “Thật là vô lý!”.

Ngành công nghiệp xa xỉ phẩm cũng đã đem lại sự thịnh vượng cho nền kinh tế Mỹ. Sự kết hợp giữa thần thánh và dục vọng đã kích thích năng lượng và giá trị chưa từng thấy trong lịch sử kinh doanh thế giới. Danh sách 400 người giàu nhất thế giới, ngoại trừ những người thừa kế và làm trong ngành tài chính, hầu hết là xuất phát từ ngành bán lẻ và xa xỉ phẩm hơn là từ ngành công nghệ hay các

ngành công nghiệp khác. Đây là danh sách 10 người giàu nhất châu Âu (không ai quan tâm họ là ai, tên công ty của họ thú vị hơn bản thân họ nhiều!):

Zara

L'Oréal

H&M

LVMH

Nutella

Aldi

Lidl

Trader Joe's

Luxottica

Crate & Barrel

**Biểu tượng của sự sang trọng**

Không một công ty công nghệ nào có thể tránh khỏi sự già nua – tức là sự lỗi thời, lạc hậu. Định danh là một thương hiệu sang trọng, Apple là công ty công nghệ đầu tiên gặt hái thành công qua nhiều thế hệ người sử dụng.

Vào lúc khởi đầu, Apple không phải là một thương hiệu hạng sang, giống như "thằng chột là vua xứ mù", một thế giới của dây nhợ, thuật toán, những từ viết tắt và lợi nhuận thấp.

Vào những ngày đầu, Apple đơn giản là làm ra những chiếc máy tính có tính trực quan hơn các đối thủ. Những khái niệm mơ hồ của Steve Jobs về cách đóng gói thanh lịch cũng chỉ hấp dẫn một thiểu số người sử dụng. Phần kiến trúc máy tính của Steve Wozniak mới là quan trọng. Vào thời gian đó, có thể nói Apple chiếm "phần đầu"

của người tiêu dùng – tức là đa số những người thích Apple là những tay chơi yêu thích công nghệ.

Thập niên 1980, Apple xuống dốc. Những chiếc máy tính chạy Windows với chip của Intel chạy nhanh hơn, rẻ hơn và chiếm "phần đầu" của Apple. Phần mềm Word và Excel trở thành tiêu chuẩn quốc tế cho soạn thảo văn bản và bảng tính. Mọi người có thể chơi hầu hết các loại game trên máy tính để bàn bằng hệ điều hành Windows của Microsoft và chip Intel, chứ không phải máy Apple. Đó cũng lúc Apple rời khỏi "phần đầu" và di chuyển xuống "phần trái tim" của người tiêu dùng. Thị phần Apple rớt xuống chỉ còn 10% từ 90% thị phần.

Máy tính Macintosh của Apple ra đời năm 1984 có một biểu tượng trái táo hấp dẫn và dáng vẻ thiện cảm. Một chiếc máy tính rất thân thiện, khi mở lên là hiện ngay một câu chào "Hello" trên màn hình. Những nghệ sỹ có thể sáng tác trên máy Mac, tạo ra những sản phẩm đồ họa xuất sắc. Rồi một cột mốc xuất hiện: khả năng xuất bản trên máy tính để bàn. Bộ phần mềm của hãng Adobe chỉ tương thích với máy Mac vì khả năng thể hiện điểm ảnh trong cách xử lý đồ họa và video.

Sở hữu máy Apple, thể hiện trong đoạn phim quảng cáo không mấy nổi tiếng năm 1984, cũng cố thêm niềm tin của các "tay chơi" chuyên nghiệp rằng khách hàng của Apple không phải theo số đông. Kết quả là tôi và các đồng nghiệp tại công ty non trẻ của tôi phải oằn mình chấp nhận gần hai chục năm sử dụng những chiếc Mac yếu ớt mà giá lại cao chỉ vì mục đích muốn chứng minh rằng chúng tôi có những suy nghĩ khác biệt với thiên hạ.

Nhưng điều đó vẫn chưa đủ thú vị. Vào thời gian đó, hầu hết mọi người đều không kè kè chiếc máy tính bên mình như bây giờ, họ đặt trong phòng máy tính và hay dẫn khách mời, bạn bè hoặc tình nhân vào đó để khoe khoang những chiếc máy Mac có hình trái táo.

Để trở thành một sản phẩm hạng sang thực thụ, máy tính cần phải được thu nhỏ lại, học được nhiều thứ hơn nữa, đẹp hơn nữa

và quan trọng là phải được “kè kè” bên cạnh người sở hữu nó, để cho thấy đó là dấu hiệu của sự thành đạt trong mắt cộng đồng và chính bản thân họ. Sự lột xác đó bắt đầu bằng chiếc iPod, một chiếc hộp trắng xinh xắn, kích cỡ nhỏ hơn lá bài một chút, có thể chứa tất cả thư viện nhạc vào túi áo. Trong số các loại máy nghe nhạc MP3, hầu hết đều có màu xám nặng nề, màu xanh đậm và màu đen, iPod xuất hiện nổi bật với màu trắng và ăn đứt đối thủ với bộ nhớ 5 GB – trong khi máy Toshiba mạnh thứ hai chỉ có 128 MB. Apple đã tìm kiếm trong ngành công nghiệp điện tử một công ty có thể sản xuất một loại ổ đĩa vừa mạnh và phải thật nhỏ, giống như đồ trang sức hơn là máy nghe nhạc.

Cuối cùng, Apple đã làm được một việc là loại bỏ được từ “máy tính” trong tiềm thức của người sử dụng khi nhắc đến công ty này trong quá khứ. Tương lai người tiêu dùng chỉ nói đến “đồ chơi công nghệ” từ chiếc máy nghe nhạc đến điện thoại mà thôi. Khách hàng có thể mang những sản phẩm Apple đi khắp nơi, ngay cả đeo chúng như đồ trang sức. Apple đã bắt đầu hành quân vào thế giới hạng sang.

Cuộc trình làng của Apple Watch năm 2015 được xem như là sản phẩm giúp khép kín vòng lặp của Apple. Apple đã tung chiến lược quảng cáo trên 17 trang báo nào cho đồng hồ thông minh Apple Watch? Không phải trên tạp chí công nghệ nổi tiếng Computer World hay tạp chí Time (mà trước đây Apple đã từng làm để quảng cáo máy Macintosh). Đó là tạp chí Vogue – một tạp chí chuyên về thời trang hạng sang. Trong đó, những bức ảnh của nhà nhiếp ảnh Peter Belanger xuất hiện để giới thiệu Apple Watch phiên bản màu hồng phấn với giá bán 12.000 đô la. Cuộc chuyển đổi đã hoàn thành một cách xuất sắc. Apple được “cả chì lẫn chài” và trở thành ngôi nhà đẹp nhất tại khu vực dân cư tốt nhất.

**Sự khan hiếm giả tạo**

Tạo ra tình trạng siêu khan hiếm chính là chìa khóa thành công của Apple. Họ bán hàng triệu chiếc iPod, iPhone, iWatch và Apple

Watch, nhưng tạo ra tâm lý chỉ có 1% người trên thế giới này có thể mua nổi và đó là điều mà Apple muốn.

Trong quý 1 năm 2015, iPhone chỉ chiếm 18,3% thị phần điện thoại thông minh toàn cầu nhưng thu được 92% trên tổng lợi nhuận của cả ngành này. Đó chính là nhờ vào chiến lược tiếp thị phân khúc hạng sang. Làm thế nào để bạn giao tiếp với bạn bè và người lạ một cách bặt thiệp và thuyết phục bằng các kỹ năng, tính cách và kiến thức? Không quan trọng bạn ở đâu? Rất dễ dàng, chỉ cần có chiếc iPhone, bạn sẽ là người nằm trong số 1% trên thế giới này.

Vẽ ra một bản đồ nhiệt[17] về hệ điều hành của điện thoại thông minh để thấy nhiều điều thú vị. Đến quận Manhattan chỉ thấy toàn iOS của Apple. Phía New Jersey, hoặc nhích ra khỏi Bronx một chút, nơi thu nhập hàng năm ít hơn khá nhiều, thì thấy đa số là Android. Tại Los Angeles, nếu sống ở vùng Malibu, Beverly Hills hay the Palisades, bạn nên dùng iOS. South-Central, Oxnard và Inland Empire, bạn nên mua một cái điện thoại Android. Chiếc iPhone là dấu hiệu rõ ràng nhất để bạn đến gần với sự hoàn hảo và thu hút "đối tượng".

*[17] Heatmap: được sử dụng trong marketing để xác định mật độ hay độ phủ sóng của một sản phẩm hay dịch vụ.*

Càng ngày càng có nhiều cây bút viết những câu chuyện hay về Apple hơn bất kỳ công ty nào khác, tuy nhiên, hầu hết đều không nhìn thấy Apple là một thương hiệu hạng sang. Tôi đã tư vấn cho các nhãn hiệu hạng sang suốt 25 năm qua từ Porsche cho đến Prada, họ đều có 5 đặc tính chính sau đây để chia sẻ: người sáng lập thần thánh; thủ công tinh xảo; liên kết chiều dọc; phủ sóng toàn cầu; và giá cả trên trời. Chúng ta sẽ đi sâu vào từng đặc tính.

### 1. Người sáng lập thần thánh

Không có gì tạo dựng thương hiệu theo xu hướng lợi ích thể hiện bản thân[18] hiệu quả hơn là nhân cách hóa không ngừng thương hiệu bằng một người thật, đó chính là người sáng lập thương hiệu. CEO đến rồi lại đi nhưng người sáng lập thì mãi mãi vẫn là ông chủ.

*(18) Self expressive benefits: là một khái niệm trong marketing, tạo cơ hội cho người sử dụng thể hiện bản thân.*

Thập niên 1830, cậu trai trẻ Louis Vuitton đi bộ 300 dặm đến Paris bằng chân không. Ông ấy tự xưng là một nghệ nhân đóng hộp và có một thời gian dài đóng những chiếc rương tinh xảo cho Hoàng hậu Pháp và phu nhân của Napoleon đệ tam, Eugénie de Montijo.

Vuitton là một hình mẫu cho khái niệm người sáng lập thần thánh. Những doanh nghiệp này có những câu chuyện đời thăng trầm theo thời gian rất hấp dẫn và có những kỹ năng làm ra những thứ thường thấy trong các viện bảo tàng hơn là trong các cửa hiệu. Nghệ thuật là thứ kích thích và chống đỡ cho thương hiệu của họ. Những nhà sáng lập này thường lớn lên từ tầng lớp thợ thủ công. Họ được trời ban cho khả năng biết trước họ có một sứ mệnh trong cuộc đời: làm ra những thứ thật đẹp. Họ không có lựa chọn nào khác.

Nhạo báng sự xa xỉ và phù phiếm của ngành này là điều rất dễ dàng. Tuy nhiên, thử lái chiếc Porsche 911 hay đánh thử phấn lót NARS Orgasm Blush, hoặc bạn sẽ thấy cái nhìn của bạn tập trung hơn, đối tượng bạn đang ngắm sẽ rõ ràng hơn khi bạn vận bộ vest của hãng Brunello Cucinelli.

Đó là lý do những thợ thủ công đã tạo ra sự thịnh vượng cho xã hội nhiều hơn các tầng lớp khác trong lịch sử. “Một số người cho rằng sang trọng là đối lập với nghèo túng. Không phải vậy, đó là sự đối lập với sự thô tục”, Coco Chanel nói.

Để hiểu được sức mạnh của Steve Jobs như là biểu tượng của sự sáng tạo, hãy nhớ đến Elvis Presley. Nếu Elvis chết ở độ tuổi 20 sau những thành công ở Sun Studio và chết trước khi ông ấy đi lính, chúng ta sẽ chẳng bao giờ có thể nhìn thấy Elvis “ngúng nguẩy” mông trên sân khấu Las Vegas trong chiếc quần ống loe bó chẽn màu trắng. Elvis giải nghệ khi chưa đến 40 tuổi. Nếu ông ấy tiếp tục ca hát vài chục năm nữa, Elvis cao lắm cũng lặp lại những điệu nhảy già nua trên chặng đường ẩn dật của mình và tòa lâu đài Graceland

ở Memphis của Elvis có thể sẽ trở thành bãi đậu xe cho cái nhà lưu động của ông. Cái chết giúp giữ được hình tượng lâu dài, tránh được những thị phi không thể tránh khỏi của dư luận, bao gồm cả tuổi già, và đưa hình tượng đó trở thành một huyền thoại – điều lý tưởng nhất cho một thương hiệu.

Thử tưởng tượng xem thương hiệu Tiger Woods có giá trị đối với Nike hay không, nếu ngôi sao một thời của làng golf thế giới không bị vợ đập bể xương gò má bằng gậy đánh golf trong cái đêm cô ấy phát hiện Woods ngoại tình. Đó chỉ là một trong những bề nổi gây tranh cãi của những người thuộc về công chúng – họ bị tiêm nhiễm những hành động ngu xuẩn để rồi hủy hoại thanh danh của mình.

Cũng không có vấn đề gì nếu người sáng lập hình tượng không phải là một người hoàn hảo. Apple đã chứng minh được điều đó. Thực tế, Steve Jobs không phải là người tốt đẹp gì và là một người cha không hoàn mỹ. Ngồi tại tòa, ông ấy từ chối nhận đứa con gái ruột của mình, không đồng ý cấp dưỡng cho đứa con gái mà xét nghiệm ADN cho thấy đó là con ruột của ông, ngay cả khi Jobs có trong tay hàng trăm triệu đô la. Như tin tức đã đưa trên báo chí, Jobs đã khai man với nhân viên điều tra liên bang về chuyện gian lận quyền mua cổ phiếu của ban điều hành tại Apple.

Steve Jobs qua đời năm 2011, thế giới tiếc thương, với hàng ngàn lời chia buồn trên Internet, tại tổng hành dinh Apple và hệ thống cửa hàng Apple trên khắp thế giới, ngay cả trước cửa trường trung học của ông ấy. Điều đó cho thấy sự sùng bái người sáng lập hình tượng, chuyển từ vai trò một ngôi sao trở thành một vị thánh – sự chuyển đổi càng trở nên dễ thông cảm hơn khi Jobs phải đối mặt với căn bệnh ung thư vào những năm cuối đời.

Kể từ đó, thương hiệu Apple lại càng chói sáng. Có một vài ví dụ hay hơn, chẳng hạn Đức giáo hoàng Francis từng đề cập đến hiện tượng không lành mạnh hiện nay là sự sùng bái tiền bạc vật chất. Đã từng có những nhận xét rằng Steve Jobs là người đã tạo ra sự khác biệt có tác động đến cả thế giới. Tôi cho rằng không. Theo tôi, Steve Jobs là cú “bạt tai” vào thế giới này thì đúng hơn.

Chúng ta thức dậy vào sáng sớm, thay quần áo cho con trẻ, đưa chúng đến trường và luôn có một khát vọng đến phi lý là cuộc đời chúng sẽ tốt hơn, sẽ khác biệt hơn trong thế giới này. Thế giới này cần nhiều gia đình với những phụ huynh có trách nhiệm hơn, chứ không cần một cái điện thoại tốt hơn.

**2. Thủ công tinh xảo**

Thành công trong lãnh vực hàng xa xỉ đến từ sự chăm chút từng chi tiết và những chuyên gia, hầu hết là những người có tay nghề cao và khéo léo. Khi nhìn những sản phẩm loại này, chúng ta thường nghĩ do một người ngoài hành tinh nào đó làm ra những cặp kính mát và chiếc khăn choàng đẹp thế này. Những người thích mua sắm giá rẻ thường tự hỏi sao lại có người "rảnh rỗi" thiết kế cái bản lề nhỏ xíu trên những cái túi xách hay "chịu khó" ngồi thắt từng cái nơ nhỏ trên cái nón như vậy để làm gì? Nhưng đối với những người có thu nhập cao và không lo lắng về chuyện "cơm áo gạo tiền" thì trải nghiệm cuộc sống với những sản phẩm thủ công tinh xảo là không gì có thể thay thế được.

Ngôn ngữ về sự sang trọng của Apple rất mộc mạc nhưng vô cùng tinh vi. Từ kiểu thiết kế nàng Bạch Tuyết trong thập niên 1980 (bề mặt trắng đục mờ mờ, những dấu vân nằm ngang làm cho chiếc máy tính trông nhỏ hơn) đến thiết kế của chiếc iPod – "1000 bản nhạc trong túi áo" – kiểu mộc mạc ấy chính lã nỗi ám ảnh đối với Apple. Sự mộc mạc đòi hỏi sản phẩm phải có dáng vẻ thanh tú và dễ sử dụng – khi giao tiếp với một sản phẩm mà tạo ra được niềm vui sướng thì độ trung thành với thương hiệu sẽ tăng lên.

Vòng tròn điều khiển trên iPod đã từng làm được điều đó, hữu dụng và nho nhã. iPhone đưa ra màn hình cảm ứng với khẩu hiệu "thích ngay từ lần chạm đầu tiên". Apple chọn vật liệu nhôm làm vỏ ngoài cho chiếc laptop đời đầu tiên có tên là PowerBook (từ năm 1991 đến 2006) vì nó nhẹ hơn các vật liệu khác, thiết kế gọn hơn và giải nhiệt tốt hơn. Trông rất cao cấp và độc nhất. Như một đoạn quảng cáo chiếc iMac trên truyền hình, Apple là "đơn giản là tuyệt vời và tuyệt vời một cách đơn giản".

Đó là cách mà Apple tạo ra sản phẩm mà thông điệp đó cứ lặp đi lặp lại rồi trở thành biểu tượng – như Jony Ive, giám đốc thiết kế của Apple nói “Sản phẩm xuất hiện một cách nhẹ nhàng, rất đơn giản, mạch lạc và thân thuộc mà không thể có sự thay thế nào hợp lý hơn được nữa”. Tâm lý nhận thức cho thấy sự vật hay sản phẩm hấp dẫn làm chúng ta có cảm giác tốt thì sẽ làm sức sáng tạo của chúng ta tăng lên. Don Norman, phó chủ tịch phụ trách công nghệ của Apple giai đoạn 1993 đến 1998 cũng nói như vậy “Cái gì hấp hẫn sẽ hoạt động tốt hơn. Khi bạn rửa và đánh bóng chiếc xe xong, dường như nó chạy ngon hơn, đúng không? Ít ra chúng ta có cảm giác như vậy”.

### 3. Liên kết hàng dọc

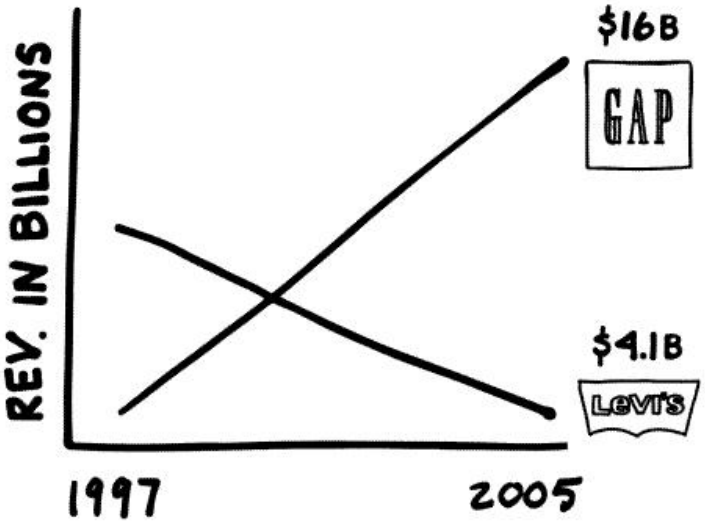
Vào đầu thập niên 1980, The Gap là một chuỗi cửa hàng kinh doanh quần áo thời trang, bao gồm cả đĩa nhạc, quần jeans Levi’s và các loại y phục thông thường khác. Lúc đó, một số sản phẩm nhỏ khác thường bị đồng hóa với thương hiệu The Gap vì người tiêu dùng chỉ biết mua cái đó ở The Gap mà thôi. Năm 1983, Mickey Drexler về làm CEO cho The Gap và đã thay đổi công ty này. Ông ấy đã làm dịu bớt ánh sáng ở các cửa hàng, làm màu gỗ sáng lên một chút, cho phát nhạc, mở rộng phòng thử đồ và trang trí những bức tường bằng những tấm ảnh đen trắng cỡ to của các nhiếp ảnh gia nổi tiếng. Ở mỗi cửa hàng, khách hàng đều cảm nhận được thương hiệu The Gap do Drexler thiết kế. Ông không bán quần áo hạng sang nhưng tạo ra một không gian xung quanh thương hiệu này và kéo khách hàng đến trải nghiệm. Ông ấy chỉ lấy ra một đặc tính của các thương hiệu hạng sang và tạo ra một sự thay thế tương tự như vậy. Chiến lược này đã giúp đẩy nhanh doanh số và lợi nhuận của The Gap lên gấp nhiều lần. The Gap tồn tại suốt 20 năm, điều mà các công ty bán lẻ khác luôn thèm thuồng và đố kỵ.

Báo chí đã từng ca ngợi Drexler là “hoàng tử bán hàng”. Tuy nhiên, ảnh hưởng về tầm nhìn của ông ấy trong lĩnh vực kinh doanh còn lớn hơn. Drexler nhận thấy trong khi truyền hình có thể truyền đi thông điệp cho thương hiệu thì cửa hàng “bằng xương bằng thịt” làm điều đó tốt hơn nhiều. Cửa hàng đem khách hàng đến trực tiếp

với thương hiệu để ngửi thấy và sờ thấy. Drexler quyết định cửa hàng chính là nơi tạo ra giá trị thương hiệu. Trong khi Levi's, đối thủ của The Gap, cứ miệt mài sản xuất những quảng cáo trên truyền hình tốt nhất thì Drexler lo chăm chút các cửa hàng của mình.

Kết quả thế nào? Từ năm 1997 đến 2005, The Gap tăng doanh thu gấp 3 lần, từ 6,5 tỷ đô la lên 16 tỷ đô la, còn Levi Strauss & Co. rớt từ 6,9 tỷ đô la xuống 4,1 tỷ đô la. Xây dựng thương hiệu bay từ trên trời đáp xuống mặt đất.

Steve Jobs đã đem Drexler về Apple năm 1999 ngay sau khi ông ấy quay lại Apple – và hai năm sau, Apple mở cửa hàng đầu tiên tại Tyson's Corner, bang Virginia. Các Apple Store còn quyến rũ hơn The Gap Store gấp mấy lần. Hầu hết các chuyên gia trong lĩnh vực này đều "há hốc" ngạc nhiên: Cửa hàng truyền thống đã là quá khứ rồi mà? Internet mới là tương lai – như thể Steve Jobs không hiểu điều đó.




Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (filed March 13, 1998), from Gap, Inc. website.
Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (filed March 28, 2006), from Gap, Inc. website.
"Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material." Clean Clothes Campaign.
Levi Strauss & Co., Form 10-K for the Period Ending November 27, 2005 (filed February 14, 2006), p.26, from Levi Strauss & Co. website.

*(Hình)*

*Doanh thu (tỷ đô la)*

*The Gap và Levi's*

Bây giờ rất khó nhớ rõ nhưng khi Apple thực hiện bước đi "kỳ quái" đó, hầu hết mọi người đều cho rằng Apple đã sai lầm; rất nhiều bình luận vào lúc đó như: Apple đang lảo đảo nhầm đường hay mở những cửa hàng ngông cuồng như vậy để định danh thương hiệu hạng sang và bán cho những người đi bộ… Sao mà dại dột thế! Apple không thấy thị trường công nghệ đang tập trung vào những cái hộp của Microsoft và Intel hay sao? Và thương mại điện tử sẽ nở rộ…

Ngay cả cựu giám đốc tài chính của Apple, Joseph Graziano, cũng lên tiếng cho đó là thảm họa. Tạp chí Business Week trích lời Graziano rằng Jobs cứ khăng khăng phục vụ món trứng cá muối cho những thực khách mà dường như chỉ muốn ăn bánh quy và pho mát.

Nhưng tất nhiên, cửa hàng đã thay đổi ngành công nghệ và đưa Apple lên thành một công ty hạng sang. iPhone dẫn dắt cổ phiếu của Apple trên sàn chứng khoán, nhưng cửa hàng mới là thứ dẫn dắt thương hiệu Apple và lợi nhuận. Thả bộ trên đại lộ Fifth Avenue hay Champs Élysées, bạn sẽ thấy Vuitton, Cartier, Hermès và cả Apple. Chiếc đồng hồ Cartier Ballon Bleu giá 26 ngàn đô la, hay chiếc áo khoác da lộn của Burberry giá 5 ngàn đô la sẽ mất vẻ hào nhoáng nếu đặt trên kệ hàng của Macy's. Nhưng cửa hàng riêng của thương hiệu chính là thánh địa của họ. Một dặm vuông[19] mặt bằng tại các cửa hàng Apple tạo ra doanh thu là 5.000 đô la, trong khi giá thuê cửa hàng tiện lợi ở những vị trí đẹp cũng chỉ có giá 2.500 đô la. Chính cửa hàng Apple mới là yếu tố định nghĩa thành công của họ chứ không phải chiếc iPhone.

*[19] Khoảng 0,09 mét vuông.*

**4. Toàn cầu**

Chính người giàu mới có tính "bầy đàn" cao hơn những tầng lớp khác trong xã hội. Trong một buổi nói chuyện gần đây của tôi tại hội nghị đầu tư của ngân hàng JPMorgan, Jamie Dimon, CEO của ngân

hàng này đã đón tiếp khoảng 300 nhà đầu tư cực kỳ giàu có và chừng 50 CEO cùng các nhà sáng lập của các quỹ đầu tư trên thế giới. Tóm lại, nơi đây tụ họp khoảng 400 người giàu có trên hành tinh này và một số người mà Thượng đế mỉm cười với họ. Họ đến từ các quốc gia khác nhau, văn hóa khác nhau… nhưng đều "cùng một ruột". Mọi người trong phòng đều nói cùng một "ngôn ngữ" (cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng), đều khoác lên người các nhãn hiệu Hermès, Cartier hay Rolex, có con học trong nhóm trường Ivy League, thường nghỉ mát ở các thành phố biển của Ý hay Pháp.

Nếu căn phòng đó là nhóm người trung lưu thì chắn chắc chúng ta sẽ nhận ra được sự đa dạng. Họ sẽ ăn thức ăn khác nhau, mặc y phục khác nhau và có thể không hiểu được "ngôn ngữ" của người khác. Đó chính là sự đa dạng của nhân chủng học. Ngược lại, tầng lớp giàu có giống như một cầu vòng nhưng có cùng một màu "chết tiệt".

Đó là lý do tại sao các thương hiệu hạng sang thâm nhập vào phân khúc này dễ hơn các thương hiệu bình dân khai phá thị trường phổ thông rộng lớn. Các thương hiệu bán lẻ phân khúc phổ thông như Walmart và Carrefour thường phải thuê các chuyên gia về dân tộc học để cung cấp thông tin cho họ tại các thị trường bản xứ. Nhưng các thương hiệu hạng sang, bao gồm Apple, có định nghĩa riêng về thị trường của họ. Sự kiên định về biểu tượng thương hiệu đạt được bằng những yếu tố sau đây:

1. Mặt kính thủy tinh – có thể là một cánh cửa kiếng, một hình khối, hình trụ gì đó – đóng vai trò là cánh cửa bước vào cửa hàng, cũng có khi là cầu thang bằng thủy tinh, do Jobs nghĩ ra.

2. Không gian mở – trang trí nội thất ở mức tối thiểu và quan trọng là không có nhà kho chứa sản phẩm.

492 cửa hàng như vậy đặt tại những khu mua sắm sầm uất tại 20 quốc gia trên thế giới, thu hút hơn một triệu tín đồ ghé thăm mỗi ngày. Trong khi đó, công viên vui chơi The Magic Kingdom của Walt

Disney Resort ở Florida chỉ đón được 20,5 triệu khách trong suốt cả năm 2015.

Apple cũng sở hữu một chuỗi cung ứng toàn cầu. Các bộ phận chi tiết máy đến từ khắp thế giới, từ các mỏ đá hiếm ở Trung Quốc, các phòng lab của Nhật, các con chip của Mỹ, đến các nhà máy sản xuất "to đùng" tại Trung Quốc và sau đó chạy vào các Apple store, cả cửa hàng ngoại tuyến và trực tuyến. Trong khi đó, doanh thu hàng chục tỷ đô la của các sản phẩm đó đi lòng vòng qua một mạng lưới "thiên đường tránh thuế", trong đó Ireland. Kết quả đem về là một khoảng lợi nhuận khổng lồ từ một quy mô sản xuất có chi phí thấp. Apple là một trong những công ty có lợi nhuận cao nhất trong lịch sử kinh doanh thế giới nhưng lại không cần phải chịu đựng sự phiền toái của hệ thống thuế tại Mỹ.

**5. Giá trên trời**

Giá cao chứng tỏ hàng chất lượng tốt và sự riêng biệt. Thử làm một khảo cho riêng mình xem. Ví dụ trên trang eBay, có khi nào bạn bị bắt buộc tìm món hàng có giá cao nhất hay không? Hay chỉ vì tò mò? Lý thuyết về độ co giãn giá tùy theo nhu cầu cho thấy: nếu hãng Hermès bán cái khăn choàng cổ giá 19,95 đô la, nhiều người sẽ mất đi hứng thú. Apple cũng đi theo kiểu này nhưng không giống Hermès. Apple không thể bán máy tính hay điện thoại với giá cao gấp 20 lần hoặc hàng trăm lần giá một mặt hàng tương tự trên thị trường. Nhưng họ vẫn bán cao hơn so với mặt bằng giá chung khá nhiều. Một chiếc iPhone 7 là 749 đô la, trong khi Blu R1 Plus chỉ có 159 đô la, và phiên bản mới nhất BlackBerry KeyOne là 549 đô la.

Trong hầu hết mọi vấn đề (ngoại trừ chính sách nhân sự), Steve Jobs đều học theo Hewlett-Packard, một công ty tiên phong trong hoạch định giá cho sản phẩm công nghệ cao. Ngay từ những ngày đầu thành lập Apple Computer, Jobs đã công khai việc ngưỡng mộ Hewlett-Packard và mong muốn tạo dựng Apple có dáng dấp của HP. Một trong những đặc tính của HP mà Jobs thích nhất là sự cam kết làm ra cái tốt nhất (sáng tạo nhất và chất lượng cao nhất). Sự khác nhau ở đây là HP là một nhà sản xuất thiết bị chuyên nghiệp

cho thị trường rộng – không phải sản phẩm hạng sang – trong khi Apple bán sản phẩm trực tiếp cho người tiêu dùng, vì thế có thể tận dụng tất cả những dấu hiệu và biểu hiện của sự sang trọng lịch lãm trên sản phẩm.

Một số khách hàng của Apple không hề nghĩ rằng họ đã mua sản phẩm Apple dựa trên những quyết định phi lý. Ngược lại, họ nghĩ họ thông minh và tinh tế hơn. Vì vậy, họ dùng lý lẽ để giải thích hành động đó là do bộ óc của họ khá nhanh nhẹn. Họ thường nói "Đó là một cái điện thoại tốt hơn đấy! Phần mềm có giao diện thật trực quan", "Hãy xem, các ứng dụng này thật hiệu quả", "Chiếc laptop làm việc tốt hơn", "Chiếc đồng hồ khuyến khích tôi đi bộ thêm 3.000 bước mỗi ngày". Họ tự nói với bản thân "Giá cao như vậy là hoàn toàn hợp lý".

Những điều đó có thể đúng. Họ thường viện dẫn những lý do tương tự khi mua những sản phẩm đắt tiền như xe Mercedes hay Bentley chẳng hạn. "Hàng hiệu" tất nhiên là tuyệt rồi! Đấy cũng là dấu hiệu của sự đẳng cấp. Điều đó sẽ không thể hiện rõ nếu ở trong khu vực toàn người khá giả, nơi mà hầu như ai cũng sở hữu vài thứ của Apple. Có gì "ngầu" đâu khi bạn là người thứ 14 mở cái Macbook tại quán cà phê nổi tiếng Paris's Café de Flore! Trong trường hợp này, thử nhìn ở góc độ khác xem. Nếu Apple là "tiêu chuẩn", vậy độ hấp dẫn của một người còn bao nhiêu phần trăm khi đặt lên bàn chiếc laptop "nồi đồng cối đá" của Dell hay mở chiếc điện thoại Moto X ra chụp hình?

Nhân tiện đây, tôi không cho rằng sự hấp dẫn "tính dục" xuất phát từ việc sở hữu hàng sang trọng là luôn luôn đúng. Hàng triệu người có iPhone vẫn ngủ một mình hằng đêm. Nhưng sở hữu hàng xa xỉ giúp khởi động cảm xúc, như một chất giúp tăng cường serotonin trong máu để tinh thần cảm thấy hạnh phúc và thành công hơn. Và điều đó cũng có thể giúp bạn hấp dẫn hơn trong mắt người lạ – tất nhiên là Dell không làm được.

Quyết định chấp nhận trả giá cao cho sản phẩm xa xỉ đến từ thời xa xưa và cũng là một phản ứng thúc đẩy phần dưới cơ thể – trong

khi cái đầu luôn nhắm vào những sản phẩm hợp lý (tôi sẽ trình bày kỹ hơn hiện tượng này ở chương 7).

Sẽ có nhiều kẻ thua cuộc nằm ở mặt kia của đồng xu sang trọng mang tên Apple. Ví dụ, 2015 được xem là năm tốt nhất của Nike. Công ty này có doanh thu tăng lên 2,8 tỷ đô la. Trong khi Apple tăng lên 51 tỷ đô la.

Những công ty bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi sự tấn công của Apple nằm ở tầm trung, họ có sản phẩm bán ở giá cỡ dưới 1.000 đô la (như J. Crew, Michael Kors, Swatch và một vài thương hiệu khác). Khách hàng của họ toan tính từng đồng và những người trẻ càng ngày tỏ ra quan tâm nhiều đến điện thoại và cà phê hơn là quần áo. Một chiếc điện thoại cũ có màn hình bị nứt chân chim sẽ làm hạn chế khả năng "hẹn hò" hơn là việc mặc cái khoác cũ năm ngoái. Khách hàng của họ có thể "dè xẻng" chiếc áo khoác Hedley Hoodie 78 đô la của Abercrombie & Fitch, chiếc túi xách da 298 đô la của Michael Kors, hay chiếc cặp thời trang 498 đô la của Kate Spade.

51 tỷ đô la doanh thu của Apple không ảnh hưởng gì đến các thương hiệu hạng sang khác như Porsche hay Brunello Cucinelli. Khách hàng của họ có thể mua mọi thứ và không có chọn lựa nào khác ngoài họ.

Quyết định chuyển đổi từ một thương hiệu công nghệ lên thành thương hiệu hạng sang của Steve Jobs là một trong những sự sáng suốt rất logic. Các công ty công nghệ có thể có quy mô nhưng khó mà tồn tại mãi mãi được. Chanel chắc sẽ sống lâu hơn Cisco, và Gucci sẽ chứng kiến một ngôi sao khác nổi lên thay thế Google vào lúc xế chiều.

Trong bộ tứ này, Apple cho đến nay có tính di truyền tốt nhất và tôi tin rằng có khi Apple còn tồn tại đến thế kỷ 22! Hãy nhớ, Apple là công ty duy nhất trong bộ tứ, ít nhất cho đến bây giờ, đã trở nên phát đạt trở lại nhờ vào người sáng lập ban đầu.

**Vòng đời của các công ty công nghệ**

Nghiên cứu của giáo sư tài chính Aswath Damodaran của khoa kinh doanh Stern thuộc đại học New York nhấn mạnh các công ty công nghệ hầu hết đều phải chấp nhận vòng đời ngắn.

Tin tốt là những công ty này có thể tung ra một sản phẩm, mở rộng quy mô và thu hút khách hàng nhanh hơn những ngành nghề khác. Ví dụ, công ty bất động sản phải có vốn mạnh, phụ thuộc nhiều vào kênh phân phối và đào tạo một lực lượng môi giới, đòi hỏi phải mất vài năm mới có khách hàng. Tin xấu là các công ty công nghệ rất dễ bị các đối thủ trẻ hơn, thông minh hơn và nhanh tay hơn tiễn họ lên “cung trăng” một ngày nào đó.

Con sư tử đực có vòng đời chừng 10 đến 14 năm nếu sống trong rừng. Tuy nhiên, nó có thể sống đến 20 năm hoặc hơn nếu sống trong chuồng. Tại sao? Bởi vì trong chuồng, nó không bị những con sư tử đực khác thách thức, tấn công. Những con sư tử đực trong rừng thường chết vì chấn thương trong những cuộc “tỉ thí” để bảo vệ hoặc tranh giành ngôi vương. Rất ít con chết vì già.

Các công ty công nghệ giống như những con sư tử chúa trong rừng – được làm vua thì tốt – thu nhập cao, giàu nhanh chóng, xã hội sẽ yêu thương và ngưỡng mộ, xem như là những nhà sáng tạo, như ngôi sao nhạc rock. Tuy nhiên, ai cũng muốn làm vua. Tất cả đều dùng hết sức mạnh, tốc độ, những cuộc tấn công khốc liệt để phế truất vị vua đó.

Apple không chỉ chuyển đổi một trong những người hoạch định giỏi nhất thành một trong những người điều hành vĩ đại, mà còn có thể mở rộng vòng đời bằng cách chuyển đổi một thương hiệu công nghệ thành thương hiệu thời trang hạng sang. Họ làm thế nào? Apple nhận thấy rằng CEO sau Steve Jobs cần phải là một người điều hành biết cách mở rộng quy mô cho Apple. Nếu ban điều hành Apple cần một người hoạch định giỏi như Steve Jobs, chắc họ sẽ chọn Jony Ive làm CEO chứ không phải Tim Cook.

**Tầm nhìn**

Tôi thường nói Apple thiếu tầm nhìn. Tuy nhiên, họ vẫn làm ăn phát đạt, khi sản xuất cái iPhone to hơn rồi lại thu nhỏ lại. Đó là thiên tài về tính mộc mạc đơn giản. Apple cũng dùng chiến thuật kéo dài thời gian khi họ có trong tay thương hiệu lớn, tài sản lớn và đầu tư lớn để trở thành một thương hiệu hạng sang mà không phải công ty công nghệ nào cũng có thể kham nổi.

Ngay từ khi sản xuất Macintosh, Apple nhận ra họ muốn bước xuống khỏi chuyến xe mang tên "công nghệ" và thoát ra khỏi sự chi phối của định luật Moore, tức là các model máy giới thiệu ra thị trường càng ngày càng rẻ. Việc của Apple là bán ra thị trường hàng hóa, dịch vụ và cả cảm xúc – hướng đến sự hoàn thiện thần thánh và càng ngày càng hấp dẫn. Apple phân phối những thứ đó thông qua công nghệ bán dẫn và hiển thị, nạp điện vào cho thiết bị và bao bọc những sản phẩm của mình bằng chiếc áo sang trọng. Đó là một loại rượu blend được pha trộn rất hiệu nghiệm, làm say sưa khách hàng và tạo ra một công ty có lợi nhuận tốt nhất trong lịch sử. Chúng ta đã từng đánh giá người khác qua cách ăn mặc, hay cách ăn uống và có thể sẽ là lúc đánh giá người khác qua cách sử dụng điện thoại gì.

**Ông vua kiến tạo**

Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết vẫn còn nhiều người tin rằng Steve Jobs thật sự đã phát minh ra tất cả những sản phẩm Apple tuyệt vời đó. Họ nghĩ Jobs ngồi trên cái bàn trong phòng R&D của Apple ở Cupertino và đang hàn những con chip trên những bo mạch nhỏ xíu… đến khi hoàn thành những sản phẩm đó, đưa ra thế giới chiếc iPod. Thật sự, nếu có người đó phải là Steve Wozniak với chiếc Macintosh đời đầu cách đây gần 1/4 thế kỷ trước.

Steve Jobs là một thiên tài nhưng tài năng của ông ấy được đặt ở một chỗ khác. Khi tất cả chuyên gia kinh doanh khắp mọi nơi tuyên bố mô hình "xóa bỏ trung gian" trong kinh doanh thiết bị công nghệ – sự biến mất của hệ thống phân phối bán lẻ truyền thống khi họ tôn vinh mô hình thương mại điện tử, Steve Jobs lại nghĩ khác.

Trong khi các đồng nghiệp của Jobs nghĩ rằng ngay cả các sản phẩm như gạo, than, dầu,… còn được đưa lên trực tuyến thì ông ấy cho rằng nếu muốn bán sản phẩm công nghệ như một loại hàng xa xỉ với giá cao ngất ngưởng thì phải bán y hệt như các loại hàng đó chứ! Đó là trong những "thánh đường", dưới ánh đèn rực rỡ, cùng với những người bán hàng hăng hái, ngoan ngoãn và phục tùng mệnh lệnh của khách hàng. Điểm quan trọng ở chỗ, Jobs phải bán những sản phẩm này trong những cửa hàng thủy tinh trong suốt, nơi mà khách hàng có thể được nhìn thấy – không phải bởi những khách hàng khác mà bởi những khách bộ hành từ bên ngoài cửa hàng nhìn vào. Nếu bạn đứng trong cửa hàng đó, người khác sẽ nhìn bạn bằng con mắt khác. Khi Jobs đã hoàn thành được điều đó thì Jobs có thể bán bất cứ thứ gì cũng trong cửa hàng đó – miễn là sản phẩm đó thật tao nhã, đóng gói rất phong cách và có thể khoe mẽ với những người ngang hàng với mình.

Đó là lý do Apple thu được biên lợi nhuận mà không một công ty công nghệ nào có thể đạt được – giá cao ngất ngưởng và chi phí sản xuất thấp. Thử nhìn các thương hiệu hạng sang khác xem: về túi xách, Bottega Veneta có chi phí sản xuất cao; về xe hơi, Ferrari không thể nói là có chi phí thấp được; về khách sạn, Mandarin Oriental thì "còn khuya" mới được gọi là chi phí thấp.

Apple có thể làm được như vậy bởi vì họ tập trung vào sản xuất và công nghệ người máy một thế hệ trước các công ty công nghệ khác (đặc biệt là hàng công nghệ tiêu dùng); thiết lập một chuỗi cung ứng đẳng cấp toàn cầu; hình thành một chuỗi cửa hàng sang trọng… Đó cũng chính là điều mà các thương hiệu bán lẻ khác thèm muốn.

**Những chiếc thang và những bức tường**

Các công ty đều cố gắng xây những bức tường chắn càng ngày càng cao để ngăn ngừa đối thủ tấn công. Các nhà lý luận kinh doanh gọi cấu trúc này là "rào cản bước vào thị trường" – tức là những yếu tố làm cho những đối thủ mới gia nhập thị trường ở một

mức giá và chi phí không thuận lợi so với các hãng đã có mặt trên thị trường.

Lý thuyết đó cũng đúng nhưng càng ngày càng cho thấy bức tường rào cản đó đang bị nứt nẻ, sắp bị vỡ vụn, nhất là trong ngành công nghệ. Giá thành giảm nhờ vào năng lực sản xuất mạnh (theo định luật Moore), cộng thêm sự mở rộng thị trường và một thế hệ lãnh đạo có sẵn gien "kỹ thuật số" trong máu, đã xây những bức thang cao và to mà không ai có thể ngờ tới. ESPN, J.Crew và Jeb Bush… tất cả đều không thể bị tấn công? Không đời nào. Những chiếc thang bằng kỹ thuật số có thể vượt qua bất cứ bức tường nào.

Vậy các công ty thành công rực rỡ đã làm điều gì? Malcolm Gladwell, tác giả của nhiều cuốn sách về kinh doanh nổi tiếng, đã nhấn mạnh điển tích cuộc chiến giữa chàng hiệp sĩ nhỏ bé David và người khổng lồ tàn bạo Goliath nhằm đưa ra một điểm chính: đừng tấn công vào thế mạnh của kẻ khác.

Nói một cách khác, một khi đã quyết định nhảy qua bức tường rào cản nhanh như một công ty công nghệ thì cần bảo đảm bản thân phải miễn nhiễm với các loại vũ khí mà mình sử dụng để tấn công. Có khá nhiều ví dụ rõ ràng cho câu chuyện này: hiệu ứng bầy đàn (ai cũng sử dụng Facebook là vì… người khác cũng sử dụng Facebook); hay là liên quan đến bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ IP (các công ty công nghệ tầm cỡ trên 10 tỷ đô la cũng đang bị kiện và đi kiện những công ty công nghệ khác cũng tầm cỡ 10 tỷ đô la); và việc tạo ra một tiêu chuẩn, độc quyền và hệ sinh thái để người khác đi theo (tôi gõ tài liệu này trên Microsoft Word vì không có chọn lựa nào khác).

Tuy nhiên, tôi cũng chỉ ra rằng đào những bức tường hào chắn càng sâu càng vững chính là chìa khóa để bảo đảm thành công lâu dài.

iPhone sẽ không còn là chiếc điện thoại tốt nhất về lâu về dài nữa. Có quá nhiều công ty đang nỗ lực bắt kịp iPhone. Tuy nhiên, Apple đang sở hữu một tài sản hữu hiệu với một hệ miễn dịch vô

cùng mạnh mẽ, đó là 492 cửa hàng bán lẻ tại 20 quốc gia trên thế giới. Trang thương mại điện tử HP.com đấu với cửa hàng Apple ở Recent Street ở London giống như cầm con dao cắt bơ mà xông vào cuộc đấu súng vậy. Ngay cả khi Samsung quyết định tái phối trí nguồn vốn thì cũng phải cần "9 tháng để một sản phụ sanh ra một em bé" chứ không thể "9 bà bầu sanh ra một em bé trong một tháng" được. Đại gia Hàn quốc cần ít nhất một thập kỷ để xây dựng mô hình tương tự Apple.

Sự thất bại của cửa hàng truyền thống trong quá khứ đã bị qui trách nhiệm cho sự bùng nổ của thương mại điện tử. Đã có một số chứng minh về vấn đề này. Tuy nhiên, doanh số bán hàng trực tuyến chỉ tầm ở mức 10% đến 12% trong mảng bán lẻ. Không phải cửa hàng truyền thống đang tàn lụi mà chính là tầng lớp thu nhập trung bình đang "ngắc ngoải" mới đúng. Trong khi các cửa hàng trong phân khúc hạng sang vẫn phát triển mạnh thì cửa hàng dành cho tầng lớp trung bình đang gặp khó khăn. Số người có thu nhập mức trung bình tại Mỹ từng chiếm 61% dân số. Giờ đây họ trở thành thiểu số, dưới 50% và phần còn lại là người thu nhập cao và thu nhập thấp.

Vì vậy, nhận thấy các "cầu thang" cứ tiếp tục được kéo dài hơn, Apple đã chọn cách đắp các chiến hào "sâu" hơn bằng hai loại vũ khí – thời gian và tiền bạc. Cả Google và Samsung đều đang cạnh tranh với Apple. Nhưng có vẻ họ đang tập trung sản xuất ra một chiếc điện thoại tốt hơn iPhone chứ không bắt chước nhân bản sự thơ mộng và sang trọng ở chuỗi cửa hàng của Apple. Mỗi công ty thành công trong thời đại kỹ thuật số đều cần phải đặt câu hỏi "Ngoài việc xây những bức tường cao và to, đâu là nơi tôi có thể xây những bức tường đó sâu hơn?" (sâu hơn thì khó đổ hơn là chỉ cao và to). Apple đã thực hiện điều đó rất tuyệt, liên tục đầu tư vào thương hiệu và các cửa hàng. Amazon cũng đang đầu tư mạnh vào các kho hàng hiện đại, đắt tiền mà khó có đối thủ nào đủ sức chạy theo. Tôi dám cá cược rằng Amazon sẽ tiếp tục mở hàng ngàn cửa hàng và nhà kho hiện đại trong thời gian tới.

Amazon vừa công bố thuê 20 chiếc Boeing 767 và đầu tư hàng ngàn xe tải giao hàng. Google có những hệ thống cụm máy chủ đặt khắp nơi trên thế giới và đang sử dụng một công nghệ có từ thời kỳ đầu thế kỷ 20 là khinh khí cầu để truyền tín hiệu Internet băng thông rộng đến mọi ngõ ngách trên thế giới. Facebook, một trong bộ tứ quyền lực này, được xem là có ít bức tường rào cản nhất, nên có thể là nơi dễ bị tấn công bởi đối thủ có những chiếc cầu thang đủ dài. Bạn có nghĩ vậy không? Facebook cũng vừa công bố hợp tác cùng Microsoft, đặt tuyến cáp quang xuyên qua Đại Tây Dương.

Sự thành công của một vài công ty như Apple đủ sức làm thủng cả một thị trường, có khi còn ảnh hưởng cả khu vực. Năm 2007, iPhone lần đầu tiên trình làng đã nuốt chửng Motorola và Nokia. Tổng cộng hai công ty này đã sa thải 100.000 nhân viên. Vào thời đỉnh cao, doanh thu của Nokia đem về chiếm 30% GDP của Phần Lan, và mức thuế mà Nokia đóng chiếm khoảng 25% thuế doanh thu của cả quốc gia này. Tổn thất kinh tế mà Phần Lan gánh chịu do cuộc “tấn công” của Apple còn nhiều hơn cuộc chiến Liên Xô - Phần Lan năm 1939. Cú rớt đài của Nokia làm tuột dốc cả nền kinh tế Phần Lan. Thị phần của Nokia từ 70% rớt xuống chỉ còn 13%.

**Chuyện gì xảy ra kế tiếp?**

Nếu nhìn vào lịch sử của Apple và ba kỵ binh còn lại trong bộ tứ này, chúng ta nhận thấy họ đều khởi đầu bằng mảng kinh doanh rất khác nhau. Apple là máy móc, Amazon là cửa hàng bán lẻ, Google là máy tìm kiếm trên Internet và Facebook là mạng xã hội. Trong những ngày đầu, họ dường như không có ý định cạnh tranh với nhau. Trên thực tế, mãi đến năm 2009, khi đó CEO của Google, Eric Schmidt nhìn thấy sự xung đột lợi ích phía trước và quyết định từ chức (hoặc có thể là bị yêu cầu từ chức) khỏi ban điều hành của Apple.

Kể từ đó, bộ tứ quyền lực này đã không ngừng lấn sân nhau. Ít nhất cho đến hiện tại, hai trong số ba công ty này đang cạnh tranh thị trường của nhau, bao gồm quảng cáo, âm nhạc, sách, phim ảnh, mạng xã hội, điện thoại di động và mới nhất là xe không người lái.

Nhưng duy nhất Apple là thương hiệu hạng sang. Sự khác biệt này thể hiện một lợi thế vô cùng lớn, đem lại biên lợi nhuận lớn hơn và lợi thế cạnh tranh tốt hơn. Thương hiệu hạng sang giúp cách ly Apple ra khỏi tác động cạnh tranh và kéo họ lên trên cuộc chiến giá cả đang diễn ra khốc liệt ở phân khúc bên dưới.

Bây giờ, tôi chỉ thấy sự cạnh tranh yếu ớt với Apple từ ba công ty còn lại. Amazon bán những chiếc máy tính bảng giảm giá. Facebook đâu có hấp dẫn hơn một chiếc điện thoại. Còn Google đang mạo hiểm đầu tư vào mảng sản xuất thiết bị đeo thông minh, Google Glass, như là một biện pháp phòng ngừa những kẻ khác áp sát vào mình.

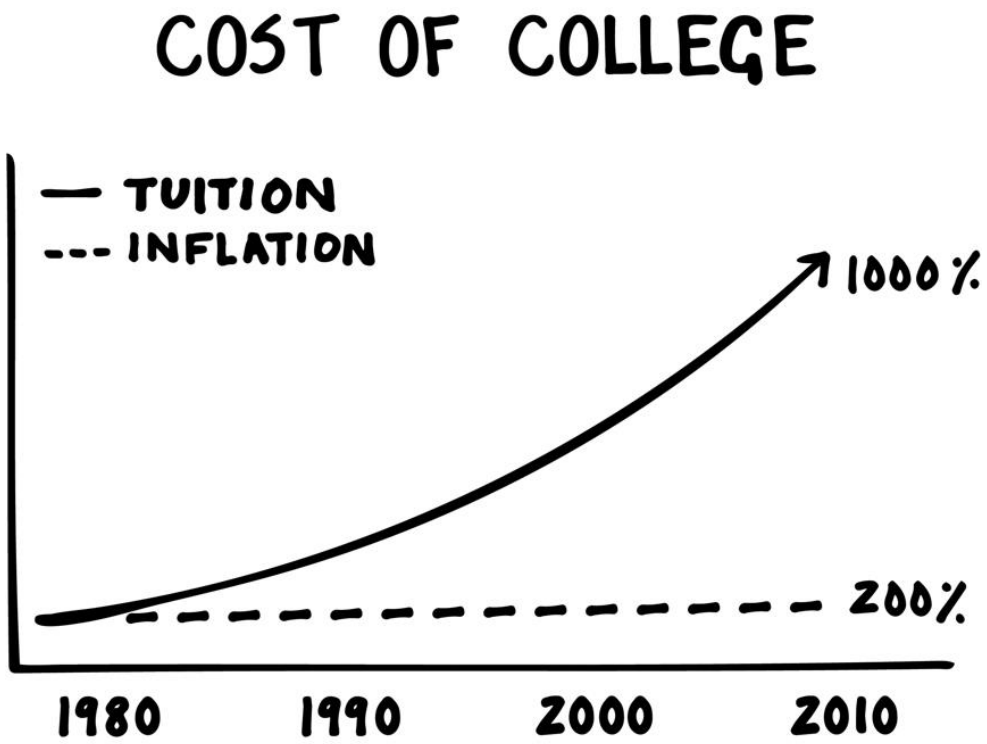
Trông có vẻ như Apple có bức tường cao hơn bất kỳ công ty nào trên thế giới và trạng thái như là một thương hiệu hạng sang của họ sẽ giúp Apple trường tồn. Trong khi đó, ba công ty còn lại như những con sư tử chúa đứng trên thảo nguyên rộng lớn với sự cạnh tranh khốc liệt của ngành công nghệ cao, đối mặt với viễn cảnh là cái chết, chỉ duy nhất Apple có khả năng đánh lừa thần chết mà thôi.

**Tạo sự khác biệt**

Ly cocktail pha trộn giữa chi phí sản xuất thấp và bán giá cao ngất ngưỡng đã đặt Apple kế bên đống tiền mặt kếch xù, cao hơn GDP của Đan Mạch, nhiều hơn thị trường chứng khoán Nga, và nhỉnh hơn vốn hóa thị trường của Boeing, Airbus và Nike cộng lại. Một lúc nào đó, Apple có nghĩa vụ phải chi tiêu số tiền mặt đó chứ? Nếu có thì bằng cách nào?

Tôi đề xuất Apple nên mở một trường đại học miễn phí lớn nhất thế giới.

## CHI PHÍ GIÁO DỤC TẠI MỸ




*(Hình)*

_____ *Học phí*

_ _ _ _ _ *Lạm phát*

Thị trường giáo dục được xem là chín muồi, ý tôi là đủ trưởng thành để bùng nổ. Độ nhạy cảm của một ngành kinh doanh chính là hàm số tăng giá phải tỉ lệ thuận với tốc độ lạm phát và những yếu tố tăng giá cơ bản để phục vụ cho năng suất và sáng tạo. Lý do mà công nghệ ăn dày hơn vào GDP của thế giới là chúng ta cần làm ra một sản phẩm tốt hơn với giá thành thấp hơn. Tuy nhiên, giáo dục thì hầu như không có gì thay đổi suốt 50 năm qua, học phí thì lại tăng nhanh hơn cả chi phí y tế.

Tôi dạy 120 sinh viên vào mỗi buổi tối thứ ba trong lớp Chiến lược Thương hiệu. Học phí tổng cộng là 720.000 đô la, tức là mỗi sinh viên phải đóng 6.000 đô la cho lớp học này, đa số là tiền vay. Tôi làm tốt cái tôi đang làm là dạy học. Nhưng mỗi tối bước vào lớp

học, luôn nhắc tôi nhớ là chúng tôi, trường đại học New York đang thu của mỗi em 500 đô la một phút cho tôi và cái máy chiếu. Đúng thật là vớ vẩn không thể tin được.

Một tấm bằng từ một ngôi trường tốt là tấm vé bước vào một cuộc sống tốt hơn. Tấm vé này hầu như nên ưu tiên trao cho những học sinh xuất sắc của những gia đình thu nhập thấp, trung bình và bất cứ học sinh xuất sắc nào từ những gia đình giàu có, thậm chí từ nước ngoài. 88% sinh viên vào đại học tại Mỹ đều xuất thân từ gia đình thuộc nhóm thu nhập cao và chỉ có 8% từ gia đình thu nhập thấp. Chúng ta đang đẩy những người không nổi bật và không giàu có – chiếm số đông – tụt lại đằng sau nền văn minh nhân loại.

Apple có thể thay đổi điều đó. Với một thương hiệu đã ăn sâu vào giáo dục và một lượng tiền khổng lồ có thể mua được cả hệ thống giáo dục trực tuyến của Khan Academy cũng như các trường đại học ngoại tuyến, Apple có thể đập vỡ những bang hội giả danh những tổ chức xã hội tốt đẹp nhưng thật ra là một hệ thống có tổ chức. Trường đại học của Apple nên tập trung vào các ngành học sáng tạo: thiết kế, nhân văn, nghệ thuật, báo chí hay nghệ thuật khai phóng. Khi thế giới đang lao vào STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), tương lai thuộc về tầng lớp sáng tạo, những người có thể hoạch định hình dạng, chức năng và cả con người trở thành một cái gì đó đẹp đẽ hơn, gây cảm hứng nhiều hơn – với công nghệ là người trợ thủ đắc lực.

Yếu tố chính có thể giúp thay đổi mô hình kinh doanh trong giáo dục hiện nay chính là bãi bỏ hệ thống học phí, thu tiền người tuyển dụng sinh viên. Khi khan hiếm sinh viên, các công ty muốn tuyển dụng họ thì phải trả phí. Đại học Harvard cũng có thể khuyến khích cho mô hình này nếu họ có một khoản tiền quyên góp 37 tỷ đô la, sẽ miễn học phí, tăng gấp 5 lần số lớp học hiện nay – họ hoàn toàn có thể làm điều đó.

Tuy nhiên, họ cũng mắc phải cùng một căn bệnh mà tất cả những trường đại học đều có: theo đuổi tranh giành uy danh, thanh thế với xã hội. Ví dụ, tại trường đại học New York khoe khoang,

khoác lác của chúng tôi, cơ hội gần như không thể cho việc miễn học phí. Theo tôi, làm được điều này giống như cấp một căn phòng cho người vô gia cư, sẽ vô cùng hãnh diện trước sự ngoảnh mặt làm ngơ của biết bao người khác.

Apple có tiền, có thương hiệu và thị trường, mở rộng vòng tay thật sự để tạo nên sự khác biệt cho thế giới này. Hay… họ chỉ có thể đơn giản là làm ra một màn hình điện thoại tốt hơn cho đời iPhone kế tiếp?

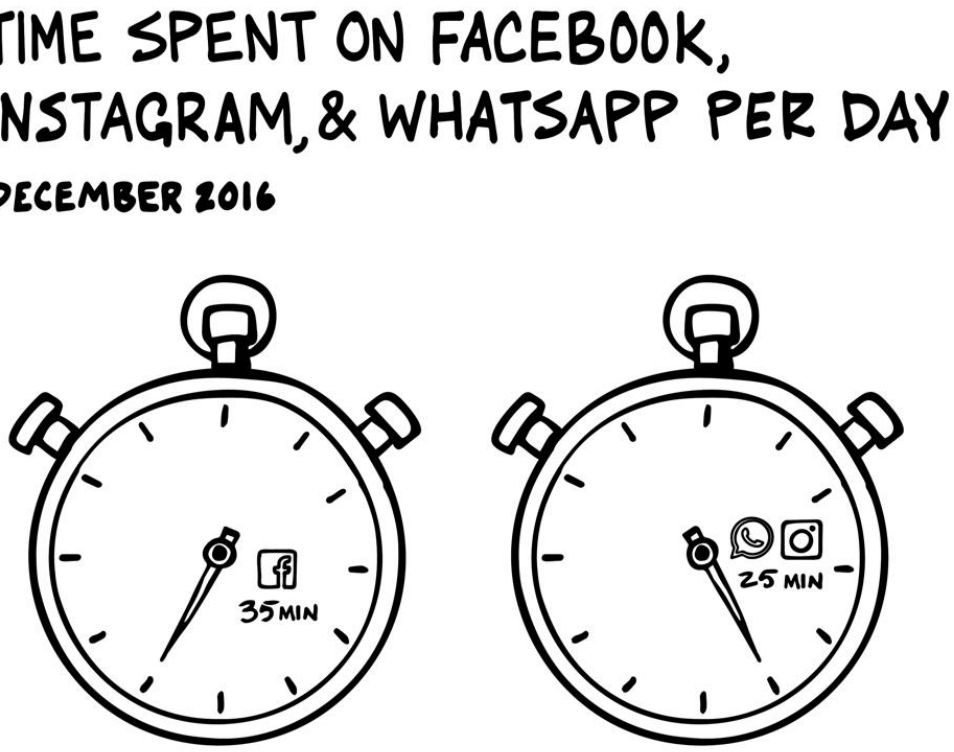
# Chương 4
# Facebook

Nếu so sánh về qui mô, Facebook có thể xem như là một trường hợp thành công nhất trong lịch sử nhân loại.

Có 1,4 tỷ người Trung Quốc, 1,3 tỷ người Công giáo và 17 triệu người nhẫn nại tới lui công viên Disney hằng năm. Tuy nhiên, Facebook có mối quan hệ đầy ý nghĩa với gần 2 tỷ người trên thế giới. Cứ cho là môn bóng đá có 3 tỷ rưỡi người hâm mộ, nhưng phải nhớ rằng trò chơi này đã tồn tại hơn 150 năm mà chỉ thu hút được mới phân nửa số người trên hành tinh. Facebook và những ứng dụng đi kèm sẽ có thể vượt qua cột mốc đó trước khi bước vào tuổi 20. Công ty này đang sở hữu 3 trong 5 nền tảng có khả năng phóng 100 triệu người sử dụng bay như tên lửa với tốc độ cao nhất: Facebook, WhatsApp và Instagram.

Mỗi người dành 35 phút trong ngày để lướt Facebook. Nếu tính luôn hai ứng dụng còn lại, Instagram và WhatsApp, con số đó lên đến 55 phút. Chúng ta dành nhiều thời gian trên ứng dụng hơn bất cứ một hoạt động nào ngoại trừ thời gian bên ngoài gia đình, làm việc hay ngủ.

**THỜI GIAN SỬ DỤNG FACEBOOK, INSTAGRAM VÀ WHATSAPP MỖI NGÀY TÍNH ĐẾN 12/2016**




Nếu chúng ta tin 420 tỷ đô la là quá cao để định giá Facebook, thì hãy tưởng tượng xem nếu tư hữu hóa đường truyền Internet và tính tiền theo giờ, công ty tưởng tượng mang tên Internet Inc. sẽ điều hành đường truyền huyết mạch kỹ thuật số của chúng ta và sau đó niêm yết lên sàn chứng khoán. Chỉ cần 20% của công ty này thôi, trị giá bao nhiêu trong đợt phát hành cổ phiếu lần đầu? Tôi nghĩ 420 tỷ đô la là ít đấy!

**Sự thèm thuồng**

*"Chúng ta bắt đầu cảm thấy thèm thuồng những thứ chúng ta phải nhìn thấy hằng ngày."*

**- Hannibal Lecter**

Facebook đang tạo sự ảnh hưởng nhanh hơn bất kỳ công ty nào khác trong lịch sử. Đó là bởi vì chúng ta đang thèm thuồng những thứ có trên Facebook.

*(Hình)*

*PHỄU MARKETING*

*- Nhận biết*

*- Quan tâm*

*- Mua hàng*

*- Trung thành*

Nếu chúng ta nhìn vào những tác động khiến người tiêu dùng chịu bỏ tiền ra mua sắm, Facebook đã chiếm trọn phần to nhất và quan trọng nhất của cái phễu – nhận biết.

Thứ mà chúng ta học được từ mạng xã hội, đặc biệt là Instagram, là tạo ra ý tưởng và mong muốn. Một người bạn đăng bức hình mang đôi giày J.Crew ở Mexico, hoặc đang uống ly whisky Old Fashioned tại một quán rượu trên tầng thượng của tòa Soho House Istanbul và lập tức, chúng ta cũng muốn sở hữu trải nghiệm đó. Facebook giúp thai nghén những ước muốn tốt hơn bất kỳ một kênh quảng cáo tiếp thị nào. Một khi ước muốn đó đã hình thành cụ thể, chúng ta thường lên Google hay vào Amazon để xem giá, thông tin và sở hữu ước muốn đó. Vì thế, trong "cái phễu marketing", Facebook đứng trên cả Google. Facebook đề xuất "cái gì", còn Google chỉ cung cấp "làm thế nào" và Amazon cho biết "khi nào" thì chúng ta sở hữu được ước muốn đó.

Theo lý thuyết marketing, qui mô và mục tiêu chỉ nên chọn một. Giải bóng chày The Super Bowl của Mỹ nhấn vào diện rộng. Quảng cáo của họ đến khoảng 110 triệu người và gần như với cùng một nội dung giống nhau. Đa phần những quảng cáo này không thích hợp cho tất cả mọi người xem. Có thể bạn không bị hội chứng "chân không yên" và cũng không có nhu cầu đi mua một chiếc xe hơi của Hàn Quốc. Bạn không, hoặc sẽ chưa bao giờ nghĩ, uống một chai bia Budweiser. Ở phía mục tiêu, nội dung truyền đạt trong một bữa cơm tối do CMO (giám đốc marketing) của eBay tổ chức cho những giám đốc marketing thì chắc chắn phải thích hợp cho nhóm người này nghe mà thôi. Một bữa tối cho 10 người trị giá trên 25.000 đô la. Rõ ràng là nội dung rất tập trung chứ không phải diện rộng – ai nghe cũng được.

Không một công ty truyền thông nào trong lịch sử kết hợp được khả năng tiếp thị vừa ở diện rộng, vừa ở phân khúc tập trung như Facebook. Mỗi người trong số 1,86 tỷ người sử dụng Facebook đều tạo cho mình một trang riêng và nạp thông tin cá nhân liên tục lên đó. Nếu một nhà quảng cáo muốn tập trung vào một cá nhân, Facebook thu thập dữ liệu dựa trên các hành vi liên quan đến cá nhân. Đây là lợi thế của Facebook so với Google – và là lý do tại sao Facebook đang dần dần giành thị phần của Google. Với nền tảng là một ứng dụng trên điện thoại thông minh, Facebook bây giờ

trở thành nhà bán quảng cáo lớn nhất thế giới, theo sau là Google, họ đã chuyển doanh thu quảng cáo truyền thống sang trực tuyến chỉ cách đây vài năm.

Điều mỉa mai đó là Facebook, bằng cách phân tích từng dữ liệu về chúng ta, có thể hiểu bản thân chúng ta còn nhiều hơn bạn bè của chúng ta nữa. Facebook ghi lại một bức tranh miêu tả sinh động, chi tiết và cực kỳ chính xác về chúng ta từ những cái nhấp chuột, lời lẽ, chúng ta đi đâu và mạng lưới bạn bè. So ra thì những gì chúng ta đăng lên hầu hết là tự viết về mình là nhiều hơn.

Bản thân Facebook là một bức tranh được tô vẽ một cách "nịnh mắt" về bạn và cuộc sống của bạn, bằng nét vẽ thật mịn và một lớp sơn bóng phủ lên bức hình đó. Facebook là một nơi để "làm dáng và khoe mẽ". Nhiều người đăng về những trải nghiệm "cực đỉnh", những khoảnh khắc họ muốn ghi nhớ và được người khác ghi nhớ – chẳng hạn như một kỳ nghỉ cuối tuần ở Paris hay một chỗ ngồi tuyệt vời ở Hamilton. Một vài người còn đăng giấy ly dị hay những tấm hình uể oải của mình vào một thứ Năm nào đó trong tuần.

Tuy nhiên, Facebook không bị đánh lừa, họ nhìn thấy sự thật – dưới con mắt của nhà quảng cáo. Đó chính là điều làm cho họ trở nên quyền lực. Những thứ bày ra trước mắt chúng ta – những người sử dụng Facebook – chỉ là miếng mồi để buộc chúng ta phải đầu hàng với cái tôi của mình.

**Kết nối và yêu thương**

Mối quan hệ luôn làm chúng ta cảm thấy hạnh phúc hơn. Nghiên cứu nổi tiếng Grand Study của Harvard Medical School đã chứng minh điều đó. Nghiên cứu này được xem là dài nhất lịch sử, thực hiện khảo sát 268 sinh viên năm thứ 2 (rải rác từ năm 1938 đến 1944). Trong nỗ lực xác định xem yếu tố nào đóng góp nhiều nhất cho tình trạng "hạnh phúc thật sự" của con người, cuộc nghiên cứu đã theo chân 268 người này trong suốt 75 năm, để đo mức độ hưng phấn của những đặc tính về thể chất, tâm lý và nhân chủng của họ – từ tính cách đến IQ, đến thói quen ăn uống, đến các mối quan hệ gia

đình. Kết quả cho thấy chiều sâu và ý nghĩa của những mối quan hệ của một người là dấu hiệu mạnh nhất biểu hiện mức độ hạnh phúc của họ.

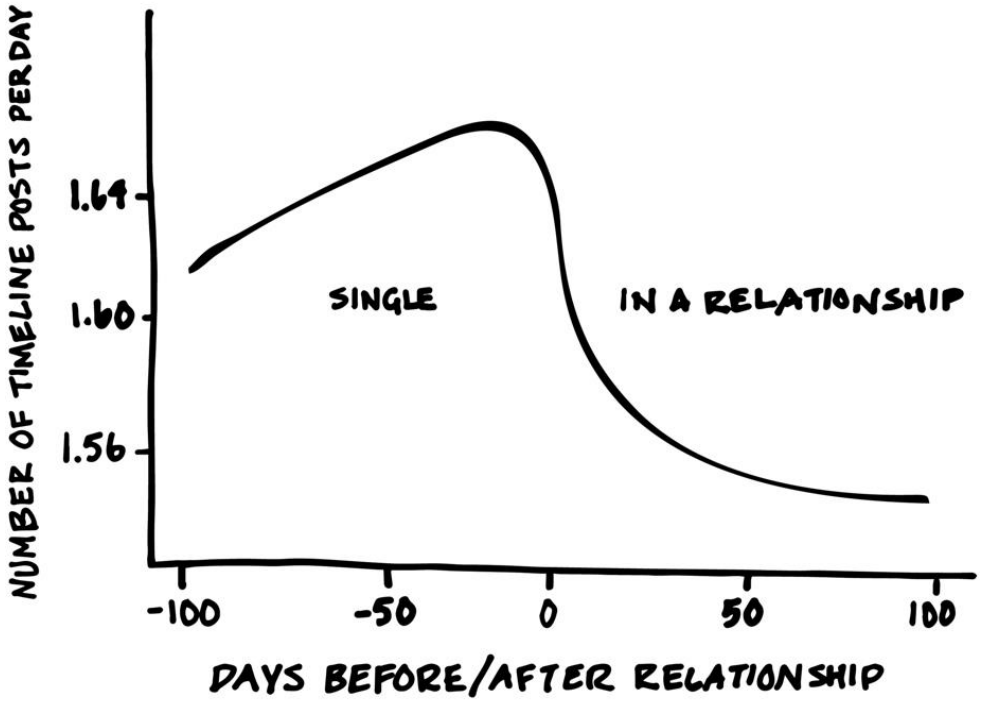
75 năm và 20 triệu đô la để nghiên cứu một vấn đề, và đi đến một kết luận tóm gọn trong 6 chữ: hạnh phúc là tình yêu thương. Tình yêu thương là một hành động thân mật, những giao tiếp thường xuyên và sâu đậm mà chúng ta thể hiện với người nào đó. Bằng cách tốt nhất, Facebook đã hiểu được nhu cầu con người – cần có những mối quan hệ – và giúp nuôi dưỡng nhu cầu đó. Tất cả chúng ta đều cảm nhận được điều đó. Làm sao có thể diễn tả nỗi vui mừng khi tìm lại được một người bạn mà mình đã thất lạc đây 20 năm, hay vẫn giữ được liên lạc với bạn bè sau khi họ dọn đi nơi khác. Khi bạn bè đăng hình đứa con mới sinh của họ, chúng ta thấy thích thú. Đó là dopamine – một chất truyền dẫn thần kinh giúp não bộ hưng phấn.

Ở khía cạnh các loài trong vạn vật, con người được xem là yếu hơn và chậm hơn nhiều đối thủ khác. Nhưng bộ não tiến hóa hoàn chỉnh của loài người chính là lợi thế khác biệt lớn nhất. Sự cảm thông làm cho chúng ta trở nên người hơn. Sự bùng nổ hình ảnh trên các trang mạng xã hội càng làm chúng ta dễ cảm thông hơn, dẫn đến ít làm tổn thương trẻ em hơn, hoặc ít nhất cũng làm chúng ta hăng hái đi truy tìm những kẻ đã làm chuyện đó. Thông thường, các quốc gia có giao thương với nhau thì ít đánh nhau hơn. Khi sự chết chóc từ các cuộc xung đột tiếp tục giảm xuống, tôi tin rằng chúng ta sẽ phát hiện ra một trong những nguyên nhân đằng sau. Đó chính là do càng ngày càng có nhiều người gần gũi với nhau hơn.

Lòng vị tha và sự quan tâm là chìa khóa dẫn đến sự sống còn của các loài trong vạn vật và người biết quan tâm đến người khác sẽ được cuộc sống đền đáp. Sắc thái, tình cảm và thể hiện sự quan tâm giúp chúng ta trở nên trẻ trung và sảng khoái khi đem thêm giá trị cho nhân loại. Đó cũng chính là cách mà Facebook đi vào trái tim, niềm hạnh phúc và sức khỏe của chúng ta.

1/4 dân số thế giới đã “đóng đô” trên Facebook với sự ủy mị và tự lừa dối. Nhưng Facebook cũng đem đến cho người sử dụng cơ hội tìm thấy tình yêu thương. Thử một hành động đơn giản là chuyển từ trạng thái “đang hẹn hò” sang trạng thái “độc thân”. Sự thay đổi trạng thái ấy sau đó được cập nhật trên toàn bộ mạng lưới bạn bè, đến cả những người chúng ta chưa từng biết có tồn tại thật hay không. Bạn sẽ nhận được những lời chia sẻ hoặc có thêm nhiều lời đề nghị kết bạn.

Facebook phân tích bất cứ sự thay đổi hành vi nào trên mạng xã hội mỗi khi người sử dụng cập nhật thông tin về mối quan hệ của mình. Như biểu đồ dưới đây cho thấy, người độc thân giao tiếp trên Facebook nhiều hơn các trạng thái khác.




*(Hình)*

*Số lần đăng tin trên Facebook mỗi ngày*

*Thời gian trước và sau độc thân (ngày)*

Đây là một phần của quá trình “ve vãn”. Nhưng khi họ bắt đầu một mối quan hệ thì giao tiếp giảm hẳn đi. Thuật toán của Facebook nhận thấy hiện tượng đó và khởi động một qui trình gọi là “phân tích tình cảm” – phân loại quan điểm tích cực và tiêu cực bằng từ ngữ, hình ảnh của từng mức độ hạnh phúc mà người đó trải qua. Giống như chúng ta đoán, những cặp đôi đó tăng độ hạnh phúc lên rất nhanh khi mới bắt đầu mối quan hệ.

Gần đây cũng có những hoài nghi về Facebook, đặc biệt với những màn tự quảng cáo, tin tức giả mạo và tình trạng “dư luận viên” tràn lan trên mạng xã hội này. Nhưng cũng khó mà phủ nhận Facebook đã nuôi dưỡng những mối quan hệ, ngay cả tình yêu. Và cũng đã có bằng chứng cho thấy những kết nối như vậy làm cho chúng ta cảm thấy hạnh phúc hơn.

**Luôn lắng nghe và luôn thấu hiểu**

Năm 2017, theo số liệu của Statista, 1/6 dân số trên hành tinh này sử dụng Facebook mỗi ngày. Người sử dụng cung cấp các thông tin: họ là ai (giới tính, vị trí, tuổi tác, học vấn, bạn bè), họ đang làm gì, họ thích điều gì, họ định làm gì hôm nay và trong thời gian tới.

Cơn ác mộng của một luật sư về quyền riêng tư lại là cõi niết bàn của một nhà tiếp thị. Bản chất mở của Facebook, cộng với niềm tin thời thượng của thế hệ trẻ ngày nay – “tồn tại là chia sẻ” – đã tạo ra hằng hà sa số dữ liệu và các công cụ để khai thác dữ liệu đó.

Trong một cuộc khảo sát phỏng vấn nhóm để lấy ý kiến về một sản phẩm nào đó, người ghi chép thông tin đứng sau tấm gương một chiều (họ nhìn thấy bạn nhưng bạn không thấy họ), sau đó mỗi người được tặng một voucher 75 đô la vào mua sắm tại Old Navy. Ngày nay, ít ai làm khảo sát như vậy nữa. Những bảng khảo sát gần như vô nghĩa trong thời đại kỹ thuật số, khi chúng ta có thể “cân đo đong đếm” được mọi người đã cư xử như thế nào trong cuộc sống riêng tư (thay vì phải trả lời câu hỏi khảo sát “Có luôn luôn sử dụng bao cao su hay không?”).

Khi bạn mở ứng dụng Facebook trên điện thoại, Facebook đang lắng nghe và phân tích bạn đó. Điều đó là chính xác: bất cứ việc gì bạn làm dính dáng đến Facebook đều được thu thập và ghi lại trong cơ sở dữ liệu của họ. Họ tuyên bố không dùng những dữ liệu đó để bán quảng cáo mà chỉ để phục vụ bạn tốt hơn bằng cách tối ưu nội dung mà bạn quan tâm, hoặc bạn thường chia sẻ những tin tức gì hoặc bạn đi mua sắm, xem phim ở đâu…

Chúng tôi biết chắc là Facebook có thể can thiệp vào microphone trên điện thoại để "nghe lén" những cuộc thoại và sau đó chuyển dữ liệu này qua phần mềm trí tuệ nhân tạo (AI) để phân tích bạn nói chuyện với ai, bạn đang làm gì và ngay cả những người xung quanh bạn đang nói chuyện gì nữa. Chuyện đó chẳng có gì ghê gớm hơn những gì xảy ra hằng ngày trên môi trường web khi bạn vào một trang bán hàng nào đó và kể từ đó trở thành mục tiêu của một chiến dịch "quảng cáo đeo bám". Đôi giày mà bạn xem đâu đó trên Internet đeo bám bạn suốt một thời gian mặc dù không còn vào trang đó nữa. Đơn giản là bạn lọt vào tầm ngắm của chiến dịch quảng cáo này đấy thôi. Cái ghê gớm chính là làm sao Facebook và những trang thương mại khác thu thập được thông tin đó và chia sẻ hàng loạt. Thử nhấn vào hình đôi giày Vans trên Instagram xem, ngày mai mở Facebook chơi thì thấy quảng cáo đôi giày đó nằm chễm chệ trên trang của bạn. Không có gì "ghê gớm" chỉ là sự tương quan "nhân quả" – nhân là bạn thích đôi giày đó nên bạn nhấn vào; quả là họ quảng cáo đôi giày để bạn mua.

Tôi không cần đào sâu vào những vấn đề liên quan đến quyền riêng tư ở đây. Những thảo luận như vậy sẽ làm hàng chục kênh quảng cáo nổi điên với chúng ta. Nhưng nói chung, một cuộc chiến tranh lạnh giữa quyền riêng tư và sự xác đáng đang diễn ra trong xã hội ngày nay. Đạn chưa nổ, máu chưa rơi (chẳng hạn như cấm Facebook), nhưng đôi bên (quyền riêng tư và sự xác đáng) đều không tin lẫn nhau và cuộc chiến có thể sẽ dễ dàng leo thang. Chúng ta tự nguyện cung cấp cho các công ty thương mại khá nhiều thông tin cá nhân về cuộc sống của mình – lịch di chuyển hằng ngày, email cá nhân, số điện thoại, cả một gói dữ liệu – và hy vọng

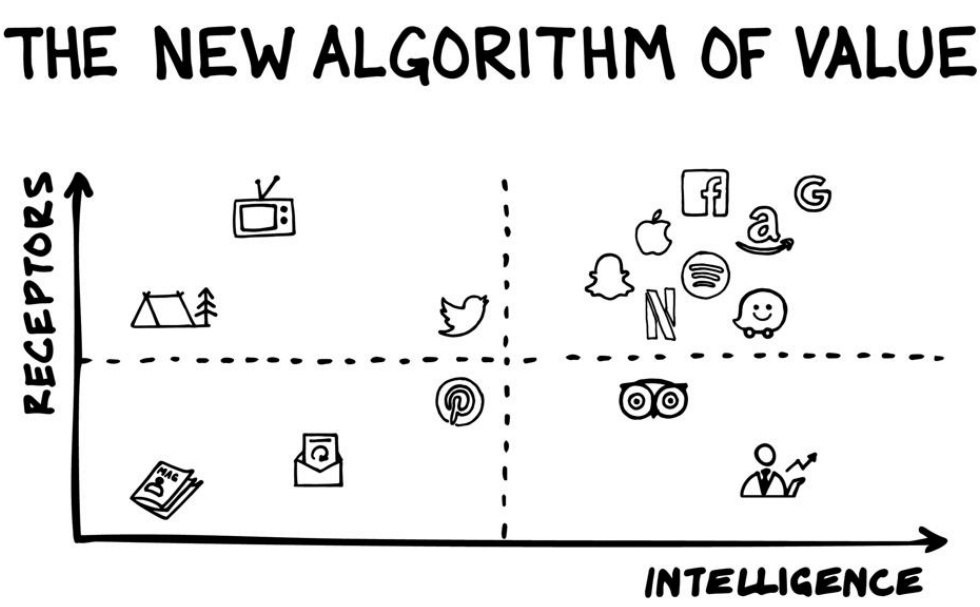
những công ty này sử dụng những thông tin đó vào những việc tốt đẹp.

Cho đến bây giờ vẫn có khách hàng nhận thấy những tiện ích trên những môi trường mạng xã hội này rất tốt, cho nên họ sẵn sàng chấp nhận những nguy cơ thật sự về dữ liệu và quyền riêng tư của mình. Cơ chế bảo mật trên mạng không hữu hiệu, tôi trích một trường hợp: dữ liệu của Yahoo đã bị xâm nhập năm 2014 và 2016. Những dữ liệu bị xâm nhập ăn sâu và quấn chặt vào cuộc sống chúng ta. Tôi sử dụng loại xác thực 2 bước và thường xuyên thay đổi mật khẩu, nhưng các chuyên gia nói với tôi, như vậy cũng chưa ăn thua, 99% thông tin của tôi có nguy cơ bị xâm nhập. Tôi vẫn đang mong chờ gặp được một ai đó nói với tôi rằng cô ấy không còn sử dụng điện thoại thông minh hoặc Facebook nữa vì lo lắng quyền riêng tư bị xâm phạm. Nếu bạn có một chiếc điện thoại và đang lên mạng xã hội, bạn đã quyết định chấp nhận quyền riêng tư bị xâm phạm bởi vì nó xác đáng để đổi lại những thứ khác mà bạn cho là hay và tuyệt.

**Nền kinh tế hồi nhi**

Ai mới là người chiến thắng trong nền kinh tế được điều khiển bằng thuật toán? Nhìn sơ đồ bên dưới, trục tung là số khách hàng mà một công ty đạt được. Facebook và Google, tất nhiên, họ đạt đến con số hàng tỷ. Nhưng vẫn còn nhiều công ty khác như Walmart, Twitter hay các mạng truyền hình cáp cũng có hàng trăm triệu khách hàng. Nếu chỉ nói về lượng khách hàng, họ đều là những công ty có “máu mặt”.

## THUẬT TOÁN MỚI VỀ GIÁ TRỊ




*(Hình)*

*Số người nghiên cứu*

*Mức độ thông minh*

Nhưng hãy đặt trục hoành là độ "thông minh" xem có bao nhiêu công ty học được gì từ khách hàng của mình? Khách hàng đã cung cấp loại dữ liệu gì cho họ? Các công ty này đã cải thiện trải nghiệm sử dụng của khách hàng nhanh và mượt mà như thế nào? Chẳng hạn như, tự động xác định vị trí như Uber, hay đề xuất các bản nhạc mà khách hàng thích trên Spotify. Trong 5 năm qua, mỗi năm chỉ có 13% các công ty trong danh sách S&P 500 được đánh giá là xuất sắc. Những công ty này có những điểm chung gì? Đó là họ biết cách kết hợp giữa trục hoành và trục tung (số lượng khách hàng và độ thông minh) giống như cách pha trộn bơ đậu phộng và sô cô la cho một món bánh.

Chúng ta đề cập đến những sản phẩm mà tôi gọi là "kinh tế hồi nhi" – lấy cảm hứng từ nhân vật trong bộ phim nổi tiếng Benjamin Button – càng lớn tuổi càng trẻ lại. Ví dụ, một chiếc áo Nike mà mặc nhiều lần thì càng bị giảm giá trị. Nhưng nếu đăng lên Facebook bạn đang mặc chiếc áo Nike thì lại làm tăng giá trị của Facebook. Đó còn

gọi là “hiệu ứng” mạng xã hội. Không chỉ người sử dụng Facebook làm cho mạng xã hội có thêm giá trị, mà các ứng dụng khác cũng vậy thôi, chẳng hạn như Waze – một cộng đồng hơn 85 triệu tài xế, cung cấp dịch vụ dẫn đường và tránh kẹt xe.

Vậy chúng ta nên đầu tư vào đâu? Câu trả lời rất đơn giản: vào những nền “kinh tế hồi nhi”.

Nhìn lại sơ đồ bên trên, một phần tư góc phải trên là những người chiến thắng, bao gồm ba đại gia: Amazon, Google và Facebook. Cốt lõi mô hình kinh doanh của họ là thu thập thông tin, thực hiện các thuật toán lặp và cuối cùng là tiền tệ hóa lượng người sử dụng. Theo tôi, đó chính là những thứ đáng giá nhất do con người tạo ra (những thuật toán để làm ba công việc trên).

Những bài báo có thể đạt được hàng triệu lượt xem, thậm chí cao hơn nếu được đặt trên những môi trường này. Nhưng nhìn lại biểu đồ số lượng người sử dụng và độ thông minh, các tòa soạn hầu như không thu lại được một chút nào ở phía trục hoành. Vì vậy, trong khi ba nền tảng thống trị này – tìm kiếm, thương mại điện tử, mạng xã hội – biết tất cả thông tin về khách hàng của mình, thì New York Times chỉ gặm “xương”, nhiều lắm là địa chỉ và mã vùng của tôi. Tờ báo có thể biết tôi thường sống ở California, cũng có thể không. Họ cố gắng theo vết chân tôi khi tôi đi nghỉ hè. Họ thấy những bài báo tôi đọc và chia sẻ cho bạn bè, đó là thuật toán để tiếp cận đối tượng là đám đông, chứ không phải một nền tảng thu thập thông tin và nhắm vào một mục tiêu cá nhân.

Thuật toán của Facebook có thể sử dụng để tập trung vào “siêu mục tiêu” cho các cộng đồng khác biệt ở các khu vực địa lý khác nhau trên thế giới. Một nhà quảng cáo yêu cầu “hãy cho tôi danh sách tất cả những quý bà sống xung quanh khu Portland mà đang có ý định mua xe”. Sẽ gần như có ngay yêu cầu đó.

Sử dụng phương pháp trích xuất dữ liệu từ hàng triệu tài khoản mạng xã hội của người Mỹ, Cambridge Analytica, một công ty dữ liệu đã thực hiện hai dự án lớn là Brexit của Anh Quốc và chiến dịch

bầu cử tổng thống Donald Trump, đã tạo ra một cái gọi là “lược đồ tâm lý” của cử tri trước cuộc bầu cử 2016 tại Mỹ. Công ty này đã sử dụng phương pháp siêu định vị hành vi để phân phát những thông điệp ủng hộ ông Trump đến những nhóm cử tri mục tiêu nhằm làm tăng ảnh hưởng bằng những thông điệp đó. Dựa trên các hành vi trên mạng xã hội, phương pháp này có thể đoán được cá tính của ai đó còn chính xác hơn vợ hoặc chồng mình và đôi khi hiểu được bạn rõ ràng hơn chính bản thân bạn.

Cũng giống như các tờ báo mạng, New York Times đã sử dụng máy tìm kiếm của Google trên trang của mình cho đến khi họ nhận ra thì đã quá muộn. New York Times chẳng thu thập được gì ngoài thông tin cơ bản nhất – tôi là độc giả trả tiền suốt 15 năm cho họ. Các đài truyền hình cũng không hơn gì. Trong thế kỷ 21, họ lại càng trở nên ngốc nghếch. Theo đà này, những kẻ ngốc sẽ thua cuộc. Các đài truyền hình được trả tiền để trở thành kẻ ngốc khi dữ liệu nghèo nàn của họ làm cho các nhà quảng cáo nhận ra rằng 50% quảng cáo trên tivi là lãng phí và quyết định cắt giảm chi phí.

Một số công ty kỹ thuật số cũng bị tụt lại đằng sau. Chẳng hạn như, Twitter cũng không có nhiều thông tin về khách hàng của mình. Hàng triệu khách hàng đều dùng tên giả và khoảng 48 triệu tài khoản (chiếm 15%) được xác định là “người máy”. Kết quả là trong lúc Twitter đang có kế hoạch thực hiện những thay đổi để bắt kịp nhu cầu người sử dụng hơn thì họ gặp rất nhiều khó khăn trong việc định vị khách hàng mục tiêu. Họ nhận điểm A về phương diện xã hội, nhưng bị điểm C trong kinh doanh. Đó là lý do Twitter, cả Wikipedia và PBS, luôn luôn chạy trước giá trị của mình trên thị trường – có nghĩa là tốt cho xã hội nhưng kém trong mắt các cổ đông.

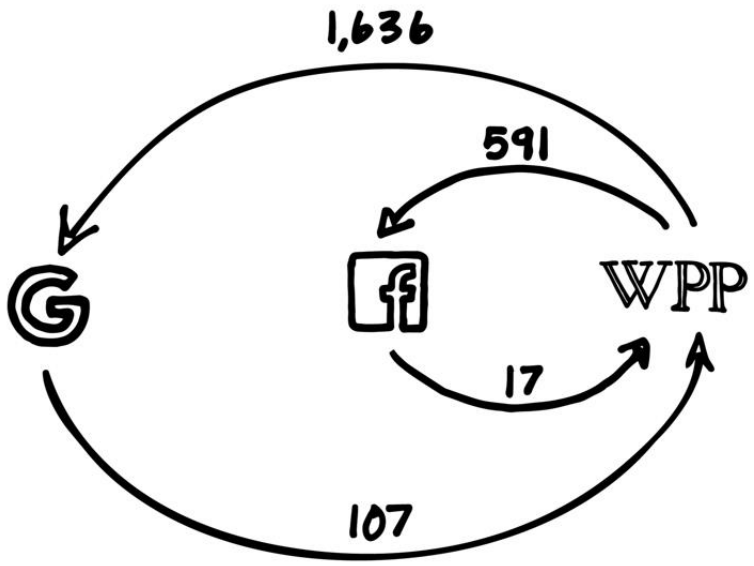
Không một công ty nào có thể đi cao hơn và xa hơn về phía bên phải của sơ đồ “số lượng và thông minh” bên trên như Facebook được. Họ làm được cả hai. Sức mạnh này đã cho Facebook một lợi thế to lớn trong thế giới số. Facebook có trong tay những liều thuốc quinine chống sốt rét ngay trong một thị trường toàn muỗi – liều thuốc đó là những tài năng thông minh trong thế giới số. Người

thông minh muốn làm việc ở một công ty vượt trội vì viễn cảnh tươi sáng, cơ hội đầy rẫy, có nhiều dự án hay để thực hiện và những khoản tiền kếch xù để tiêu. Facebook bỏ ra 20 tỷ đô la để mua một công ty mới có năm năm tuổi và vài chục nhân viên – đó là WhatsApp.

Tại công ty L2, chúng tôi đã nghiên cứu tình trạng nhảy việc giữa các công ty lớn, bao gồm các công ty truyền thông và bộ tứ quyền lực này. WPP là một công ty truyền thông quảng cáo đa quốc gia lớn nhất thế giới có trụ sở chính tại London. Khoảng 2.000 nhân viên của WPP đã nhảy việc sang Facebook hoặc Google. Trong khi, chỉ có 124 nhân viên từ Facebook hoặc Google chuyển sang làm tại WPP.

Thử làm một giả sử để so sánh: 124 nhân viên sang làm việc tại WPP, trước đó họ chỉ đến Facebook hoặc Google để thực tập. Khi họ xong kỳ thực tập, họ không được hai công ty này đưa ra một chào mời để làm việc tại Palo Alto hay Mountainside. Thế là công ty quảng cáo lớn nhất thế giới chứa chấp càng ngày càng nhiều những người “thừa thải”.

## TỶ LỆ NHÂN VIÊN NHẢY VIỆC TỪ WPP ĐẾN FACEBOOK, GOOGLE VÀ NGƯỢC LẠI




Giả sử này nhấn mạnh sự thống trị của các đại gia công nghệ. Không chỉ những cỗ máy của họ càng ngày càng thông minh, mà ngày qua ngày, họ còn nuốt chửng dữ liệu của chúng ta. Họ thu hút những người giỏi nhất và thông minh nhất. Hãy nhìn vào những cuộc kiểm tra trí thông minh khó nhằn mà những người tìm việc ở Mỹ sẵn sàng chấp nhận tham gia để mong tìm được một công việc tại Google. Ứng tuyển vào Facebook cũng không giảm độ khó là mấy, nếu có giảm thì chính là giảm bị chỉ trích.

**Trí tuệ, cơ bắp và… máu**

Thủ tướng Anh Churchill nói Đệ nhị Thế chiến là chiến thắng của trí tuệ Anh Quốc, cơ bắp của Mỹ và máu của hồng quân Liên Xô. Facebook có cả 3 thứ đó. Nếu bạn tự hỏi, với vai trò một khách hàng, bạn sẽ là gì trong 3 thứ đó? Câu trả lời: tất nhiên bạn là máu.

Quan sát mạng xã hội và ứng dụng Snapchat, nhiều nhà phân tích còn đánh giá ứng dụng camera thành công vượt bậc này có khả năng biến bộ tứ thành bộ ngũ. Đây là sản phẩm của nhóm sinh viên

tốt nghiệp đại học Standford danh giá, cung cấp khả năng gửi hình ảnh và video trong nhóm bạn và làm mưa làm gió trên thị trường năm 2011. Điều thú vị của Snapchat chính là nội dung đó sẽ biến mất sau vài giây hoặc vài giờ. Cũng chính vì đặc tính này, nhiều người cảm thấy thoải mái khi chia sẻ những hình ảnh và video hết sức riêng tư – mà không hề lo lắng nội dung đó bị lưu lại về sau. Thật ra, mấu chốt nằm ở đặc tính này, tính chất "biến mất" tạo ra cảm giác "may mắn, đúng thời điểm" cho người nhận. Cuối cùng, Snapchat đã thu hút giới trẻ Mỹ, một phân khúc có tầm ảnh hưởng và nổi tiếng kén chọn của thị trường.

Ngay sau khi ra mắt, Snapchat đã bổ sung khá nhiều tính năng mới, mon men vào thị trường truyền hình bằng cách mở một kênh video. Năm 2017, Snapchat đã phát triển mạnh trên môi trường Twitter và có 161 triệu người sử dụng hằng ngày khi họ quyết định lên sàn chứng khoán với vốn hóa thị trường là 33 tỷ đô la.

Facebook đang định vị mình là một công ty lớn để đè bẹp những công ty non trẻ. Giám đốc chiến lược của Snapchat, Imran Khan tuyên bố "Snapchat là một ứng dụng về camera chứ không phải mạng xã hội".

Tôi không biết ông chủ Facebook có cảm thấy bị khinh miệt hay không sau khi Snapchat từ chối đàm phán việc thu mua hay đưa ra một lời đe dọa nào không. Nhưng tôi tin điều đầu tiên mà Mark Zuckerberg nghĩ đến khi anh ấy thức dậy vào mỗi buổi sáng và trước khi đi ngủ vào mỗi buổi tối, đó là "Chúng ta sẽ quét Snapchat ra khỏi trái đất này". Và anh ấy sẽ làm như vậy.

Zuckerberg hiểu rất rõ những ứng dụng về hình ảnh và video sẽ đe dọa Facebook, nên Facebook đã dồn hầu hết để đầu tư cho Instagram. Con người chúng ta nhận thức hình ảnh nhanh hơn 60.000 lần so với chữ viết. Vì vậy, hình ảnh là con đường đi thẳng đến trái tim. Nếu Snapchat đang đe dọa đụng vào miếng bánh ngon nhất trên thị trường hoặc có ý định chiếm lĩnh thị trường này, mối đe dọa này nhất thiết phải được loại bỏ.

Để thực hiện điều đó, Facebook đang phát triển một ứng dụng camera tại Ireland, cũng "na ná" Snapchat. Trong lời phát biểu trước cổ đông năm 2016, Zuckerberg nói "Chúng tôi tin rằng camera là cách quý vị chọn chia sẻ trong tương lai".

Facebook cũng đã bắt chước những tính năng của Snapchat như cập nhật ảnh nhanh, bộ lọc selfie và quan trọng nhất là tính năng biến mất trong vòng một giờ. Xu hướng đè bẹp đang tiếp tục diễn ra trừ phi chính phủ can thiệp. Facebook như một con trăn Miến Điện đang lượn lờ nuốt chửng cả một con bò. Khi nuốt xong, con trăn sẽ có hình dáng con bò. Sau khi tiêu hóa xong, con trăn sẽ trở lại hình dáng thật của nó nhưng mập mạp hơn.

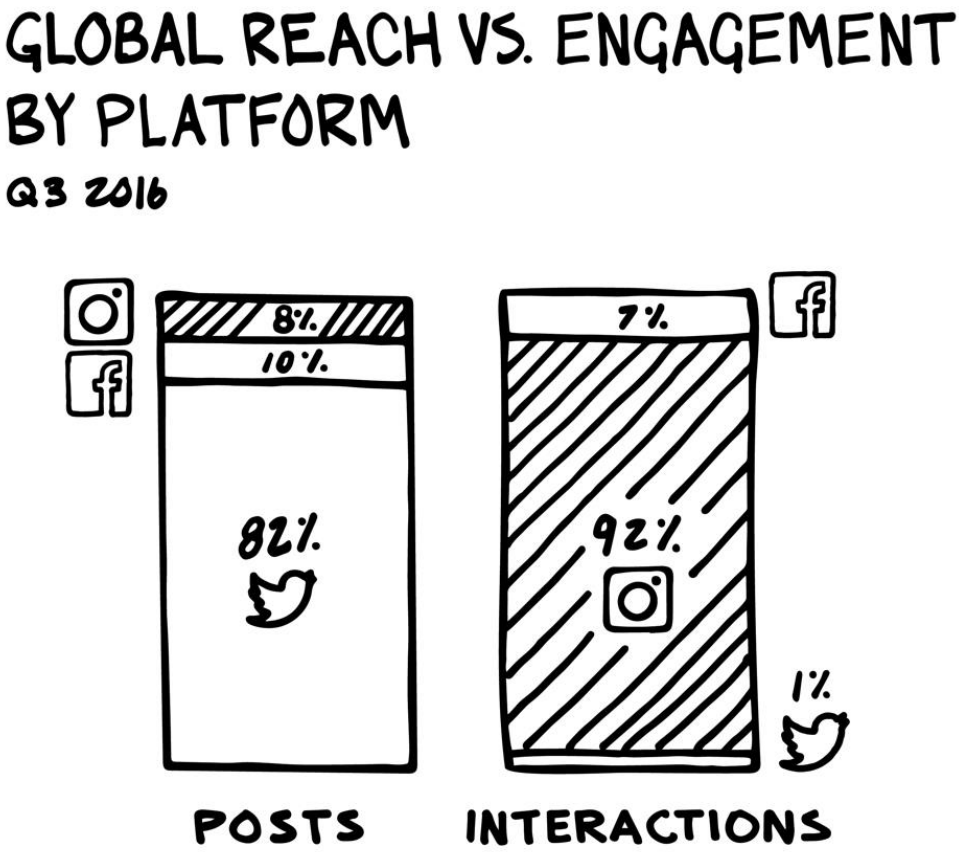
Con quái thú khổng lồ của Facebook chính là Instagram mà họ đã mua lại năm 2012 chỉ có 1 tỷ đô la. Đây được xem là một trong những thương vụ thu mua thành công nhất từ trước đến nay. Với giọng điệu bông đùa – công ty tỷ đô nhưng chỉ có 19 nhân viên – Zuckerberg đã nhất quyết theo đuổi và đầu tư vào Instagram đẩy giá trị lên gấp 50 lần cái giá mà anh phải trả ban đầu. Cho dù có tin hay không, Intasgram đang dẫn đầu thị trường trong mảng hình ảnh, không cần tính toán cũng nhận thấy thương vụ mua Instagram là tốt nhất trong lịch sử 20 năm gần đây. Vì sau đó chỉ hai năm, Zuckerberg phải bỏ ra gấp 20 lần như vậy để mua WhasApp với cũng chừng đó nhân viên.

Có một cách để đánh giá sự sáng suốt của thương vụ này chính là nhìn vào chỉ số "power index" của Instagram – chỉ số lượng người sử dụng có tương tác với ứng dụng. Chỉ số này cho thấy Instagram trở thành nền tảng mạnh mẽ nhất thế giới, với 400 triệu người sử dụng, đứng thứ 3 trong bộ 3 của Facebook, nhưng có mức tương tác trung bình là 15 lần cho mỗi post.

Sự thành công của Facebook đối với Instagram phải kể đến khả năng điều chỉnh nhanh các chức năng cho thích ứng với thị trường. Tốc độ tung ra chức năng mới của Facebook là vô song. Một số chức năng cho thấy hiệu quả (Messenger, thay đổi cách bố trí bài đăng, cập nhật ứng dụng) nhưng một số thì im lắng (chức năng theo

dõi mua sắm Beacon chết yểu sau vài tháng ra đời và nút Buy trên Facebook). Khai sinh rồi khai tử liên tục các chức năng mới đã làm cho Facebook trở thành công ty lớn sáng tạo nhất thế giới.

**TỶ LỆ PHỦ SÓNG TOÀN CẦU (POSTS) SO VỚI ĐỘ GIAO TIẾP (INTERATIONS) CỦA NGƯỜI SỬ DỤNG TRÊN CÁC MẠNG XÃ HỘI (FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM)**




*L2 Analysis of Unmetric Data.*

*L2 Intelligence Report: Social Platforms 2017. L2, Inc.*

Ít được tung hô, nhưng vô cùng quan trọng, đó là khả năng nhanh chóng hồi đáp những phản hồi của người sử dụng và từ cả chính phủ liên bang của Facebook. Facebook hiểu rằng sở hữu lượng khách hàng to lớn như vậy cũng rất mong manh. Một đối thủ nào đó sẵn sàng kéo hàng triệu người sử dụng ra khỏi Facebook bất

cứ lúc nào như cách Facebook đã làm với Myspace. Vì thế, sau khi nỗ lực không ngừng cho quá trình "tiền tệ hóa" người sử dụng, nếu có phản hồi không tốt, Facebook sẽ khai tử chức năng đó – giống như tính năng Beacon theo dõi hoạt động mua sắm của người tiêu dùng – chờ đợi và tiếp tục tạo ra những sáng tạo khác.

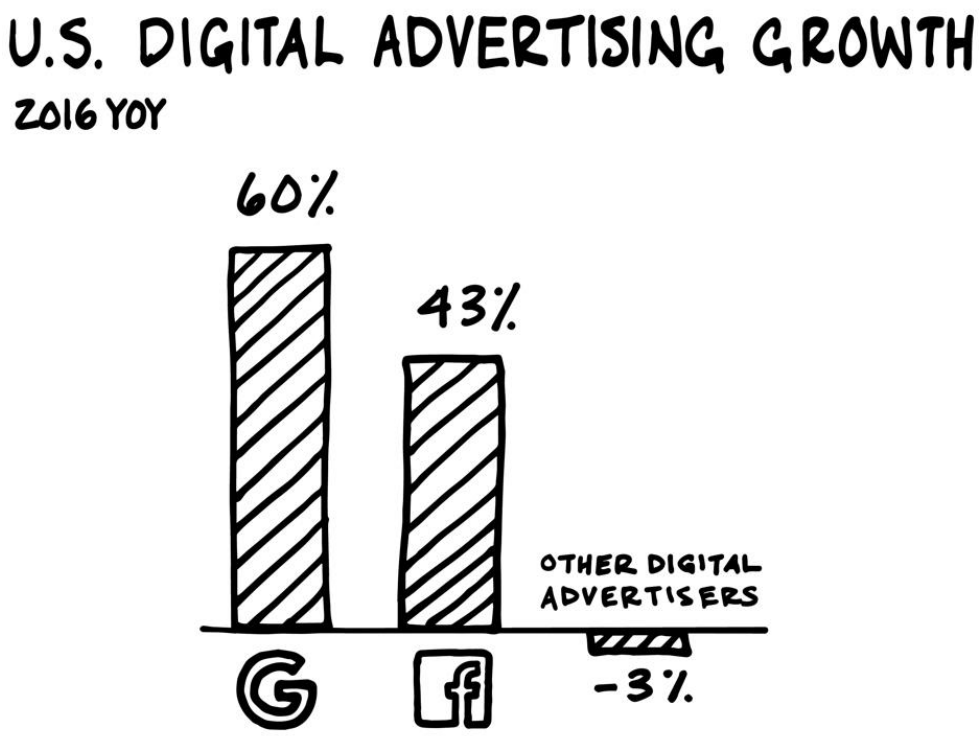
Jeff Bezos của Amazon đã nhấn mạnh trong một thông điệp gửi đến các nhà đầu tư rằng tham gia để hạ bệ những công ty đã trưởng thành theo một qui trình đã được tính toán là hành động không lành mạnh. Trong khi CEO của hãng máy bay lớn United Airlines, Oscar Munoz, cũng đã bảo vệ nhân viên của mình về hành động kéo lê hành khách ra khỏi băng ghế, lý giải rằng họ đã làm theo những qui trình đã thiết lập để xử lý những hoàn cảnh tương tự. Nhưng thực chất, bộ tứ đều có những qui trình xử lý tương tự.

Hầu hết những sáng tạo này đều không bắt người sử dụng trả thêm tiền gì cả. Facebook có vẻ như áp dụng đòn thế của môn võ Jujitsu, sử dụng sức mạnh của đối phương để khống chế đối phương. Họ sẽ trở thành công ty truyền thông lớn nhất thế giới nhờ vào việc thu thập dữ liệu từ người sử dụng, giống như cách Google làm. Nói một cách khác, hơn một tỷ người đang làm việc cho Facebook mà không cần được trả lương trong khi các công ty kinh doanh giải trí lớn phải bỏ ra hàng tỷ đô la để sản xuất ra nội dung. Netflix phải chi ra hơn 100 triệu đô la cho mỗi series phim truyền hình The Crown và đã chi gần 6 tỷ đô la để mua nội dung trong năm 2017 (cao hơn 50% đài truyền NBC hoặc CBS). Facebook còn cạnh tranh để thu hút sự chú ý của người sử dụng và đã thắng. Chỉ cần vài tấm ảnh một cậu bé Max 14 tháng tuổi chơi đùa với con chó cưng Vizsla cũng thu hút được từ 200 đến 300 lượt "like". Chỉ cần như vậy thôi cũng đủ đối với Facebook để tập hợp thông tin, phân khúc và tập trung vào người sử dụng. So sánh với các công ty tương tự, nếu CBS, ESPN, Viacom (chương trình MTV), Disney (kênh ABC), Comcast (kênh NBC), Time Warner (kênh HBO) và Netflix không tốn tiền sản xuất nội dung như Facebook, họ sẽ đáng giá bao nhiêu? Câu trả lời khá đơn giản: Họ có giá trị tương đương Facebook.

**Lưỡng độc quyền**

Google và Facebook đang vẽ lại bức tranh thị trường truyền thông. Cuối cùng, họ sẽ kiểm soát khoảng chi tiêu cho quảng cáo nhiều hơn bất kỳ công ty nào trên thế giới. Hầu như mọi người đều đồng ý rằng, ít nhất trong khoảng 10 năm nữa, chi tiêu quảng cáo sẽ tập trung trên nền tảng di động.

**TĂNG TRƯỞNG TRONG NGÀNH QUẢNG CÁO SỐ TẠI MỸ – SỐ LIỆU 2016 SO VỚI 2015**




*Kafka, Peter. "Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?" Recode.*

Gộp chung, Facebook và Google kiểm soát 51% doanh thu quảng cáo di động toàn cầu và tất nhiên thị phần của họ cứ tăng đều đặn mỗi ngày. Năm 2016, hai công ty đã chiếm 103% tăng trưởng doanh thu của thị trường truyền thông số.

**Dương đông kích tây?**

Bởi vì muốn thống trị thị trường, cả Facebook và Google được kỳ vọng sẽ đầu tư lớn và táo bạo cho tương lai, trong đó có công nghệ đắt tiền – thực tế ảo (VR). Facebook đã "tiên hạ thủ vi cường" để chiếm ưu thế trong lĩnh vực này khi bỏ ra 2 tỷ đô la mua công ty Oculus Rift chuyên sản xuất bộ kính thực tế ảo năm 2014. Sau vụ thu mua này, Zuckerberg đã nói một cách say sưa "Thực tế ảo sẽ mở đường cho những thế giới mới". Đó chỉ là lời điêu ngoa.

Một viễn cảnh được vẽ ra: nhiều người đeo kính vào để tham dự những buổi họp ảo; các bác sĩ giải phẫu ở New York và Tokyo có thể mổ chung với nhau trên một bệnh nhân; ông bà có thể vui đùa cùng con cháu ở xa. Bằng cách này, Facebook có thể đi vào não bộ và dẫn chúng ta đến một môi trường khác – không chỉ để giao tiếp mà còn tiêu tốn thời gian trong những thế giới ảo vọng. Cơ hội kinh doanh này vô cùng to lớn.

Đi theo con đường của Zuckerberg, những công ty đầu tư mạo hiểm đã đổ hàng trăm triệu đô la vào những start-up về thực tế ảo. Chẳng mấy chốc, những công ty công nghệ khác, bao gồm cả bộ tứ, bắt tay vào nghiên cứu công nghệ thực tế ảo. Không ai muốn ngủ quên rồi bị bỏ lại đằng sau.

Thực tế ảo rõ ràng là trò dương đông kích tây "đỉnh" nhất thiên hạ. Vũ trụ đang hồi quy ư? Ai cũng phải chết và vẫn thường hay lạc lối trên đường về thiên đàng. Mark Zuckerberg đã rất đúng về nhiều thứ và cũng đến lúc đưa ra một quyết định vô cùng sai lầm. Và anh ấy đã làm như vậy. Các công ty công nghệ chưa đủ khéo léo để thuyết phục mọi người nên đeo cái gì ở chốn công cộng. Con người rất coi trọng vẻ bề ngoài của họ. Hầu hết mọi người đều không muốn trông giống như kẻ ngáo ộp. Có nhớ mắt kính Google Glass không? Thật kinh dị. Điểm mấu chốt là ai đeo kính VR vào trông cũng hết sức buồn cười, dị hợm. Thất bại như vậy cho thấy Zuckerberg đã sai lầm nhưng rõ ràng cũng không làm chậm tốc độ Facebook hướng về sự thành công phía trước. Cho đến bây giờ vẫn chưa hiểu Zuckerberg sai lầm thật sự hay chỉ là lôi kéo sự chú ý của ngành công nghệ vào một lãnh vực phù phiếm để tiêu hao năng lượng.

**Không bao giờ đủ**

Con "quái thú" háu ăn Facebook sẽ tiếp tục tiến về phía trước nhiều hơn nữa. Với tầm ảnh hưởng toàn cầu, nguồn tài chính gần như vô hạn, Facebook – chiếc máy trí tuệ nhân tạo thông minh tuyệt vời – cùng với Google sẽ tàn phá khá nhiều công ty truyền thông truyền thống và cả kỹ thuật số. Những gì sẽ xảy ra cho ngành truyền thông toàn cầu đang diễn ra âm thầm ở bên dưới, đó là truyền thông truyền thống đang bị ăn tươi nuốt sống bởi truyền thông công nghệ. Tóm lại, truyền thông cũ sẽ sớm bị cho ra rìa; đó là nơi không còn ai muốn làm việc và đầu tư vào nữa.

Tuy nhiên, một vài tờ báo vẫn sẽ trụ vững trong cơn sóng gió. Những tờ báo được chuẩn bị đầy đủ năng lực như Economist, Vogue, New York Times có thể sẽ hưởng lợi, ít nhất cho một khoảng thời gian ngắn, bởi vì các đối thủ yếu sẽ rời bỏ cuộc chơi. Nhưng như tôi nói đây chỉ là những lợi ích tức thời về mặt thị phần.

Trong lúc này, Facebook vẫn từ từ "gặm nhấm" các tờ báo. Ví dụ, New York Times có 15% lượng độc giả trực tuyến từ Facebook. Họ đồng ý để Facebook đăng toàn bộ nội dung, có nghĩa chúng ta có thể đọc cả bài báo của New York Times mà không cần rời khỏi Facebook để chuyển sang trang của thời báo này. Điều kiện bù lại là New York Times vẫn giữ tiền quảng cáo trên trang của Facebook. Điều kiện này nghe rất quen, phải không?

Điều kiện nghe cũng ổn, nhưng thực tế là New York Times để cho Facebook kiểm soát. Điều đó có nghĩa là Facebook muốn tăng hay giảm lượng khách hàng của họ đối với New York Times bao nhiêu tùy theo ý định và kế hoạch của họ – Facebook có thể chuyển lượng khách đó vào bất kỳ trang báo nào mà họ thấy phù hợp với chiến lược trong từng thời điểm khác nhau. Điều này đã làm tổn thương một trong những niềm kiêu hãnh của báo chí Mỹ. New York Times đã mang chất nổ vào nhà khi cho Google sở hữu dữ liệu của mình bằng cách sử dụng máy tìm kiếm của họ. Với Instant Articles của Facebook, họ và các tờ báo khác đã tự đút họng súng vào miệng mình. Cuối năm 2016, New York Times và một số tờ báo khác

đã rút khỏi Instant Articles của Facebook vì doanh thu từ Facebook không nhiều. Thời báo này lại tiếp tục bán mình nhưng giờ đây giá trị không còn hấp dẫn nữa.

**Dầu lửa và dầu đá phiến**

Nếu chúng ta khai thác dầu ở một số mỏ ở Ả Rập Saudi, thật đơn giản, chỉ cần đút cái ống xuống dưới đất và dầu nổi lềnh bềnh trên bề mặt đó đủ sạch để có thể bơm trực tiếp vào xe của chúng ta. Loại dầu này chỉ có giá 3 đô la một thùng. Nhưng trên thị trường, ngay cả lúc "eo xèo" nhất, loại dầu này được bán với giá 50 đô la một thùng.

Ngay trung tâm của vành đai dầu mỏ ở Mỹ tại Uniontown, bang Pennsylvania, một công ty đã mặc cả để mua quyền khai thác khoáng sản trên đất của một người nông dân. Sau đó, công ty này đã đút mũi khoan xuống sâu trong lòng đất hy vọng tìm được một loại đá phiến thích hợp. Công ty này đã đầu tư vào những thiết bị rất hiện đại, có thể đào ngang dưới độ sâu 10.000 foot[20]. Những thiết bị này rất đắt tiền. Nếu công ty này tìm được đá phiến, họ phải đầu tư một dây chuyền sản xuất công nghiệp, bao gồm công đoạn nghiền nát đá phiến ra, bơm hàng ngàn gallon[21] nước mặn vào và sau đó có hệ thống thu hồi khí gas tự nhiên. Tất cả những chi phí này tạo ra một loại dầu tương đương có giá 30 đô la một thùng.

*[20] 10.000 foot = khoảng 3 km.*

*[21] 1 gallon = 3,78 lít.*

Liệu có lý hay không, khi Aramco, công ty dầu khí quốc gia của Ả Rập Saudi, chuyển hướng một phần sang khai thác dầu đá phiến như phía Tây bang Pennsylvania? Tất nhiên là không, ít nhất vì lý do kinh tế. Họ phải từ bỏ lợi nhuận 20 đô la một thùng dầu. Tại sao họ phải làm vậy?

Facebook cũng đối mặt với câu hỏi tương tự. Dầu của Facebook chính là hàng tỷ tài khoản đang có trong tay. Đây cũng là nguồn vốn giá rẻ mà họ có được từ thị trường chứng khoán đem lại. So với

Facebook, thực tế ảo của Google, xe không người lái và một số cơ hội kinh doanh khác chỉ là những thứ vụn vặt. Nếu hàng tỷ người này cứ tiếp tục dễ dàng nhấn “like”, đăng post và chia sẻ vô tội vạ, họ trở thành thứ dễ đem bán nhất. Rõ như ban ngày, còn dễ khai thác hơn những mỏ dầu ở Ả Rập Saudi.

Nếu tôi vào Facebook và nhấn vào một bài báo về Bernie Sander (thượng nghị sĩ bang Vermont, từng là ứng cử viên cùng với bà Clinton của đảng Dân chủ chạy đua vào Nhà Trắng năm 2016) và “thả tim” cho Chuck Schumer (thượng nghị sĩ bang New York của đảng Dân chủ), chiếc máy Facebook không ngần ngại quăng tôi vào rổ của những người có khuynh hướng bảo thủ. Tôi muốn cho chiếc máy này tốn thêm một chút năng lượng để tính toán, tôi thêm vào lý lịch của tôi từ “Berkeley”. Với sự tự tin khủng khiếp, Facebook sẽ xếp tôi vào nhóm “thiên tả” (xu hướng chính trị hướng đến chủ nghĩa cào bằng).

Từ đó, thuật toán của Facebook sẽ gửi cho tôi những thông tin có tính “thiên tả” và họ sẽ có thêm tiền khi tôi cứ liên tục nhấn vào những thông tin đó. Sự thể hiện của bảng tin (news feed) dựa trên bốn biến cơ bản: người tạo; độ phổ biến; loại tin; và ngày đăng tin, tất nhiên cộng với thuật toán chèn quảng cáo của Facebook. Khi tôi đọc những tin tức này, bất kể đó là những mẫu tin từ báo Guardian, hay một đoạn clip của bà nghị sỹ Elizabeth Warren, hay là một người bạn nào đó của tôi chửi bới về chính trị, thuật toán biết sẽ tiếp tục gửi cho tôi những loại tin gì bởi vì nó đã gán chặt cho tôi cái mác người tiến bộ thiên tả rồi còn gì.

Vậy còn những người không thể hiện chính kiến về quan điểm chính trị một cách rõ ràng thì sao? Làm thế nào Facebook bán những tin tức chính trị cho họ đây? Nhiều người thường ở mức độ trung dung bởi vì người Mỹ là như vậy. Và tất nhiên, chiếc máy trí tuệ Facebook sẽ khó đoán hơn. Đối với những người này, Facebook cần một thuật toán phức tạp và tinh vi hơn để phân tích mạng lưới bạn bè, những di chuyển của họ, mã số vùng, những từ ngữ họ hay dùng và những trang tin tức mà họ hay đến xem. Những thuật toán

này làm khá nhiều việc và tất nhiên cũng mang lại lợi nhuận ít hơn cho Facebook.

Hơn nữa, sau tất cả mọi việc phân tích trên, vẫn chưa phải là chắc ăn, bởi vì thông tin của những người trung dung khi bán cho các nhà quảng cáo không dựa trên những tín hiệu trực tiếp từ những cá nhân đó, thay vào đó là những yếu tố liên quan mà thôi. Tất nhiên, như vậy luôn đi kèm những sai sót.

Những người trung dung rất khó bị đoán. Đăng một video của vài người đàn ông mặc áo len đang bàn về chuyện ủng hộ và chống đối hiệp định thương mại tự do với Mexico với lập trường khá cân bằng. Thử hỏi clip này được bao nhiêu người nhấn chuột? Tiếp cận với nhóm người trung dung để hiểu xu hướng của họ đối với thị trường khó khăn như việc khai thác mỏ dầu – chỉ làm vậy khi không còn cách nào khác. Dường như mọi người càng ngày càng ít điềm tỉnh.

Vì vậy, Facebook và các công ty truyền thông sử dụng thuật toán để marketing hầu như đều hết sức bực mình với những người trung dung ôn hòa. Nếu họ đoán bạn nghiên về phe đảng Cộng hòa, họ sẽ cung cấp nhiều tin tức về đảng Cộng hòa, cho đến khi bạn phản ứng dữ dội về sự xúc phạm của phe Cộng hòa trên đài radio Breitbart. Alex Jones, người dẫn chương trình trên Breitbart có rất nhiều fan trung thành, cho dù họ thiên tả hay thiên hữu, đều nhấn chuột vào những miếng mồi do ông ấy đăng lên. Những bài này càng nhận được nhiều “like” nếu càng mang tính chỉ trích và giận dữ. Càng nhiều người thích thì bài báo càng được xếp hạng cao và liên tục xuất hiện trên cả Google và Facebook. Cứ theo đà đó, bài báo lại càng được chia sẻ nhiều hơn. Đó là những gì chúng ta thấy hằng ngày – một câu chuyện, một video clip được lan truyền và đạt từ vài chục đến vài trăm triệu người xem. Chúng ta càng ngày càng lún sâu thêm vào sự ảo tưởng.

Đây là cách mà các thuật toán này làm cho xã hội chúng ta ngày càng chia rẽ và phân cực. Chúng ta cứ nghĩ bản thân mình là loài có lý trí nhưng sâu thẳm bên trong bộ não lại là sự thôi thúc của bản năng sinh tồn, chia thế giới trong chúng ta thành hai phần: chúng ta

và những người còn lại. Càng giận dữ và xúc phạm, bài đăng càng được hưởng ứng dữ dội. Bạn không thể kiềm chế ngón tay bấm "like" vào đoạn video cảnh Richard Spencer, người tôn sùng chủ nghĩa da trắng ưu việt. Các chính trị gia có vẻ càng ngày càng tỏ vẻ cực đoan. Sự giận dữ mà chúng ta thể hiện trong các bảng tin hằng ngày trên Facebook cũng đang đưa chúng ta dần dần về một phía – cực đoan.

**Nhấn chuột và trách nhiệm**

44% người Mỹ, con số còn lớn hơn nếu tính cả thế giới, chọn Facebook làm nguồn tin tức hằng ngày cho mình. Tất nhiên, Facebook không muốn bị xem là như một công ty truyền thông. Google cũng vậy thôi. Cách suy nghĩ truyền thống trên thị trường khiến họ khăng khăng không muốn bị gán cho cái mác đó. Vì sao? Bởi vì cổ phiếu của công ty truyền thông không được đánh giá cao và bộ tứ này cũng bị nghiện cách định giá không tưởng của thị trường như hiện nay hơn – hàng trăm tỷ đô la. Cách đánh giá như thế sẽ khiến một vài nhóm người cảm thấy dễ chịu và giàu có hơn. Đó là chiến lược luôn được xem là thời thượng.

Một trong những lý do nữa mà họ không muốn bị định vị như công ty truyền thông là sự bất tương xứng giữa trách nhiệm và lợi nhuận. Những công ty uy tín trong lĩnh vực cung cấp tin tức cho độc giả luôn nhận thức được trách nhiệm đối với công chúng và cố gắng dấn thân để hình thành thế giới quan cho độc giả của mình. Chúng ta biết tính khách quan trong báo chí, kiểm chứng dữ kiện thu thập, đạo đức nghề báo, tranh luận văn minh... là những công việc khó khăn của nghề báo chí truyền thông, nhưng lợi nhuận đem lại không nhiều.

Trường hợp mà tôi biết rõ nhất là New York Times, tôi thấy các biên tập viên ở đó, chẳng những muốn đưa thông tin chính xác mà còn cố gắng cân bằng quan điểm, không thiên vị trong cách đưa tin. Nếu có một đống tin tức có vẻ như thiên tả: những người nhập cư bất hợp pháp đang bị trục xuất; hay những tảng băng lớn ở Nam cực đang vỡ ra và tan chảy – họ cố gắng tìm thêm vài tin tức thiên

hữu để cân bằng trang báo, ví dụ mục bình luận của David Brooks phản đối chính sách bảo hiểm y tế Obamacare.

Người ta luôn không ngừng tranh cãi về mức độ "co giãn" của các tòa soạn giữa việc cân bằng thông tin hay là cứ đưa toàn bộ, có sao thì đưa vậy. Vâng, họ vẫn đang cố gắng vì việc xác định đâu là sự thật vẫn còn mang tính chủ quan. Khi các biên tập viên thảo luận việc nên đưa những tin bài nào, ít nhất họ cũng xem xét dựa trên trách nhiệm của họ đối với xã hội – chứ không phải chỉ tính toán có bao nhiêu lượt xem và đem lại bao nhiêu tiền.

Nhưng đối với Facebook thì không như vậy. Chắc chắn công ty này cố gắng che giấu sự tham lam đằng sau thái độ minh bạch. Cơ bản là cũng giống như những người thành công trong nền kinh tế công nghệ – nuôi dưỡng một thương hiệu lớn dẫn đầu thị trường, cổ xúy chủ nghĩa đa văn hóa, điều hành công ty với một năng lượng mới – nhưng đồng thời cũng đi theo thuyết tiến hóa của Darwin, lao mình theo lợi nhuận và không quan tâm đến việc chính mình đang hủy hoại công ăn việc làm của hàng triệu người trên thế giới.

Đừng lừa dối chính mình: sứ mệnh của Facebook là kiếm tiền. Khi thành công của họ được dựa trên số "like" và đồng tiền thì tại sao họ cần quan tâm đến nội dung các bài báo này đúng hay sai? Nếu bạn quan tâm thì cứ thuê vài công ty giám sát truyền thông làm việc đó. Khả năng của chiếc máy Facebook thấy được là một ckick là một click chuột. Điều này dẫn đến việc tất cả các hoạt động biên tập tin tức trên thế giới cũng chỉ cố làm sao để tối ưu cho bộ máy Facebook. Họ tạo ra những tin tức giả cốt chỉ để câu view, câu "like" cho cả cánh tả lẫn cánh hữu.

Câu chuyện Pizza Gate[22] – về cửa hiệu bánh pizza nổi tiếng Comet Ping Pong ở Washington, D.C. – đã gây nhiều tranh luận xung quanh chiến dịch bầu cử tổng thống Mỹ năm 2016. Bài này nói rằng anh của John Podesta, giám đốc vận động tranh cử của bà Hillary Clinton, đang điều hành một đường dây mại dâm trẻ em hoạt động ở những căn phòng bí mật trong tiệm bánh pizza. Vậy mà có khá nhiều người tin là sự thật. Có một gã còn lái xe từ North

Carolina, lăm lăm khẩu súng trong tay với những ý tưởng mơ hồ là đến Comet Ping Pong để giải thoát những đứa trẻ đang bị cầm tù và lạm dụng thể xác sau khi đọc câu chuyện đó. Ông ấy vào tiệm bánh và bắn một phát, cũng may không ai bị thương và tất nhiên sau đó bị cảnh sát còng đầu đem về bót.

*(22) Lối chơi chữ theo kiểu Watergate, vụ bê bối chính trị thời kỳ Tổng thống Mỹ Richard Nixon.*

Sự nguỵ trang ở đây chính là các bài báo chính thống lại đứng cạnh các tin tức giả mạo càng làm cho Facebook trở nên nguy hiểm hơn. Trong khi đứng xếp hàng ở siêu thị Kroger, bạn có thể nghi vấn bà Hilary không phải là người như họ nói, mặc dù những tờ báo lá cải đầy ở siêu thị như Enquirer nói bà ấy như thế. Tuy nhiên, sự có mặt của những tờ báo chính thống như New York Times hay Washington Post cũng ở trên Facebook đã vô hình trung hợp thức hóa những loại tin tức giả mạo đó.

**Nền tảng**

Facebook đã áp dụng những biện pháp gì để kiểm chứng thông tin? Nếu lấy trường hợp những post đăng có xu hướng gây thù hằn, mọi người dễ dàng đồng cảm đứng về phía chống lại những post này. Nói chung, số người thích những loại tin tức gây thù hằn và kỳ thị chủng tộc không nhiều. Facebook cũng vậy, họ cũng sẽ giơ cao tay đồng ý “Xin đừng đăng những ý kiến thù ghét!”. Các CEO của bộ tứ đang tự trùm vào chiếc mặt nạ tiến bộ để che giấu những hành vi tham lam, bảo thủ, trốn thuế, hủy hoại công việc của người thu nhập trung bình.

Tin tức giả đe dọa đến nền dân chủ của chúng ta còn nhiều hơn những gì mà những kẻ phân biệt chủng tộc đang làm. Nhưng tin tức giả lại là một phần kinh doanh rất phát đạt. Rời bỏ mảng kinh doanh béo bở này đồng nghĩa với việc Facebook phải chấp nhận chịu trách nhiệm như một tờ báo lớn nhất nhì thế giới. Và lúc đó, Facebook phải bắt tay vào việc đánh giá sự đúng và sai của thông tin. Facebook sẽ biết thấu hiểu công việc mà các tờ báo chính thống

đang đối mặt. Nếu lọc bớt những loại tin tức giả, Facebook cũng sẽ phải hy sinh hàng tỷ “like” và một khoản doanh thu không nhỏ.

Facebook đang cố gắng lờ đi những chỉ trích về nội dung tin tức bằng cách tuyên bố họ không phải là một công ty truyền thông hay là một tờ báo, Facebook chỉ là một nền tảng công nghệ. Thoạt nghe cũng có lý cho đến lúc chúng ta nhận ra rằng thuật ngữ “nền tảng” không có bao giờ có nghĩa là miễn trừ trách nhiệm cho những tổn thất mà “nền tảng” đó gây ra. Chuyện gì xảy ra nếu McDonald’s sau khi bị phát hiện 80% thịt bò kẹp bánh mì là thịt ngựa và làm nhiều người bị dị ứng, tuyên bố họ không chịu trách nhiệm bởi vì McDonald’s không phải là nhà hàng thức ăn nhanh mà chỉ là “nền tảng” của thức ăn nhanh? Chúng ta có tha thứ được hay không?

Một phát ngôn viên của Facebook, trong vấn đề gây tranh cãi này, đã nói “Chúng tôi không thể tự trở thành trọng tài để phân xử đâu là sự thật, đâu là giả mạo”. Facebook cho đến giờ phút này là mạng xã hội lớn nhất thế giới, kết nối 67% người trưởng thành ở Mỹ. Nếu hằng ngày chúng ta nhận tin tức từ Facebook, trên thực tế, Facebook đã trở thành công ty truyền thông, một tờ báo lớn nhất thế giới rồi còn gì. Câu hỏi đặt ra là, một tờ báo tin tức nên có trách nhiệm lớn hơn để theo đuổi và giữ lấy sự thật, đúng hay không?

Khi làn sóng phản ứng lên cao trào, Facebook cũng đã đưa ra những công cụ để giúp độc giả chiến đấu với các loại tin tức giả. Nếu độc giả nghi ngờ đây là tin tức giả, Facebook cho phép đánh dấu và gửi vào dịch vụ kiểm chứng thông tin. Bên cạnh đó, Facebook cũng sử dụng phần mềm để phát hiện những nguồn tin có khả năng là tin tức giả. Tuy nhiên, với cả hai biện pháp đó, nếu phát hiện, nhiều nhất là tin tức giả đó chỉ bị đánh dấu là “vi phạm”.

Trong môi trường chính trị đang chia rẽ sâu sắc và “hiệu ứng phản tác dụng” càng hiện hữu – hiệu ứng này xuất hiện khi bạn trình bày cho ai đó những chứng cứ chống lại niềm tin của họ, họ càng gia tăng niềm tin lên gấp đôi, một mẫu tin bị đánh dấu “vi phạm” sẽ không đủ để thuyết phục nhiều người. Ngược lại, đôi khi càng làm

cho họ tin là họ đúng. Gạt thiên hạ dễ hơn là nói cho họ biết họ đang bị lường gạt.

Chúng ta thường nghĩ mạng xã hội là trung lập – họ chỉ cung cấp đủ mọi thứ. Chúng ta hoàn toàn chủ động, có thể nhận thức được đâu là sự thật từ những điều sai lầm. Chúng ta hoàn toàn có quyền chọn tin vào cái gì hay không tin cái gì, và chúng ta có thể chọn cách phản ứng như thế nào. Nhưng những nghiên cứu cho thấy những thứ mà chúng ta "click" vào được điều khiển từ sâu bên trong tiềm thức. Nhà sinh lý học Benjamin Libet sử dụng điện não đồ chứng minh vỏ não phát tín hiệu trước 3/10 giây trước khi chúng ta quyết định làm việc gì đó. Chúng ta nhấn vào link bằng sự thôi thúc của vỏ não hơn là tự ra quyết định. Chúng ta luôn bị điều khiển bởi nhu cầu nằm sâu trong tiềm thức về những thứ như sự an toàn, đồng thuận và phụ thuộc. Facebook đã khai thác những nhu cầu này và làm chúng ta mất nhiều thời gian hơn trên Facebook bằng cách tạo ra nút "like" thần thánh. Facebook gửi thông báo, nhắc nhở, làm gián đoạn công việc chúng ta hoặc cuộc sống gia đình với sự thúc bách là có ai đó đã thích hình ảnh mà chúng ta vừa đăng. Khi bạn chia sẻ một một bài báo đúng với quan điểm chính trị của bạn và các bạn của mình, bạn rất mong họ cho bạn những cái "like". Bài báo càng nồng nàn thì càng có nhiều bình luận.

Tristan Harris, cựu chuyên gia về tâm lý thiết kế của Google. Ông cũng là chuyên gia nghiên cứu về công nghệ khai thác những điểm yếu tâm lý của người sử dụng. Harris so sánh công nghệ thông báo nhắc nhở trên mạng xã hội như cái máy bán hàng tự động. Cả hai đều phân phát những phần thưởng không biết trước. Bạn tò mò, không biết mình nhận được bao nhiêu "like"? 2 hay là 200? Bạn nhấn vào Facebook và chờ cái bánh xe quay – 1 giây, 2 giây, 3 giây, càng kích thích sự mong chờ càng làm cho phần thưởng thêm ngọt ngào. Bạn nhận được 19 "like". Một giờ đồng hồ nữa có thêm "like" nào nữa không? Và bạn cứ liên tục kiểm tra. Trong lúc bạn bỏ thời gian để mong chờ, các tin tức giả thay phiên xuất hiện. Bạn sẽ tự nhiên cảm thấy thoải mái chia sẻ những thông tin đó có khi còn chưa đọc xem đó là gì – vì bạn biết rằng bạn lại tiếp tục nhận được

đồng tình của nhóm bạn bằng cách chia sẻ thêm những gì trước đó họ đã tin là đúng.

Facebook rất cẩn thận không đưa yếu tố con người hoặc bất cứ một sự đánh giá của con người vào qui trình thuật toán của mình. Họ tuyên bố đó chính là nỗ lực duy trì sự công bằng, không thiên vị – đó cũng chính là lý do họ sa thải toàn bộ ban biên tập của Trends. Họ cho rằng con người sẽ ít nhiều ảnh hưởng đến tâm lý thiên vị một cách cố ý hoặc ẩn ý. Nhưng trí tuệ nhân tạo (AI) cũng không thoát khỏi yếu tố thiên vị. Đơn giản vì nó được lập trình bởi con người, chọn những nội dung có nhiều click chuột đấy thôi! Ưu tiên của các thuật toán AI là nhiều click, nhiều "like" và nhiều thời gian. Nhưng AI không đủ khả năng phân biệt đâu là tin tức giả, nhiều lắm là nghi ngờ dựa trên cách truy xuất nguồn gốc tin tức thôi. Chỉ có kỹ thuật đối chứng dữ kiện của con người mới có thể xác định được câu chuyện đó là thật hay giả, mức độ khả tín của nguồn tin cao đến mức nào.

Không gian của kỹ thuật số đòi hỏi phải có những qui định. Facebook cũng đã có những qui định – nổi tiếng nhất là vụ Facebook xóa một bức ảnh đoạt giải báo chí danh giá Pulitzer, có tính biểu tượng trong cuộc chiến tranh Việt Nam, Em bé Napalm (bà Phan Thị Kim Phúc) bị phỏng, trần truồng chạy nạn khỏi ngôi làng đang bị dội bom ở ngã ba Trảng Bàng. Sau đó bài đăng của nữ Thủ tướng Na Uy chỉ trích hành động này của Facebook cũng bị xóa. Một biên tập viên thực thụ có thể hiểu được tính biểu tượng của bức ảnh này trong cuộc chiến khốc liệt đó nhưng AI thì không.

Có một lý do lớn hơn khiến Facebook cho đến giờ phút này từ chối quay lại sử dụng con người làm biên tập viên – chắn chắn liên quan đến chi phí vận hành. Tại sao Facebook phải làm những việc mà người sử dụng có thể tự làm? Chúng ta đang bị lợi dụng bởi quyền tự do ngôn luận. Ở trong một rạp hát đông nghẹt, bỗng có người nhân danh tự do ngôn luận la lên "Cháy! Cháy!", chuyện gì xảy ra? Cho nên tốt hơn cả, Facebook có những lý do tốt đẹp không muốn xem mình là một công ty truyền thông. Họ nghĩ còn rất nhiều

thứ để làm và không nên tìm thêm những lực cản trong quá trình phát triển.

**Tốt hay không tốt?**

Nền tảng truyền thông, nơi được trao cho sức mạnh, khả năng kết nối và phương tiện để giành lấy sự cảm thông của hàng triệu con người. Giờ đây, nền tảng đó đang thay đổi về giá trị khiến không biết bao nhiêu người bị mất việc và ẩn tàng nhiều hiểm họa.

Hiểm họa lớn nhất cho xã hội văn minh này đến từ con người và những hoạt động của họ, những người có một điểm chung nhất: đó là kiểm soát và biến truyền thông thành công cụ riêng của mình. Họ không còn xem truyền thông là quyền lực thứ tư trong xã hội phải được bảo vệ để theo đuổi sự thật. Sự hiện diện làm xáo trộn của lưỡng độc quyền, Facebook và Google, với trạng thái “nửa nạc, nửa mở” của họ bằng tuyên bố “Đừng gọi chúng tôi là truyền thông, chúng tôi là nền tảng”. Sự thoái thác trách nhiệm xã hội, cho phép những kẻ độc đoán và thù địch khéo léo sử dụng tin tức giả đe dọa nền truyền thông chính thống mà cũng chỉ trong vài thập niên nữa sẽ bị nhốt trong bốn bức tường.

# Chương 5
# Google

*Một tôn giáo mà được nền khoa học hiện đại hậu thuẫn nhấn mạnh sự bao la hùng vĩ của vũ trụ, có thể bồi đắp thêm sự tôn kính và không bị khuất phục bởi một lý lẽ thông thường nào, sớm muộn gì tôn giáo đó cũng sẽ thống trị.*

**- Carl Sagan**

Tôn giáo mà ông Carl Sagan, nhà thiên văn học nổi tiếng người Mỹ, nói đến chính là Google.

Hầu hết chúng ta đều tin vào một sức mạnh siêu nhiên nào đó. Khiếp sợ trước hiện tượng thiên nhiên đã khiến con người liên tưởng đến cảm giác, những hiện tượng này chính là một dấu hiệu gì đó có liên quan đến những hành vi của họ. Tôn giáo đã mang đến những lợi ích về tâm lý nếu bạn tin là như vậy. Những người thường xuyên đi nhà thờ, đền thờ, chùa chiền thường có tinh thần lạc quan và hợp tác nhiều hơn với người khác vì họ tin đó là con đường chính dẫn đến hạnh phúc viên mãn. Những người có tín ngưỡng có vẻ có khả năng vượt qua khó khăn hơn những người vô thần.

Tuy nhiên, trong những nền kinh tế phát triển, tôn giáo dường như đang lụi tàn. Trong suốt 20 năm qua, tại Mỹ, số người tuyên bố họ không theo bất cứ tôn giáo nào tăng thêm 25 triệu người. Dấu hiệu rõ ràng nhất dẫn đến việc không theo tín ngưỡng là do Internet. Tiếp cận thông tin và giáo dục càng nhiều thì mức tín ngưỡng càng thấp. Người tốt nghiệp đại học sẽ ít tham gia tôn giáo hơn tốt nghiệp trung học. Bạn sẽ càng ít tin vào Thượng đế nếu chỉ số IQ của bạn càng cao. Khảo sát trong 6 người có IQ trên 140, chỉ có 1 người cho biết cảm thấy hài lòng khi theo tôn giáo.

Khi nhà triết học người Đức, Friedrich Nietzsche tuyên bố Thượng đế đã chết rồi, đó không phải là lời công bố chiến thắng mà

là một lời than vãn cho sự mất mát trong phạm trù đạo đức. Khi chúng ta tồn tại và xã hội phát triển, đâu là chất keo để kết dính chúng ta trở thành một gia đình nhân loại? Cái gì sẽ giúp chúng ta mưu cầu một cuộc sống tốt hơn? Làm thế nào để học hỏi thêm, khám phá thêm nhiều cơ hội, đi tìm những lời giải đáp cho cuộc sống xung quanh ta?

**Thượng đế biết tất cả**

Kiến thức là thứ mà chúng ta bị mê muội từ thời cổ xưa. Vào thời kỳ khai sáng văn minh thế kỷ 18, truy vấn những điều huyền bí, hoang đường không những rất tốt mà còn được đánh giá cao – đó là nền tảng của tự do, khoan dung và tiến bộ. Khoa học và triết lý phát triển nở rộ. Những giáo lý tôn giáo bị thách thức dữ dội bằng một khẩu hiệu vào thời đó “Có dám biết hay không?”.

Hơn bất cứ thứ gì, chúng ta rất muốn biết, muốn tìm hiểu. Chúng ta muốn biết chắc rằng người chung chăn gối với ta có còn yêu ta không? Các con chúng ta có an toàn không? Ai có con cái đều biết, mỗi sáng khi chúng thức dậy, nếu bị sốt hay nổi mề đay, chúng ta đều tự nhủ “Không biết chúng có sao hay không?.” Phần não “lý trí” sẽ an ủi phần não “bò sát” của chúng ta nhờ vào những dữ kiện thu thập được.

Google có thể trả lời tất cả các câu hỏi. Tổ tiên chúng ta hầu hết sống với những bí ẩn xung quanh họ. Thượng đế nghe được lời cầu nguyện của bạn nhưng hầu như không trả lời. Nếu Thượng đế nói chuyện với bạn, có nghĩa là bạn nghe được Thượng đế, đó là dấu hiệu của sự tương thông. Không giống tổ tiên, chúng ta có thể tìm sự an toàn bằng dữ kiện, số liệu và kiến thức. Những câu hỏi của chúng ta được trả lời ngay lập tức. Làm sao để phát hiện ra khí CO? Có 5 đáp án. Thậm chí Google còn đánh giá được câu trả lời nào tốt nhất nữa – cung cấp tất cả những gì bạn cần biết và làm cho bạn ngây ngất.

Bản năng đầu tiên của chúng ta là sinh tồn. Thượng đế được hiểu là đem lại sự an toàn, nhưng chỉ ban cho những người ngay

thẳng và biết từ chối tất cả các dục vọng của mình. Thời cổ xưa đầy rẫy những tín đồ van xin sự che chở của Thượng đế và trả lời cho câu hỏi “Liệu bộ lạc khác có tấn công chúng con không?”. Lời sấm truyền ở thành phố cổ đại Perperikon sẽ ban ra khi người tộc trưởng đổ rượu lên hòn đá nóng “Ai là kẻ thù lớn nhất của chúng ta?”. Ngày nay, muốn biết Bắc Hàn có bao nhiêu đầu đạn hạt nhân, chỉ cần lên Internet gõ vào ô tìm kiếm.

**Cầu nguyện**

Khoa học cũng đã đi tìm Thượng đế hoặc những hành tinh thông minh hơn con người. Suốt thế kỷ qua, đã có nhiều nỗ lực để dò tìm vũ trụ, liên lạc sóng radio với hy vọng tìm kiếm sự sống ngoài trái đất, ví dụ dự án SETI (Search for ExtraTerrestrial Intelligence). Nhà thiên văn học người Mỹ, Carl Sagan đã so sánh những cố gắng này với sự cầu nguyện, nó khá giống nhau: ngước mặt lên trời, gửi dữ liệu lên, chờ đợi tín hiệu trả lời từ một nơi thông minh hơn chúng ta. Chúng ta hy vọng nơi đó sẽ nhận được tín hiệu, xử lý và cho chúng ta một câu trả lời.

Trong thời khủng hoảng bệnh AIDS, bác sĩ chuyên khoa thần kinh của đại học California San Francisco, Elisabeth Targ, đã mời một số tay “thầy pháp” từ xa hơn 1.500 dặm cầu nguyện cho 10 bệnh nhân bị AIDS rất nặng. Một nhóm 10 bệnh nhân khác thì không được cầu nguyện gì cả. Kết quả vô cùng ngạc nhiên và sau đó được đăng tải trên tạp chí y học Western Journal of Medicine. Trong suốt 6 tháng theo dõi, 4 bệnh nhân của nhóm thứ hai đã chết. Bác sỹ Targ thực hiện một cuộc nghiên cứu tiếp theo cũng cho thấy sự khác biệt lớn về mức độ CD4+ (một loại tế bào xuất hiện trong máu khi bị virus HIV tấn công) giữa nhóm thứ nhất và nhóm thứ hai.

Bi kịch thay, không lâu sau bác sỹ Targ đã mất trước khi kịp công bố nghiên cứu của bà. Bà Targ chỉ chừng 40 tuổi và bị phát hiện có khối u não mới có 4 tháng. Bà mất trong lúc đang tiến hành nghiên cứu và bị rất nhiều thị phi – vì đã giao du với những pháp sư, thầy cúng. Sau cái chết của bác sỹ Targ, nghiên cứu của bà cũng không được đem ra nghiên cứu thêm. Tuy nhiên, những kiểm tra sau đó

tiết lộ 4 bệnh nhân chết trong lần thử nghiệm ban đầu là những người già nhất trong 20 bệnh nhân đó. Hiệu quả của việc cầu nguyện chỉ là vấn đề của quan điểm mà thôi.

Tuy nhiên, cầu khẩn Google thì được trả lời ngay lập tức. Google trao kiến thức cho tất cả mọi người, bất kể trình độ học vấn hay xuất thân từ đâu – nếu bạn có một chiếc điện thoại thông minh (88% người đang sở hữu) và một kết nối Internet (40% người có khả năng kết nối), bạn có thể có câu trả lời cho bất kỳ câu hỏi nào. Nếu bạn muốn quan sát một phần của sự đa dạng các loại câu hỏi dành cho Google bằng thời gian thực thì hãy gõ google.com/about và kéo xuống phía dưới thấy dòng chữ "Hãy xem thế giới đang tìm cái gì ngay lúc này"[23].

[23] *Nguyên văn: What the world is searching for now.*

Ba tỷ rưỡi lần mỗi ngày con người chúng ta không ngước mặt lên mà lại cúi mặt vào màn hình. Chúng ta cũng không bị ai quở trách hay chê cười khi hỏi những câu ngớ ngẩn. "Dốt đặc cán mai" càng được Google hoan nghênh – Brexit là gì? Khi nào gọi là sốt nguy hiểm? Từ những câu hỏi mang tính tò mò "Bánh chiên nào ngon nhất Austin?" cho đến những câu hỏi thầm kín nhất trong tim "Tại sao anh ấy không gọi lại cho mình?" hay "Làm thế nào để biết có nên ly dị hay không?".

Và thật là bí hiểm, những câu trả lời lại hiện ra. Những thuật toán của Google, trong mắt của hầu hết chúng ta, là một việc rất thần kỳ, đã tập hợp được tất cả những thông tin hữu dụng cho chúng ta mỗi khi cần. Google trả lời những câu hỏi đã dằn vặt, gây phiền toái, khó chịu, thậm chí tận đáy lòng của chúng ta. Những câu trả lời đó như ơn trên ban xuống cho chúng ta "Hãy đến nhận lấy kiến thức mới và sống một cuộc sống tốt hơn!".

**Niềm tin**

Apple được xem là công ty sáng tạo nhất thế giới. Amazon là công ty uy tín nhất. Facebook là nơi làm việc tốt nhất. Nhưng niềm tin mà chúng ta đặt vào Google là không gì có thể sánh nỗi.

Google như là một vị thánh thời hiện đại, vì họ biết những bí mật thầm kín của chúng ta. Google có khả năng nhìn xuyên thấu mọi thứ, hiểu được suy nghĩ và ý định của chúng ta. Bằng những câu hỏi, chúng ta đã thú nhận nhiều thứ với Google, những thứ mà chúng ta không dám chia sẻ với linh mục, giáo sĩ, mẹ cha, bạn thân hay cả với bác sỹ. Những nỗi niềm đại loại như có nên lén đi theo cô bạn gái cũ hay không, hay là mình có những sở thích kỳ lạ gì... – chúng ta đều giải bày với Google ở một mức độ và tần suất mà bất cứ một bạn nào cũng phải ganh tị, không cần biết Google có hiểu hết hay không.

Chúng ta đã đặt niềm tin quá lớn vào một cỗ máy. Một thống kê cho thấy cứ trong 6 câu hỏi trên Google thì có một câu hoàn toàn mới. Thử hỏi, có tổ chức nào, giáo sĩ nào có quá nhiều uy tín và niềm tin khiến cho người ta dám đem những câu hỏi chưa bao giờ hỏi ai đến hỏi mình như vậy? Đây đúng là bậc thầy của phương pháp truyền cảm hứng cho người khác.

Google gia cố thêm cho tư thế thần thánh của mình bằng cách làm rõ ràng kết quả trả về nào là hoàn toàn tự nhiên và cái nào là có trả phí. Điều này càng làm gia tăng niềm tin cho cỗ máy tìm kiếm của họ, vì thế Google dường như không bị xem như là “hàng chợ”. Hệ quả là những câu trả lời của Google đại diện cho tính chân thực vô song. Hơn nữa, Google cũng đã phân rõ trong cả hai cách: tìm kiếm tự nhiên sẽ trả về kết quả trung lập, phi thương mại, trong khi nội dung thương mại có phí được phép quảng cáo trong kết quả trả về. Và không ai phàn nàn gì cơ chế này.

Thượng đế được xem như không có sự sắp đặt gì khi trả lời các câu hỏi – đầy quyền năng và không thiên vị, yêu thương tất cả mọi người đều nhau. Máy tìm kiếm tự nhiên của Google cung cấp thông tin công bằng và không thiên vị, không phán xét bạn là ai và từ đâu đến. Kết quả trả về chỉ dựa trên những từ khóa bạn cung cấp. Bộ tối ưu kết quả tìm kiếm mà chúng ta hay gọi là SEO (Search Engine Optimization) có thể giúp cho trang web của bạn được chọn và xuất hiện cao hơn trong danh sách kết quả trả về, nhưng SEO cũng miễn phí và cũng dựa trên từ khóa thích hợp.

Nên nhớ bộ tứ quyền lực này không phải là những người đầu tiên trong lĩnh vực của họ. Đã có máy tính cá nhân trước Apple, bán sách trực tuyến trước Amazon, mạng xã hội trước Facebook, và tất nhiên cũng có những máy tìm kiếm trước Google – Ask Jeeves và Overture chẳng hạn. Nhưng chỉ cần một hoặc hai tính năng phụ trong các sản phẩm của họ đã tách bộ tứ này ra khỏi đám đông và trở thành những người chiến thắng – Apple II với thiết kế của Steve Jobs và kiến trúc của Wozniak; hệ thống đánh giá và nhận xét bán hàng của Amazon; chức năng đăng hình của Facebook; giao diện rất đơn giản của Google cho thấy các nhà quảng cáo không được phép can thiệp kết quả tìm kiếm tự nhiên.

Cho đến nay, những chức năng này không còn quan trọng nữa, nhưng vào thời điểm đó, 2 thập kỷ trước, đó là những phát hiện lớn. Họ đã mất khá nhiều thời gian để xây dựng niềm tin cho người tiêu dùng. Trang chủ rất gọn gàng tươm tất của Google như một lời mời gọi, cả những người đang tập tành lướt web “Hãy đến đây, gõ bất cứ thứ gì bạn muốn biết. Không có gian trá gì ở đây và cũng không cần tinh thông máy tính gì cả. Chúng tôi sẽ lo liệu mọi thứ cho bạn”. Khi người sử dụng nhận thấy họ nhận được câu trả lời hay nhất, chứ không phải được trả tiền nhiều nhất, Google trở thành cuốn kinh thánh mà giáo dân tìm thấy chân lý ở đó. Mối quan hệ về niềm tin đã được hình thành và tồn tại cho cả một thế hệ. Niềm tin đó làm cho Google trở thành người có ảnh hưởng nhất trong bộ tứ quyền lực.

Niềm tin này không chỉ giúp Google mở rộng thị phần mà quan trọng hơn là mảng khách hàng doanh nghiệp. Với phương thức đấu giá trên Google AdWords, nếu nhà quảng cáo muốn có nhiều lưu lượng người xem, chính họ đưa ra mức giá mà họ muốn trả cho mỗi nhấp chuột trên quảng cáo. Nếu lưu lượng giảm, giá sẽ giảm theo, nhà quảng cáo chỉ trả hơn mức giá của người khác đưa ra. Hệ thống đấu giá động này có nghĩa là giá mà người chiến thắng phải trả sẽ khác nhau giữa các phiên đấu giá và ngay cả giữa những lần hiển thị quảng cáo, tùy thuộc vào điểm chất lượng của nhà quảng cáo có được và mức độ cạnh tranh của phiên đấu giá. Qui trình này hoàn toàn tự động, đã giúp xây dựng niềm tin Google là công bằng.

Khách hàng doanh nghiệp tin tưởng vào Google đang chạy bằng thuật toán có cơ sở chứ không phải bằng lòng tham chỉ muốn đạt lợi ích cao nhất. Một lần nữa, sự công bằng và không thiên vị đã được khách hàng thiếp lập cho Google.

So sánh niềm tin này với những công ty truyền thông khác. Hầu hết các công ty này, cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng, đều không muốn nói cho nhà quảng cáo biết nên bắt đầu và kết thúc chiến dịch quảng cáo ở đâu, lúc nào. Thậm chí, đôi khi còn giả vờ có một cái gì đó như "vạn lý trường thành" ngăn cản giữa nội dung biên tập và nội dung quảng cáo. Một số công ty thì có vẻ minh bạch hơn nhưng chủ yếu cũng chỉ dựa trên tiêu chí tiền là chính. Nếu bạn muốn có bài phóng sự thường xuyên trên tạp chí Vogue, bạn phải mua quảng cáo. Không ngẫu nhiên Marissa Mayer có bài phóng sự về mình trên tạp chí này, hình của bà được chụp bởi tay nhiếp ảnh nổi tiếng nhất giới thời trang. Đơn giản vì năm đó Yahoo là nhà tài trợ chính cho sự kiện thời trang Met Ball của tạp chí Vogue.

Các cổ đông của Yahoo phải trả 3 triệu đô la để CEO Marissa Mayer có thể xuất hiện trên Vogue. Ngược lại, Google giữ cho trang chủ luôn "sạch sẽ": chỉ dành để tìm thông tin mà thôi, cộng thêm hình logo động phi thương mại nổi tiếng với cái tên Google Doodles. Không tiền nào có thể mua trang chủ này của Google. Google dự đoán trước nhu cầu phải có một công ty được tin tưởng nhất trong kỷ nguyên Internet và họ đã tạo ra được rồi đấy!

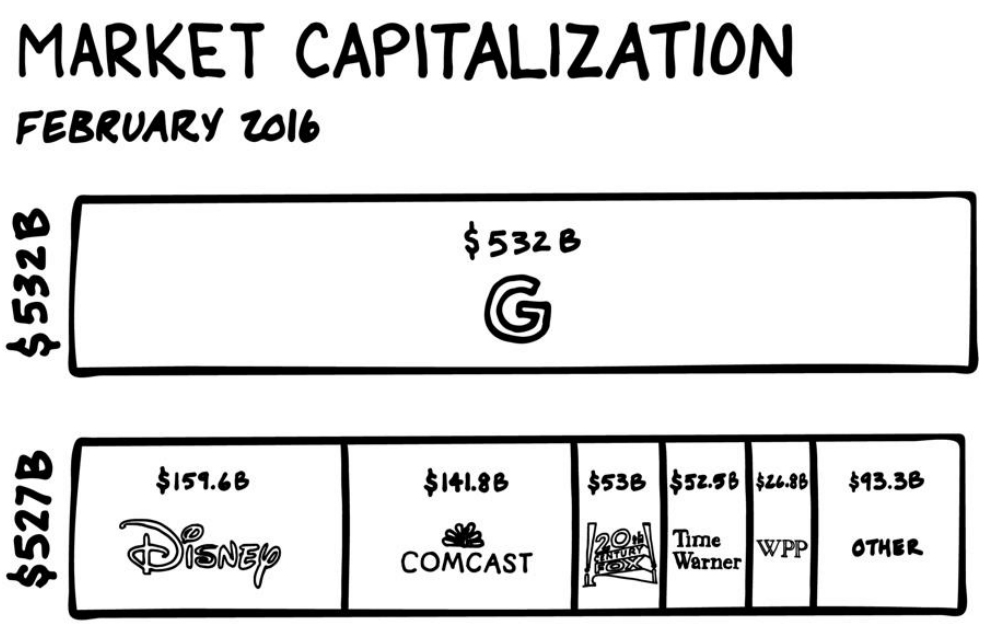
Trong quý 3 năm 2016, Google đạt tăng trưởng 42% trong mảng đấu giá quảng cáo. Tuy nhiên, giá của mỗi click lại giảm 11%. Các nhà phân tích hiểu nhầm đây là dấu hiệu tiêu cực. Thông thường, giá bán bị giảm phản ánh sự mất quyền lực trên thị trường, vì vậy không có công ty nào chấp nhận giảm giá. Điều mà chúng ta bỏ sót là doanh thu của Google tăng 23% trong năm 2016 – đây là yếu tố quan trọng – giảm chi phí cho nhà quảng cáo 11%. Cho dù bạn là New York Times hay nhà quảng cáo Clear Channel Outdoor, bạn có lo khi đối thủ giảm giá 11%? Chuyện gì xảy ra nếu xe BMW có thể nâng cao chất lượng xe hàng năm mà lại giảm giá 11%? Cả ngành công nghiệp xe hơi phải chạy theo bở hơi tai chứ không phải giỡn

chơi! Vì thế, ngoại trừ Facebook, ngành quảng cáo cũng mệt mỏi chạy theo Google.

Doanh thu của Google năm 2016 đạt gần 90 tỷ đô la và duy trì dòng tiền mặt là 36 tỷ đô la. Đã nhiều lần quốc hội Mỹ tranh luận về loại thuế lũy tiến doanh thu đánh lên các doanh nghiệp trong những ngành tăng trưởng nhanh trong danh sách S&P. Tuy nhiên, chưa có ai đề cập đánh thêm một đồng thuế nào của Google. Trong nhiều tín ngưỡng, không quay mặt đi khi Thượng đế xuất hiện là chết chắc. Các nghị sĩ quốc hội cũng chịu chung số phận nên không hề dám đả động gì vào sự phát triển của Google.

Google dường như đang nhắm đến việc giảm giá dịch vụ, chứ không phải tăng giá như người ta đoán. Trong khi hầu hết các doanh nghiệp tiêu dùng đi theo hướng ngược lại. Họ bỏ nhiều thời gian để tính toán mức giá cao nhất có thể để đưa ra cho người tiêu dùng và tìm cách thu được tất cả những thặng dư tiêu dùng. Google hoạt động theo cách khác – đó là tại sao họ tăng trưởng ấn tượng hết năm này qua năm khác. Cũng như ba chàng kỵ binh kia, Google đã hút hết lợi nhuận của ngành này về mình. Điều mỉa mai là nạn nhân của Google đã mời họ vào nhà để lấy dữ liệu. Giờ đây, vốn hóa thị trường của họ tương đương với 8 công ty truyền thông lớn nhất cộng lại.

**VỐN HÓA THỊ TRƯỜNG CỦA GOOGLE SO VỚI CÁC CÔNG TY TRUYỀN THÔNG KHÁC – TÍNH ĐẾN THÁNG 02/2016**




Chỉ có một vài người có thể giải thích Google hoạt động như thế nào, hay công ty Alphabet thực chất là cái gì. Alphabet thành lập năm 2015 và Google là một cổ đông lớn, giống như các công ty con khác như Google Ventures, Google X và Google Capital. Người ta dễ nhìn thấy mô hình hoạt động của Apple: tạo ra những thứ đẹp đẽ xung quanh những con chip máy tính khô khan. Ai cũng hiểu Amazon: mua một đống hàng hóa trên mạng, có người máy vào kho xếp hàng, đóng gói và gửi đến nhà, nhanh gọn lẹ. Facebook ư? Một mạng lưới bạn bè dính dáng đến quảng cáo. Nhưng ít ai hiểu được những gì xảy ra bên trong một công ty cổ phần mẹ (ý nói Alphabet), có thể sẽ sở hữu một máy tìm kiếm khổng lồ nhất thế giới.

**Dự đoán tương lai**

Năm 2002, bộ phim nổi tiếng của Tom Cruise – Minority Report – tưởng tượng một thế giới có 3 tên bị đột biến. Những "precog" này có thể nhìn trước tương lai và dự đoán những hành động tội ác, giúp cảnh sát có thể can thiệp trước khi tội ác xảy ra. Một trong 3 precog giỏi hơn 2 precog kia và thỉnh thoảng nhìn thấy trước những điều mà 2 precog kia không thấy. Khả năng nhìn thấy trước tương lai tốt hơn của precog này được xếp riêng ra một tài liệu khác, gọi là "minority report".

Google chính là cô precog giỏi nhất đó. Có một số câu hỏi trên Google mà họ gửi lên trước khi tiến hành một vụ ám sát, sau đó bị cảnh sát bắt và điều tra:

“Cắn vào cổ như thế nào?”

“Khi có ai đó làm tôi bực mình quá! Có đáng giết chết họ không?”

“Mức tù trung bình khi ngộ sát và ám sát”

“Liều digoxin có thể làm chết người là bao nhiêu?”

“Có thể giết ai đó trong lúc họ ngủ và không ai nghĩ đó là vụ ám sát?”

Cuộc cãi vã đình đám về quyền riêng tư và chiếc iPhone của tên khủng bố không thấm vào đâu so với khả năng đoán trước việc sắp xảy của Google. Khả năng này nhờ vào một lớp lập trình AI đặt trên các thuật toán tìm kiếm và kết hợp với một vài dữ liệu khác, bao gồm những dữ liệu về tọa độ di chuyển của chúng ta, Google có thể dự đoán hữu hiệu các vụ án, bệnh tật và kể cả giá chứng khoán.

Thông tin trên chiếc điện thoại thông minh có thể giúp cảnh sát có bằng chứng đưa kẻ thủ ác vào tù. Nhưng với các chuỗi câu hỏi thoát ra từ phần “não bò sát” của chúng ta (phần thấp nhất của bộ não gồm 3 lớp: não bò sát, não cảm xúc, não cấp cao)… thì đó chính là nơi thật sự có thể tìm thấy những ý tưởng đen tối nhất. Nỗi đam mê tìm ra những mối liên hệ giữa dự tính và hành động sẽ làm cho các chính phủ, hacker và những kẻ lừa đảo không thể nào cưỡng nổi.

Thử nhìn lại lịch sử tìm kiếm của bạn trên Google xem, bạn đã tiết lộ những điều gì cho Google biết mà bạn không muốn ai biết. Tôi tin rằng không ai có thể đọc được bạn đang nghĩ gì trong đầu. Nhưng rõ ràng… Google có thể.

Cho đến hôm nay, Google đã là bậc thầy trong việc kiểm soát và không khai thác khả năng dự đoán trong các thuật toán này – theo như tôi biết. Ngay cả trong khẩu hiệu ban đầu là “Đừng trở thành kẻ

xấu", Google cố gắng củng cố lòng nhân từ thánh thiện mặc dù có sức mạnh gần như tuyệt đối trong tay.

Có lẽ, tội lỗi lớn nhất là lừa dối "thượng đế công nghệ" – đó chính là những thuật toán tìm kiếm của Google. Có trung bình 3 tỷ rưỡi lượt câu hỏi mỗi ngày trên Google, thực chất, thuật toán tìm kiếm chỉ xử lý một lượng rất nhỏ của con số đó. Năm 2011, một cuộc điều tra của New York Times tiết lộ một công ty tư vấn cho JCPenney đã tạo ra hàng ngàn liên kết giả mạo để trỏ về cùng một trang JCPenney để giúp cho công ty này tăng hạng trên kết quả tìm kiếm không trả phí. Những dữ liệu giả mạo này khiến thuật toán tìm kiếm của Google trả về một trang bán nước trái cây ép. Khi New York Times lật tẩy trò tìm kiếm tối ưu hóa này, JCPenney nổi giận đùng đùng, phủ nhận những trò gian dối lường gạt thuật toán của Google. Tất nhiên, sau đó JCPenney không còn đứng nhất trong kết quả tìm kiếm suốt hàng tháng như trước kia mà tụt xuống trang thứ 2 của Google.

Một trong những khả năng kinh khủng của "thượng đế công nghệ" là không chỉ biết chúng ta đã làm cái gì, mà còn biết chúng ta định làm cái gì. Có thể bạn chưa giải bày với bất cứ ai, nhưng khi bạn rảo bước vào siêu thị, Ngài biết bạn đang thèm thuồng đôi giày Tory Burch Jolie hay chiếc headphone chống ồn của Bose. Đó là những cám dỗ mà "thượng đế công nghệ" đã quan sát và "ghi sổ" cho bạn.

Thật ra chúng ra đã tiết lộ những ý định thầm kín thông qua các câu hỏi với Google và cung cấp cho họ một quyền lực siêu tự nhiên trong lĩnh vực quảng cáo. Các phương pháp marketing truyền thống phân loại chúng ta thành các nhóm: người có gốc Tây Ban Nha, dân tỉnh lẻ, người về hưu, người mê thể thao, bà nội trợ,… Trong các nhóm đó, dường như mọi người đều giống nhau. Năm 2002, mấy người ngoại thành khá giả, ai cũng mặc quần kaki, nghe nhạc của Moby và lái xe Audi. Nhưng với những câu hỏi, kết hợp hình ảnh, email và một số thông tin mà chúng ta cung cấp, Google có thể xác định chúng ta như những cá nhân riêng lẻ với các vấn đề, mục tiêu và ước muốn hoàn toàn khác nhau. Sự thông minh này cho phép

Google đặt một chân vào thị trường quảng cáo. Họ giúp cho quảng cáo hợp lý hơn, đến đúng đối tượng hơn, làm cho chúng ta hạnh phúc hơn.

Marketing hầu như là nghệ thuật (ngụy trang thành khoa học) làm thế nào để thay đổi thói quen tiêu dùng tốt nhất. Nó muốn chúng ta phải mua cái này thay vì cái kia, nghĩ cái này "ngầu" hơn cái "buồn tẻ" kia. Google đẩy phần khó và tốn kém cho người khác và chỉ cung cấp cho người tiêu dùng cái mà họ cần sau khi họ đã thú nhận với Google cái mà họ thích. Xa hơn nữa, Google kết nối họ với những công ty khác, thông qua AdWords, ngay cả trước khi họ biết muốn mua cái gì. Ví dụ, họ muốn bay hãng Delta thông qua những câu hỏi về tour du lịch ở Acropolis, hay là thắc mắc về các hòn đảo ở Hy Lạp.

**"Thượng đế" mới ăn hiếp "thượng đế" cũ**

Phàm ở đời chỉ có ma cũ ăn hiếp ma mới. Nhưng "thượng đế công nghệ" thì khác, cũng phân vai vế: cũ và mới. Nếu Google là ông bụt thông tin của thời đại Internet, thì New York Times cũng được xem là ông bụt của thời đại báo in. Khẩu hiệu một thời nổi tiếng "In bất cứ thông tin gì có thể" đã nói lên sự khao khát của tờ báo này. Hằng ngày, ban biên tập ngồi lại để đánh giá điều gì là quan trọng nhất và độc giả cần biết cái gì? Tất nhiên, họ cũng có những thiên kiến riêng của tờ báo cũng như bất cứ tờ báo nào khác. Nhưng phóng viên của New York Times rất hãnh diện về những góc nhìn riêng của mình trước độc giả. Họ nhìn nhận bản thân đang góp sức nâng cao những giá trị phương Tây – và giúp độc giả tránh xa những loại tin "vịt" không đáng để đăng lên mặt báo, những thứ khiêu dâm, tuyên truyền hay quảng cáo đội lốt tin tức.

Ban biên tập của New York Times hiệu đính tầm nhìn của chúng ta trong cái thế giới chúng ta đang sống. Khi một bài phóng sự được chọn đăng trên trang nhất, các đài truyền hình, phát thanh đều lấy đó làm trọng điểm để đưa tin theo. Những bài báo đó lưu hành khắp "thế giới cũ" (40% các lãnh đạo quốc gia trên thế giới đều nhận

được các phiên bản của tờ New York Times mỗi buổi sáng) và "thế giới mới" (Facebook và Twitter).

Báo chí là công việc rất cực khổ và đôi khi nguy hiểm để theo đuổi sự thật, chứ không phải chỉ lo chuyện kinh doanh báo. New York Times thực hiện công việc của mình tốt hơn bất cứ tờ báo nào trên thế giới. Tuy nhiên, tờ báo lại không giỏi trích xuất những giá trị từ kỹ năng xuất sắc của nghề làm báo và những tinh túy trong phòng tin tức thành tiền.

Facebook và Google lại là những người làm tốt công việc đó hơn những phóng viên của New York Times. Tôi tin rằng nếu tờ báo này từ chối đăng nội dung của mình lên Facebook hoặc Google, những công ty này sẽ mất giá trị khá nhiều vì những nội dung đó đem lại nhiều uy tín cho họ. Ngược lại, New York Times nhận được lợi lộc rất ít.

**Tôi đã làm được gì cho New York Times?**

Năm 2008, khoảng cách giữa Google đang lên như diều và tờ báo New York Times đang trên đà suy thoái. Google đã xoải bước rất mạnh mẽ với giá trị vốn hóa trị trường lên đến 200 tỷ đô la còn *New York Times* vào khoảng 2,9 tỷ. Với iPhone đời đầu năm 2007 và các máy tính bảng ra đời ồ ạt 3 năm sau đó, các nền tảng và thiết bị này rất cần nội dung – và *New York Times* là tốt nhất. Không có nội dung của tờ báo này, Google có lẽ bị thất thế hơn những đối thủ khác.

Theo tôi, nội dung của thời báo này có thể, và nên, đáng giá hàng tỷ đô la trong kỷ nguyên số hiện nay. Làm việc với 2 sinh viên của khoa kinh doanh Stern với kiến thức khá giỏi về tài chính, chúng tôi đã đánh giá mọi mặt về khả năng của tờ New York Times. Kết luận là: thời báo này là một công ty trị giá 5 tỷ đô la nhưng bị bó buộc trong thân hình 3 tỷ. Tôi đã trao đổi với Phil Falcone, sáng lập của quỹ Harbinger Capital Partners. Trước đây, tôi đã từng "nhờ vả" Phil. Khi tôi nói "nhờ vả" có nghĩa là Phil đã cung cấp tài chính cho

chúng tôi để mở rộng quyền cổ đông, có ghế ban quản trị và tiến hành những cải cách.

Phil lớn lên ở Minnesota và từng là ngôi sao khúc côn cầu của đại học Harvard trước khi trở thành giám đốc một quỹ đầu tư danh tiếng. Là một người hướng nội và đầu óc phân tích sâu sắc, Phil là một trong số ít nhà đầu tư có can đảm đặt cược lớn vào thị trường cho vay năm 2006. Sự liều lĩnh này đã đem lại hàng tỷ đô la cho Phil và khách hàng của Phil. Thế nhưng văn phòng của Harbinger Capital Partners trang trí bằng loại gỗ anh đào xấu xí, những cây cảnh giả và những cây quạt sàn đứng để làm mát sàn giao dịch của văn phòng.

Tôi đã trình bày ý tưởng với Phil, bao gồm cả 2 kế hoạch: sự đầu hàng và sự tham chiến. Tôi đề xuất New York Times bán 10% cổ phần cho cựu CEO Google, Eric Schmidt và đưa ông ấy lên làm CEO của thời báo này – đó là giải pháp đầu hàng. Tôi đoán rằng Schmidt có thể sẽ mua thêm 10% cổ phần nữa ở Google để sau đó ngồi vào ghế chủ tịch và dọn đường cho Larry Page trở thành CEO của Google.

Tôi tin rằng Schmidt có thể cởi mở về những ý tưởng khác (ví dụ như giải cứu nền báo chí Mỹ) hơn những gì ông ấy đã làm trong quá khứ. Cổ phần trong New York Times vẫn có thể đem lại cơ hội cho ông ta kiếm tiền, mặc dù qui mô không bằng bộ tứ quyền lực. (Cho đến giờ phút này, tôi vẫn thuyết phục thời báo này mời Schmidt về làm CEO, giá trị thị trường của New York Times sẽ tăng nhanh kinh khủng.)

Tôi lại tiếp tục trình bày với Phil về kế hoạch thứ hai – tức là chuẩn bị cho New York Times tham chiến. Thời báo này nên lập tức "đoạn tuyệt" với Google – và từ nay trở về sau nên từ chối cho phép Google, hoặc bất cứ công ty nào sử dụng nội dung của thời báo. Nếu Google, hoặc công ty Internet nào muốn thì phải được thời báo cho phép và trả tiền. Google, Bing, Amazon, Twitter hay Facebook có thể cung cấp cho người sử dụng của mình quyền truy cập không

giới hạn nội dung của thời báo. Nhưng không phải tất cả các nhà cung cấp mà chỉ dành cho công ty trả giá cao nhất.

Kế hoạch của tôi sẽ được nhân bản bước ra khỏi New York Times. Tôi hình dung sẽ tạo ra một tập hợp các ông chủ báo – nhà Sulzberger của New York Times, nhà Graham của Washington Post, nhà Newhouse, nhà Chandler, nhà Pearson, nhà Axel Springer của Đức và những người khác. Nhóm này đại diện cho một ngành truyền thông báo chí chất lượng cao nhất, có nội dung khác biệt trong thế giới phương Tây.

Đây là cơ hội duy nhất để ngăn lại sự suy tàn của ngành báo in và thu trở lại hàng tỷ đô la giá trị thị trường. Đối với một máy tìm kiếm không có tiếng tăm gì như Bing của Microsoft, lẽ ra cũng có thể trở thành một đối trọng nặng ký với Google. Bing cũng đã từng có 13% thị phần trong mảng tìm kiếm. Nếu cộng với khả năng truy cập độc quyền vào những nội dung xuất sắc thông qua những thương hiệu báo chí lớn như New York Times, The Economist, hay Der Spiegel, có lẽ sẽ đáng giá được thêm vài chục phần trăm thị phần trên thị trường tìm kiếm thông tin. Sự khác biệt này đáng giá đến hàng tỷ đô la.

Ngày nay, thị trường tìm kiếm thông tin đã có giá trị lên đến gần 500 tỷ đô la. Một số người còn cho là cao hơn thế, khi Amazon về mặt kỹ thuật mà nói, chính là một máy tìm kiếm thông tin có kèm theo các nhà kho chứa hàng của họ. Có nghĩa là mỗi điểm thị phần trong thị trường này tính thêm chừng 5 tỷ đô la nữa cho mỗi công ty như Amazon. Kế hoạch của tôi là hình thành những tập đoàn tin tức, sau đó cho thuê nội dung và bắt đầu đương đầu với các công ty công nghệ đã kiếm được hàng tỷ đô la trên thị trường nhờ những nội dung này.

Ngay cả khi tình trạng bong bóng bất động sản ở Mỹ có những dấu hiệu căng thẳng và quảng cáo cứ tiếp tục chuyển sang trực tuyến, ngành báo chí vẫn khoẻ mạnh. Nhà tài phiệt Rupert Murdoch đã bỏ ra 5 tỷ đô la mua tờ Wall Street Journal và thương lượng mua New York Times.

Vẫn còn một vài “anh hùng núp” đang rình rập mua thời báo này. Lúc đó, tôi đã nghe từ hai nguồn tin khác nhau rằng Michael Bloomberg, người giàu thứ 8 ở Mỹ, dự tính tham gia thầu mua New York Times. Có vẻ như do giới hạn nhiệm kỳ, thị trưởng thành phố New York không thể tiếp tục nhiệm sở và tờ New York Times là một dự án hoàn hảo cho vị tỷ phú New York, cũng là ông chủ hãng tin tức tài chính Bloomberg nổi tiếng, bước vào kỷ nguyên số trong lĩnh vực thông tin và tạo ra hàng chục tỷ đô la giá trị thị trường cho thời báo này. (Giới hạn nhiệm kỳ chỉ là một sự gợi ý vì luật định không đề cập. Vì vậy, sau đó Bloomberg đã tiếp tục được bầu vào hội đồng thành phố và làm thị trưởng thêm nhiệm kỳ thứ ba.)

Cuối cùng, nếu cả hai kế hoạch của tôi đều thất bại, New York Times cũng sở hữu một số thứ và có thể bán được, bao gồm:

- Tòa nhà New York Times, cao thứ bảy nước Mỹ

- Tập đoàn About, bao gồm website About.com, ConsumerSearch.com và Calorie.com

- 17% cổ phần trong đội bóng chày Boston Red Sox

Những tài sản này được thị trường tài chính tính là tài sản của thời báo này, nghĩa là theo đánh giá của họ, giá trị của New York Times khá thấp. Sự sắp xếp tài sản như thế sẽ làm thiệt thòi cho cổ đông. Một phân tích định giá từng phần như vậy đối với New York Times phản ánh một điều rõ ràng là nếu mua cổ phần của thời báo này, bạn chẳng có gì ngoài những tờ giấy lộn.

Chúng tôi cũng vận động hành lang để không trả cổ tức, mỗi năm thời báo phải trả cho cổ đông số cổ tức lên đến 25 triệu đô la. Thời báo cần lượng tiền mặt để tái đầu tư vào lĩnh vực sáng tạo. Theo tôi, tiền chia cổ tức này cũng chỉ bằng số tiền “bảo kê”. Vì vậy, Arthur Sulzberger và Dan Golden đã không bị “cắt cổ” tại các cuộc họp gia đình bởi vì họ đã phải chi từ 3 đến 5 triệu đô la mỗi năm cho công ty mẹ và ăn trưa với tổng thư ký Liên hợp quốc Boutros Boutrous-Ghali. Chưa kể các anh em họ trong gia đình, ai cũng muốn chia phần.

Công ty Harbinger Capital của Phil và Firebrand Partners của tôi hợp lại mua 600 triệu đô la – khoảng 18% cổ phần của New York Times, trở thành cổ đông lớn nhất của thời báo này. Chúng tôi tuyên bố muốn có 4 ghế trong hội đồng quản trị và thúc đẩy các cổ đông bỏ phiếu bầu ra một danh sách những người có tinh thần cải cách trong hội đồng. Chúng tôi muốn công ty bán những tài sản không cốt lõi và giảm gấp đôi mảng kỹ thuật số. Harbinger của Phil là vốn, còn Firebrand của tôi là bộ não (chiếm ưu thế trong cuộc bỏ phiếu ủy nhiệm, gia nhập ban quản trị, tác động đến sự tái bố trí nguồn vốn, đem lại giá trị cho công ty,…)

Tất nhiên, trong nội bộ công ty, kế hoạch của chúng tôi gặp một số lực cản. Trong buổi họp đầu tiên với ban quản trị, sau khi chúng tôi trình bày kế hoạch, chủ bút Arthur Sulzberger tuyên bố một cách phẫn nộ “Đâu chỉ có một, hầu như những thứ quý vị trình bày ở đây, chúng tôi chưa từng nghĩ tới!”. Mặc dù vậy, chúng tôi được thuyết phục rằng ban quản trị không cần sự giúp đỡ của chúng tôi. Bên ngoài tòa nhà New York Times, đường số 41 (tòa nhà do Renzo Piano thiết kế), các tay môi giới chứng khoán đều tiếp tục thua. Tôi thật không ngờ tới giới truyền thông thật là “mê muội” với chính… bản thân họ. Trong vòng 24 tiếng đồng hồ sau cuộc họp công bố chiến lược của chúng tôi trong phòng kín của New York Times, những kẻ hóng tin đang chờ đợi bên ngoài lớp học của tôi tại đại học New York.

Ngành truyền thông cũng thích “đập” cá nhân chủ bút kiêm chủ tịch của New York Times, Arthur Sulzberger. Một phóng viên hãng Reuters, người viết về sự cương quyết của gia đình Sulzberger, đã gọi điện thoại cho tôi lúc 11 giờ đêm. Anh ấy than thở có khả năng bị đuổi việc vào sáng mai rất cao trừ phi tôi đồng ý tiết lộ vài thứ, bất cứ tin gì, về trận chiến giữa chúng tôi và thời báo này.

Bản thân anh ta đã tập hợp các tư liệu để mô tả cả gia phả của gia đình Sulzberger – từ anh chị em họ, cả cháu chắt – với độ chi tiết đến rùng mình. Một điều thật rõ ràng, truyền thông thế giới cũng không “tha” săn tin về chính những người đang làm truyền thông.

Arthur Sulzberger và tôi ngay tức khắc trở thành kẻ đối đầu. Chúng tôi nhìn thế giới khác nhau và tiếp cận vấn đề cũng từ những góc độ hoàn toàn khác nhau. Cả đời tôi đi tìm sự thích đáng và lo sợ không bao giờ đạt được điều đó; trong khi đó, nỗi lo sợ lớn nhất của Arthur (tôi tin là đúng) chính là đánh mất sự thích đáng. Rõ ràng, ông ấy là CEO. Năm 2004, Arthur đã trao chức này cho bà Janet Robinson, chỉ là để không phải chính tay làm công việc tồi tệ nhất của một CEO – đuổi việc nhân sự, báo cáo tài chính trước ban quản trị,… Nhưng dẫu sao, ông ấy cũng đã đưa ra được những quyết định lớn và cũng nhận lương như một CEO.

Gia đình Sulzberger, giống như những gia đình khác trong ngành truyền thông, đều áp dụng cơ chế cổ phiếu đa quyền (tức là cổ phiếu chia làm 2 loại: loại có biểu quyết và loại không; cho nên mặc dù nắm ít cổ phiếu nhưng có rất nhiều quyền hành) để giữ quyền điều hành. Chiến lược được diễn giải như sau: truyền thông đóng một vai trò đặc biệt trong xã hội cho nên không thể để bị chi phối bởi những cổ đông có tầm nhìn ngắn hạn. Hầu hết đều sử dụng “chiêu thức” này (Google, Facebook, Cablevision) để củng cố thể chế “gia đình trị” trong các công ty, trong khi họ vẫn thoải mái giao dịch cổ phiếu trên thị trường.

*New York Times* không nằm trong số đó. Gia đình này dấn thân rất sâu vào ngành báo chí. Sau khi quen biết Arthur, tôi mới nhận thấy rõ ràng sức khỏe tài chính của thời báo này có rất nhiều ý nghĩa đối với họ, chỉ để theo đuổi một mục tiêu sâu xa hơn – đó là hình thái báo chí của New York Times. Tôi từng tưởng tượng cảnh Arthur thường xuyên giật mình tỉnh giấc, toát mồ hôi lạnh với nỗi lo sợ ông sẽ là hậu duệ làm tan tành tờ New York Times.

Vì thế, gia đình Sulzberger, giống như các gia đình truyền thông khác, chỉ sở hữu một phần nhỏ cổ phần, 18% nhưng lại nắm 10 trong số 15 ghế ở hội đồng quản trị. Điều đó có nghĩa là một tay nổi loạn như tôi phải đánh đu với cả đám bạn thân hữu và gia đình Sulzberger để đưa họ lệch sang kế hoạch “điên rồ” của tôi. Sau khi chia sẻ những ý tưởng về tái phối trí nguồn vốn và hoạch định lại mảng truyền thông số, chúng tôi phải tiếp tục tiếp xúc cổ đông để đo

lường mức độ ủng hộ. Những cuộc họp thường niên của cổ đông giống như những cuộc bầu cử và cổ đông – trong trường hợp này là cổ đông được quyền bỏ phiếu – sẽ chọn ai là đại diện cho họ trong ban quản trị. Hầu hết các cổ đông mà chúng tôi gặp đều tỏ ra ngán ngẩm và cảm thấy ban lãnh đạo của thời báo đã đi sai hướng. Mọi thứ đều cho thấy thời điểm đã chín muồi để công ty này thay đổi.

Một tuần trước kỳ đại hội cổ đông, CEO của *New York Times*, bà Janet Robinson và giám đốc đầu tư Bill Kennard đã đòi gặp riêng Phil (không có tôi) để xem xét liệu có thể tìm ra một giải pháp dàn xếp nào hay không. Điều này có nghĩa là họ đã ngửi được mùi thất bại tại cuộc họp cổ đông sắp tới. Tôi khuyên Phil cứ giữ vững lập trường yêu cầu 4 ghế trong ban quản trị. Nhưng Phil nói chúng tôi nên thể hiện thiện chí và dàn xếp được 2 ghế. Đây là một sai lầm. Chúng tôi cần những tiếng nói để phá vỡ tảng băng ù lì của ban quản trị, chứ không lật đổ Arthur hoặc Janet để nắm quyền lãnh đạo thực sự.

New York Times đồng ý ngay lập tức với một điều kiện: tôi không ngồi một trong hai ghế đó. Phil nhận thấy tôi đã đặt hết tâm trí vào vụ này và cũng không phù hợp với những buổi tiệc hàng quý cùng với các bình luận viên nổi tiếng của thời báo như Nick Kristoff hay Thomas Friedman. Thay vào đó, tôi cứ tiếp tục làm áp lực để thay đổi thời báo. Vì vậy, Phil vẫn đề nghị tôi nắm một trong hai ghế đó và họ đã đồng ý.

Tại cuộc họp cổ đông tháng 4 năm 2008, Jim Kohlberg và tôi được bầu vào ban quản trị tại một cuộc họp thường kỳ. Sau buổi họp, Arthur muốn nói chuyện riêng với tôi. Ông ấy đưa tôi vào một căn phòng và hỏi tôi người chụp hình tôi mang theo là ai? Tôi có mang theo ai vào phòng họp bao giờ! Không phải một lần mà đến ba lần trong suốt một tiếng sau đó. Đến lần thứ ba, ông ấy lại kéo tôi vào phòng và lần này tôi quyết định nói cho ông ấy biết “Một lần nữa nhé Arthur”, tôi nói với sự bực mình kinh khủng, “tôi không có những ý tưởng điên rồ đó, đừng hỏi tôi thêm một lần nào nữa nhé!”. Tôi không biết có phải Arthur nhìn thấy bóng ma hay không hay là quá căng thẳng vì có một vị khách không mời mà đến như tôi ngồi trong

phòng họp khiến ông ấy bị ảo giác? Rõ ràng là không có một thợ chụp hình nào ở đó cả!

Thế là, mối quan hệ giữa chúng tôi bắt đầu bằng những chuyện vụn vặt như thế, biểu hiện sự ngờ vực và khinh khỉnh lẫn nhau. Arthur xem tôi như con chó hoang không tắm gội, trong suy nghĩ của ông ấy, không ai có quyền được phép ngồi vào ban quản trị của "bà tóc bạc" (biệt hiệu của New York Times) cả. Còn tôi nhìn ông ấy như một đứa trẻ giàu có nhưng ngu xuẩn, không biết làm ăn. Suốt mấy năm sau đó, chúng tôi đều ra sức chứng minh nhận xét của mình là đúng.

Arthur sống và thở bằng thời báo này. Gien ông ấy màu xám nhưng được gói trong chiếc túi nhựa màu xanh. Cũng thật khó hình dung Arthur bên ngoài trụ sở như thế nào. Trước đây, có một lần tôi gặp ông ấy tại một hội nghị ở Đức, nhìn ông ấy như một con hươu cao cổ đứng giữa đường cao tốc 6 làn xe – không vừa vặn chút nào.

Chắc các bạn cũng đoán được, tôi đã không thể thuyết phục được ban quản trị thay đổi CEO Janet Robinson bằng Eric Schmidt, một người hiểu rất rõ sự giao thoa giữa công nghệ và truyền thông. Cơ bản là ý tưởng của tôi bị cho là "điên rồ". Không ai muốn cạnh tranh với CEO và Arthur. Và vì tôi là người mới đến không có uy tín gì nên đề xuất của tôi dễ dàng bị bác bỏ.

Chuyện này xảy ra nhiều năm trước, sau khi một CEO công nghệ mua một tờ báo đang èo uột. Năm 2013, Jeff Bezos của Amazon đã mua Washington Post. Việc này có tác dụng tốt trong việc hạn chế sự đau buồn từng quý, khi tờ báo phải công bố số liệu buồn bã với cổ đông, theo sau bởi sự ra đi không tránh khỏi của phòng tin tức. Không chỉ cung cấp tài chính cho Washington Post, Bezos đã đưa tờ báo này sang hướng điện tử với một mức độ mạnh mẽ. Lưu lượng trực tuyến của họ tăng gấp đôi trong 3 năm, vượt xa *New York Times*. Washington Post phát triển hệ thống quản lý nội dung – thường gọi là CMS – mà bây giờ họ còn đem hệ thống này cho các tờ báo khác thuê sử dụng. Theo *Columbia Journalism Review*, hệ thống CMS này có thể kiếm mỗi năm 100 triệu đô la.

Washington Post cũng đang hưởng lợi từ cùng một ân sủng như Amazon: vốn thị trường giá rẻ và niềm tin đầu tư mãnh liệt của cổ đông theo hướng lâu dài.

Những đồng nghiệp của tôi ở New York Times không có "bụng dạ" để tiêu hóa mấy thức ăn kiểu như vậy. Họ chọn hướng đi dễ hơn nhiều, họ kết luận sớm trước khi tôi đến rằng: đối mặt với thách thức của báo điện tử bằng cách mua một tên miền, sau đó mở rộng mô hình cung cấp thông tin sang web.

**Sự ra đời About.com**

Năm 2005, *New York Times* mua About.com – một công ty sở hữu hàng trăm trang điện tử đang ăn nên làm ra, cung cấp cho độc giả những thông tin đặc biệt về mọi thứ, từ việc tỉa cây cảnh đến các phương pháp chữa bệnh tuyến tiền liệt. Một thời About.com được mệnh danh là "nông trại nội dung". Công thức thành công của những nông trại thông tin này đã hướng những trang này đến một mục tiêu quan trọng hơn: tận dụng những nội dung do người sử dụng tạo ra đã được tối ưu trên nền tảng Google, tức là đã xuất hiện trên trang đầu tiên của kết quả tìm kiếm từ Google, để tạo ra lưu lượng lớn thu hút người xem và sau đó bán quảng cáo.

Thật không công bằng nếu cho rằng New York Times không phải là tiên phong trong mảng kinh doanh này. Họ dẫn đầu thị trường này với những hình ảnh lôi cuốn, có số liệu và cả video. Nhưng hầu hết sự tăng trưởng mảng trực tuyến của thời báo này là tập hợp những nội dung bình thường được đem về trang About.com từ kết quả tìm kiếm của Google. Cũng giống như những con chim ở châu Phi, suốt ngày đậu trên lưng mấy con hà mã để ăn những con côn trùng nhỏ, New York Times đang cưỡi trên lưng của một gã khổng lồ, một trong bộ tứ quyền lực. Ban quản trị của thời báo cũng không nghi ngờ điều đó, nhưng dựa dẫm vào những thuật toán của Google là một sự tồn tại mong manh. Chỉ cần một cái vẫy đuôi của con hà mã thì con chim trên lưng sẽ té nhào.

New York Times đã bỏ ra 400 triệu đô la để mua About.com khi những website này “thu hoạch” hàng tỷ cú click chuột từ kết quả tìm kiếm của Google. Thương vụ này cũng không tệ. Vào lúc tôi còn ở ban quản trị thời báo, giá trị thị trường của About đã tăng lên 1 tỷ đô la. Rõ ràng About.com là một tài sản nóng.

Tôi vận động để bán, hoặc đưa About lên sàn. Theo một phản ứng tự nhiên, người ở About nghĩ đây là một ý tưởng hết sức hoang đường. Họ đã mệt mỏi dựng lên một công ty và miệt mài để có được một thực thể trên Internet và cả sự tôn trọng. Về mặt này, tôi đã mắc một sai lầm lớn: tại một buổi họp nơi có mặt ban quản trị cấp cao của About, tôi đã đưa ra đề nghị bán hoặc lên sàn. Đó không phải là trách nhiệm của tôi. Giống như tôi đang đứng giữa căn phòng đầy những cậu bé lên 7 và hét lên “Có đứa nào muốn đi xem đua xe Monster Jam không?”, trong khi chưa chắc mua được vé.

Tuy nhiên, Janet và Arthur không muốn mất đi uy danh của mảng trực tuyến. Họ bận rộn sử dụng About như một đôi bông tai để trang điểm cho một bộ quần áo cũ rích. Họ muốn cho các nhà đầu tư và ban quản trị (trừ tôi ra) thấy rằng thời báo có một chiến lược về mảng trực tuyến mà đang đem về doanh số và sẽ phát triển mạnh. Họ nói với chính mình rằng họ không nhắm mắt làm ngơ với tương lai mà họ đang ôm chặt lấy nó. Mảng trực tuyến chỉ đóng góp 12% doanh số của công ty. Họ lo rằng bán About sẽ khiến doanh số thu hẹp lại và cuối cùng quay lại một tờ báo như ngày xưa.

Trong khi đó, tôi cũng thúc đẩy tại các buổi họp ban quản trị, nên đóng cửa lại với Google. Tôi đã thấy máy tìm kiếm của Google đang phá hoại giá trị thị trường của chúng tôi. Nếu cứ để đó không bàn tới, dần dần sẽ làm chúng ta ngạt thở. Hầu hết mọi người đều tin rằng đấy chỉ là nguồn điện trong thời đại Internet và mối quan hệ đó là sự cộng sinh, sống chung với nhau như một sự trao đổi qua lại, Google có nội dung của chúng tôi, đổi lại chúng tôi có lưu lượng từ Google.

Tôi nhớ tại một buổi họp ban quản trị. Lúc đó, một phóng viên của New York Times bị quân phiến loạn ở Afghanistan bắt cóc và

sau đó được quân đội Anh giải cứu. Trong hành động giải cứu, một chiến sĩ dũng cảm đã hy sinh. Viên sĩ quan chỉ huy đội giải cứu đã viết một lá thư đầy cảm động cho Arthur, giải thích tại sao cái giá phải trả cho sự hy sinh quá lớn nhưng rất đáng giá – đó là bảo vệ nền báo chí tự do. Arthur đã đọc hết lá thư cho ban quản trị nghe, thỉnh thoảng dừng lại để xem phản ứng của chúng tôi. Báo chí, hy sinh, tôn kính, địa vị, địa chính trị, buổi lễ truy điệu…

Trong khi đó, khi chúng tôi được đánh giá tầm quan trọng, tận tụy hy sinh vì chúng tôi, vì báo chí, Google ngang nhiên chui vào tầng hầm và các máy chủ của chúng tôi vét tất cả nội dung như một buổi cơm tối thịnh soạn được ban giám đốc New York Times thiết đãi ở tầng thứ 17 của tòa nhà cao thứ 7 nước Mỹ.

Google không những chỉ lấy nội dung miễn phí mà họ còn cắt lát, thái mỏng nội dung đó cho khách hàng của họ. Khi người ta tìm một khách sạn ở Paris chẳng hạn, Google có thể sẽ đưa đường dẫn vào một bài báo về du lịch của New York Times về Paris. Nhưng kết quả trả về nằm trên đầu trang chắc chắn là quảng cáo của Google về khách sạn Four Seasons. Lý lẽ ủng hộ ở đây là thuật toán này mang lưu lượng về cho thời báo. Thời báo vẫn có thể bán quảng cáo trên những bài về du lịch của mình dưới dạng những banner. Nghe cũng tốt, sảng khoái, nhưng thật ra chỉ là gượng cười trong một hoàn cảnh bi đát.

Đây là sự bi đát: trong lúc xử lý những tìm kiếm trên thời báo, Google cũng hiểu – và hiểu tốt hơn cả thời báo – chính xác độc giả muốn đọc cái gì và có thể đoán được muốn gì trong thời gian tới. Có nghĩa là Google có thể nhắm được mục tiêu của độc giả trên thời báo với độ chính xác rất cao và cuối cùng là kiếm được tiền nhờ quảng cáo chính xác vào mục tiêu đó – hơn gấp 10 lần độ chính xác của thời báo có được. Có phải New York Times đang đổi bạc giấy lấy bạc lẻ không? Chúng tôi nên tự chạy quảng cáo trên trang báo chứ, thật là dại dột!

Nhân lực phòng kinh doanh thì “làng nhàng” và mô hình kinh doanh thì “ngoắc ngoải”. Chỉ còn một thứ đáng giá đó là nội dung do

những người chuyên nghiệp tạo ra. Tuy nhiên, thay vì tìm cách làm cho nội dung trở thành "hàng độc" – cấm cửa và kiện bất kỳ nền tảng trực tuyến nào sử dụng lại nội dung đó – chúng tôi lại quyết định cố gắng thu hút càng nhiều lưu lượng càng tốt bằng cách "bán mình" cho khắp thiên hạ. Làm như vậy chẳng khác nào hãng Hermès quyết định bán túi xách Birkin trên walmart.com để trang hermes.com có thêm lưu lượng người sử dụng. Chúng tôi đã đi một trong những bước sai lầm lớn trong lịch sử kinh doanh hiện đại. Trong một sớm một chiều, chúng tôi đem một thương hiệu hạng sang trải rộng ra một hệ thống phân phối chằng chịt như cống rãnh trong thành phố này, để cho những ông chủ của các đường cống này thu tiền của khách hàng ít hơn chúng tôi thu trên trang báo chính thông qua hệ thống đặt báo.

Tôi luôn giữ quan điểm cương quyết về vấn đề dữ liệu vì tôi đại diện cho cổ đông lớn nhất. Tôi mơ màng viễn vông có một ngày người ta sẽ ghi lại trường hợp này để nghiên cứu trong kinh doanh: một ông giáo sư hay giận đã giúp "bà tóc bạc" và nền báo chí mà không nhận công cán gì. Tôi đã đệ trình lên ban quản trị đề nghị không cho Google khai thác tìm kiếm trên trang báo nữa và tạo ra một tập hợp toàn cầu những tờ báo chất lượng cao. Sau đó vài giờ, thật sự đã có những cuộc bàn luận nửa vời của một nhóm gần tuổi trung niên, cây đại thụ trong làng báo chí nhưng lại không biết cái quái gì về công nghệ. Bằng tất cả uy tín của mình, CEO Janet phát biểu rằng bà ấy và ban quản trị sẽ xem xét một cách nghiêm túc đề xuất đó của tôi.

Một vài tuần sau đó, ban quản trị nhận được một bản thông báo đầy ý nghĩa, kết luận rằng New York Times quyết định sẽ không đóng máy tìm kiếm của Google trên trang báo vì thời báo không muốn đối mặt với nguy cơ Google sẽ nổi giận. Bởi vì About.com đang dựa vào lưu lượng tìm kiếm trên Google để kiếm tiền. Nếu chúng tôi không sử dụng máy tìm kiếm của Google, có thể họ sẽ thay đổi thuật toán, loại About.com ra khỏi bộ lọc kết quả.

Nói tóm lại, vấn đề nằm ở chỗ thời báo e ngại đụng chạm với những liên minh khác và đây là sự "tiến thoái lưỡng nan của những

nhà sáng tạo". Họ cho rằng nên đặt lợi ích của cả New York Times và About lên trên chứ không nên chỉ đứng trên lập trường của thời báo. Trong một chừng mực nào đó, chúng tôi và Google lợi dụng lẫn nhau. Google sử dụng nội dung của chúng tôi để thu hút hàng tỷ nhấp chuột để quảng cáo và chúng tôi tận dụng những thuật toán của Google để dẫn lưu lượng về cho About. Tuy nhiên, Google có ưu thế sức mạnh hơn chúng tôi rất nhiều. Họ hành xử như một lãnh chúa trên vùng đất đã được cát cứ trên Internet. Còn chúng tôi như những "tá điền" làm thuê trên mảnh đất ấy. Số phận của chúng tôi đã được định đoạt ngay từ đầu cuộc chơi.

Cuộc chơi chỉ kéo dài một thời gian ngắn, tháng 2 năm 2011, cuối cùng Google cũng chán chường "trò cười" nông trại thông tin đang nở rộ, trong đó có About.com và quyết định tống cổ mô hình này. Google đã nâng cấp thuật toán gọi là Panda, loại bỏ hầu hết lưu lượng của các nông trại thông tin này. Chỉ với một cái "nhéo", Google đã làm cho New York Times méo mặt – chuyển hàng triệu lưu lượng trực tuyến của About.com sang những trang khác – làm sụt giảm giá trị của About một cách đột ngột. Không giống chúng tôi, Google ra quyết định kinh doanh dựa trên những giá trị dài hạn cho công ty họ, không cần quan tâm đến phản ứng của người khác. Trước khi Goolge nâng cấp thuật toán, About có giá 1 tỷ đô la và tất nhiên sau đó chỉ còn chừng phân nửa. Một năm sau, New York Times bán About chỉ với giá 300 triệu đô la, thấp hơn 25% giá mua ban đầu. Tôi dám cược rằng phụ huynh của About.com, tức là New York Times, không phải là một yếu tố chính trong quyết định của Google để thực hiện những bước đi có lợi cho cổ đông của họ về lâu về dài.

"Thượng đế công nghệ" có thể đưa ra lời khuyên, tạo ảnh hưởng và nếu cần thiết thì kiểm soát. Nhưng truyện thần thoại Hy Lạp đã dạy chúng ta nhiều rồi, "lang chạ" với thánh thần chưa bao giờ có kết thúc tốt đẹp cả.

Nhiệm kỳ của tôi ở New York Times không hề là một thành công (theo tôi tự đánh giá). Những đề xuất của tôi chỉ làm thay đổi chút ít. Công ty đã quyết định bán những tài sản không cốt lõi và không chia

cổ tức từ năm 2009. Tuy nhiên, tháng 9 năm 2013, họ đã quyết định tiếp tục việc chia cổ tức – cho thấy ban quản trị bị gia đình Sulzberger kiểm soát triệt để. Khi cuộc đại suy thoái làm tan nát doanh thu quảng cáo và giá cổ phiếu của New York Times rớt thảm hại, Phil Falcone quyết định cắt lỗ bằng cách bán cổ phiếu của thời báo. Số cổ phiếu của Phil là điều duy nhất để giữ chân tôi ở lại ban quản trị của thời báo. Một khi tỷ lệ này bắt đầu giảm, cũng là lúc tôi nhận lời khuyên từ một vài giám đốc là tôi nên đi. Sau khi tôi nhận được tin nhắn thoại của Arthur yêu cầu tôi gọi cho ông ấy, tôi đã viết đơn từ chức.

Tôi đã "nướng" vài trăm triệu của nhà đầu tư, từ 600 triệu ban đầu, giờ chỉ còn 350 triệu. Như một phần đền bù của ban quản trị, họ sẽ trả cho tôi khoảng 10.000 đến 15.000 đô la cho sự ra đi của tôi nhưng tôi phải điền vào một số đơn từ. Tôi quyết định không nhận vì tôi không xứng đáng nhận.

**"Thượng đế" mới**

Thượng đế có nhiều năng lực đặc biệt: thông thái, quyền năng tuyệt đối và bất tử. Trong ba thứ đó, Google chỉ có năng lực đầu tiên. Nếu như Apple đã cố gắng đạt được đẳng cấp bất tử bằng cách chuyển đổi thành một công ty hạng sang, thì Google cũng đã hoàn thành sứ mệnh ở chiều ngược lại: họ trở thành công cụ cho toàn thể công chúng – một hình thức dịch vụ công. Google có mặt ở khắp mọi nơi, càng ngày càng hiện hữu một cách thầm lặng trong cuộc sống hằng ngày, như Coke, Xerox hay Wite-Out trước đây. Họ cảm thấy cần thiết củng cố tính chính danh của thương hiệu trong cuộc sống bằng cách biến thương hiệu Google trở thành một động từ – người ta ít nói tìm thông tin nữa mà càng ngày có nhiều người nói hãy Google đi! Sự thống trị trên thị trường của họ quá tốt đến nỗi luôn luôn bị dè chừng bởi nguy cơ lũng đoạn thị trường ở Mỹ và khắp nơi. EU đã có hành động cụ thể với Google, buộc tội với 4 tội danh chính thức. Ủy ban châu Âu đã cáo buộc Google cạnh tranh không công bằng với các đối thủ quảng cáo khác. Chiếm gần 90% thị phần thị trường tìm kiếm tại châu Âu và không đặt trụ sở chính ở

châu Âu, Google trở thành mục tiêu hấp dẫn của các nhà quản lý thị trường ở đó.

Google cũng đáp trả một cách tuyệt vời trong một bản tường trình phản đối lời buộc tội đó “Chúng tôi tin rằng những sáng tạo và cải tiến sản phẩm của chúng tôi đã giúp gia tăng sự chọn lựa cho khách hàng châu Âu và khuyến khích sự cạnh tranh”.

Mặc dù sức thống trị thị trường rất lớn nhưng trong bộ tứ quyền lực, Google lại tỏ ra dễ bị công kích nhất. Vì lẽ đó, tại sao trong bộ tứ, Google dường như ít xuất đầu lộ diện nhất, muốn tách mình ra khỏi ánh đèn sân khấu nhất. “Thượng đế không bao giờ muốn được tán dương ca tụng”, nhà văn Mỹ John Updike viết về cầu thủ bóng chày nổi tiếng Ted Williams, từ chối bước ra ngoài khán đài để xem đám đông hoan hô mình như thế nào ở trận cầu cuối cùng của mình. Còn Google dường như họ chỉ muốn kéo sụp mũ xuống hơn là vứt bỏ chiếc mũ ra khỏi đầu.

Tháng 9 năm 1998, hai sinh viên đại học Stanford, Sergey Brin và Larry Page thiết kế một công cụ web mới, gọi là máy tìm kiếm thông tin, giúp lướt qua những trang web trên Internet để tìm thông tin bằng từ khóa cho trước. Nhưng bước đi quan trọng nhất chính là thuê Eric Schmidt về làm CEO, từ một nhà khoa học trở thành một doanh nhân đã có nhiều kinh nghiệm tại Sun Microsystems và Novell. Cả hai công ty này đều cạnh tranh với Microsoft – và thất bại. Schmidt đã thề rằng điều đó sẽ không bao giờ tái diễn. Schmidt đã sở hữu một tính cách quan trọng của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tài ba – thái độ thích gây hấn – và khi Bill Gates trở thành “cá voi trắng”, Schmidt biến nỗi ám ảnh của mình thành chiến lược… Google trở thành con tàu săn cá voi Pequod nổi tiếng trong thế kỷ 19, phóng ngọn lao vào cá voi Moby-Dick.

Có thể chúng ta không còn nhớ, mãi đến khi Google xuất hiện, Microsoft chưa bao giờ bị thua trận – thực tế, Microsoft chính là chàng kỵ binh xuất hiện đầu tiên. Hàng trăm công ty đã thử sức chống lại – trong đó có cả Netscape, nổi danh với một trong những sản phẩm đầu tiên trong làng công nghệ – nhưng đều thất bại.

Microsoft nổi lên, chứng minh “voi cũng có thể nhảy múa” (ý nói trong kinh doanh những công ty quá lớn, nặng nề khó có sức cạnh tranh mạnh).

Google lẽ ra chỉ là một sản phẩm (kiếm ra tiền) nhưng đã làm thay đổi thế giới và công ty này làm mọi việc đều đúng cả. Cái tên nghe hơi “ngáo ộp” và một trang chủ quá sơ sài, một bộ máy tìm kiếm chân thật không bị chi phối bởi quảng cáo và tất cả các sáng lập viên đáng yêu này âm mưu làm cho Google thu hút người sử dụng hằng ngày và rõ ràng không hề đe dọa gì đến các đối thủ cạnh tranh khác (ví dụ như New York Times) cho đến khi các đối thủ không kịp trở tay. Google chỉ muốn củng cố sự đáng yêu này bằng một khẩu hiệu nổi tiếng và mang đầy tính triết lý “Đừng làm kẻ xấu” trong thời kỳ hippi năm 1967, còn gọi là hiện tượng xã hội Summer of Love. Google cho đăng những hình ảnh “bình yên” của nhân viên ngủ chung với chó cưng trong những ô làm việc tại văn phòng.

Nhưng đằng sau tấm màn nhung, Google đang thực hiện một trong những chiến lược đầy tham vọng trong lịch sử kinh doanh: sắp xếp lại toàn bộ thông tin của thế giới. Đặc biệt, ghi nhận và kiểm soát mọi thông tin phong phú đang có trên môi trường web. Với một mục tiêu duy nhất như vậy, Google đã đạt được điều đó. Họ bắt đầu với những thứ có sẵn trên web – những thứ họ không thể sở hữu – nhưng có thể trở thành người chọn lọc thông tin đó. Sau đó, họ tiến vào từng ngóc ngách bằng Google Maps, truy cập thông tin thiên văn bằng Google Sky và địa lý bằng Google Earth và Google Ocean. Rồi thì họ bước vào kho tàng tri thức bằng cách tập hợp những quyển sách không còn xuất bản nữa với Google Library Project và xâm nhập vào lĩnh vực báo chí với Google News.

Với bản chất xảo quyệt của tìm kiếm thông tin, Google đã hấp thu tất cả thông tin thế giới diễn ra ngay trên một nền tảng mở và chính những nạn nhân cũng không hề hay biết cho đến khi quá muộn. Sự kiểm soát thông tin của Google rốt cuộc cũng hoàn thành và những rào cản để đối thủ của họ bước vào thị trường quá lớn, đủ cho Google kiểm soát thêm một thời gian dài (máy tìm kiếm Bing của Microsoft chỉ dừng ở mức độ đó không hơn không kém).

Các công ty trên hành tinh này đều ganh tị với vị trí mà Google có được hiện nay – ngay tâm chấn của thế giới số. Hãy gạt sang một bên việc Google sẽ trở nên lạc hậu, già cỗi, lúc đó quốc hội và Bộ Tư pháp Mỹ có thể chỉ đánh giá cỗ máy tìm kiếm này chỉ là một loại dịch vụ công và quản lý Google theo cách đó mà thôi.

Nhưng Google còn lâu lắm mới phải bước vào định mệnh buồn bã đó – lưu ý rằng Google trên cơ bản cũng chỉ có một ngón nghề, chỉ có một mà thôi, đó là tìm kiếm thông tin. Youtube cũng có một bộ tìm kiếm thông tin, và Android… ư? Đó lại thuộc về lĩnh vực điện thoại thông minh, do Schmidt nghĩ ra để chiến đấu với iPhone. Tất cả những sản phẩm khác – xe không người lái, máy bay điều khiển, Chrome… – chỉ là những thứ vụn vặt, được thiết kế ra để giữ khách hàng và ngay cả việc giữ cho nhân viên có chỗ thỏa mãn sáng tạo. Đến ngày hôm nay, đóng góp của Google Chrome vẫn còn nhỏ hơn phần mềm lướt web đang về chiều Internet Explorer.

Google và Microsoft có những điểm tương tự. Vào thời huy hoàng, Microsoft mang tiếng xấu là có những nhân viên "xấc xược" không thể chịu đựng nổi. Đó là những kẻ kiêu ngạo, tự mãn và hoàn toàn cứ ngỡ rằng những thứ như may mắn, đúng lúc và thành công chính là thiên tài. Và rồi Microsoft lên sàn, những nhân viên lâu năm bắt đầu đăng ký quyền mua cổ phiếu của nhân viên, đẩy cổ phiếu Microsoft lên một mức cao không ngờ, gấp 21 mệnh giá ban đầu.

Khi Sở Chứng khoán Mỹ và Bộ Tư pháp Mỹ "sờ gáy" Microsoft, họ vẫn tiếp tục nghiền nát những công ty non trẻ, hết cái này đến cái khác. Thật bất ngờ, những người từng xưng tụng Bill Gates là thiên tài, cay đắng nhìn nhận họ đã từng làm việc cho một "đế chế ma quỷ". Kết quả là Microsoft tổn thất khá nặng nề về vốn trí tuệ khi những nhân viên cũ nghỉ việc và người trẻ cũng không còn muốn làm việc cho Microsoft nữa. Ngay cả khi Microsoft có ý tưởng tốt về sản phẩm nhưng họ cũng không thể thực hiện, giống như bộ não thì sẵn sàng nhưng tay và chân thì không chịu làm việc.

Tuy nhiên, Google không phải là Microsoft. Công ty này vẫn đang thu hút những người có IQ cao nhất về mình. Nhân viên của Google

tin rằng họ thông minh hơn những người khác. Họ đề xuất nhân viên dành 10% thời gian làm việc trong một tuần để đưa ra những ý tưởng mới – có thể tưởng tượng được biết bao nhiêu ý tưởng thú vị sẽ được đề xuất trong 60.000 nhân viên đó?

Cuối cùng, những điều đó không phải vấn đề. Internet chưa hiện diện khắp mọi nơi và Google có thể sẽ tiếp tục phát triển – gia tăng dữ dội vào mảng kinh doanh cốt lõi của mình. Nhu cầu về kiến thức của chúng ta sẽ không bao giờ bị bão hòa. Google luôn luôn là người độc chiếm trong lời cầu nguyện của bạn, mỗi khi ánh mắt bạn cuối xuống màn hình tìm thông tin.

# Chương 6
# Nói một đàng, làm một nẻo

Ăn cắp chính là năng lực cốt lõi của các công ty công nghệ phát triển nhanh. Chúng ta không muốn tin điều đó khi doanh nhân giữ một vị trí đặc biệt, được ca tụng trong nền văn hóa Mỹ. Họ là những chiến binh dũng mãnh, giao đấu với những gã khổng lồ, thành lập ra những doanh nghiệp lớn, thần Prometheuses quần jeans, áo thun, đã mang ngọn lửa thần công nghệ trao cho nhân loại. Nhưng thực tế thì không lãng mạn như vậy.

Tất nhiên, những chàng kỵ binh không bao giờ khởi đầu như những con cá mập thống trị thế giới. Họ bắt đầu bằng những ý tưởng, trong gara nhà ai đó, hay trong phòng ký túc xá đại học. Con đường của họ trông rất hiển nhiên, ngay cả khi không tránh khỏi ngộ nhận, nhưng hầu như luôn luôn là một chuỗi hành động ngẫu hứng, chứ không hề tính toán trước. Với cách làm của một vận động viên chuyên nghiệp, chúng ta chỉ tập trung vào những câu chuyện của một vài người thành công mà thôi – chứ không đếm xỉa đến hàng ngàn người khác "thua ngay từ vòng gửi xe". Những công ty lớn, nhiều tiền nổi lên theo cách thường không giống các công ty startup hung hăng, nung nấu ý tưởng trong gara hàng năm trời – đặc biệt, dưới bàn tay phù phép của bộ phận PR, những câu chuyện thần thoại được ra đời.

Nhưng thay đổi là không thể tránh khỏi, một phần bởi vì thị trường luôn luôn thay đổi, vì vậy các doanh nghiệp phải thích ứng hoặc chết, và cũng bởi vì những doanh nghiệp non trẻ không có gì để mất, nên họ dễ dàng thỏa hiệp với lừa dối, ăn cắp ý tưởng và làm điều sai trái công khai mà các doanh nghiệp có tiếng tăm, có thị phần và tài sản ít khi dám làm liều. Chưa đề cập đến chuyện bộ Tư pháp Mỹ thường không quan tâm đến những công ty nhỏ cho đến khi họ đủ mạnh để làm ảnh hưởng thị trường. Khi lịch sử được viết xuống bởi những người chiến thắng, những thuật ngữ như "tạo cảm

hứng bởi" hay "đánh dấu cột mốc" sẽ thay thế những thuật ngữ ít nồng nàn hơn.

Tội lỗi của những kỵ binh này rơi vào một trong hai trường hợp. Trường hợp thứ nhất là "lấy đi" – thường có nghĩa là đánh cắp quyền sở hữu trí tuệ từ những công ty khác và sử dụng lại để kiếm lời, họ chỉ ra sức bảo vệ những quyền trí tuệ đó khi họ đã tích lũy được khá nhiều bằng sáng chế. Trường hợp thứ hai là "kiếm lợi lộc" từ những tài sản do người khác tạo dựng nên nhưng bằng một cách khác với người tạo dựng đầu tiên. Trong trường hợp thứ nhất, họ không dựa vào sự khéo léo bản năng để tạo ra những ý tưởng sáng tạo đó mà dùng luật sư để đấu với các đối thủ cũng "chôm chỉa" tương tự để chứng minh sẽ không bị trở thành nạn nhân. Trường hợp thứ hai là một sự nhắc nhở, lợi thế của người đề xuất đầu tiên thường không phải là một lợi thế thật sự. Những người tiên phong thường bị kết thúc với những mũi tên cắm vào ngực. Trong khi đó, những kỵ binh này đến sau (Facebook có sau Myspace, Apple sau người sản xuất PC đầu tiên, Google có sau những máy tìm kiếm trước đó, Amazon không phải là công ty bán hàng trực tuyến đầu tiên), dùng những xác chết của người tiền nhiệm để gia tăng sức mạnh nhờ việc tránh được những sai lầm của họ, mua tài sản và lấy luôn khách hàng của họ.

**Trường hợp 1: Đánh cắp và bảo vệ**

Các công ty lớn thường dựa vào một số hình thức dối trá hoặc đánh cắp quyền sở hữu trí tuệ để tích lũy giá trị với một tốc độ và qui mô không thể tưởng tượng nổi, và bộ tứ quyền lực này cũng không có gì khác. Hầu hết họ đều nuôi dưỡng một ý định không thật thà, chống lại các công ty khác, hoặc chính phủ, để nhận được sự trợ cấp, giúp đỡ, sau đó đột ngột thay đổi cán cân quyền lực về phía họ (thử quan sát Tesla trong vài năm nữa khi họ cố gắng giành được trợ giúp của chính phủ cho lĩnh vực sản xuất xe hơi chạy bằng điện và điện mặt trời). Nhưng khi họ lớn mạnh thành chàng kỵ binh, bất ngờ họ chống lại những hành động trợ cấp này và tìm mọi cách bảo vệ thành trì của mình.

Điều này có thể nhìn thấy rõ ràng hơn ở bình diện quốc gia. Trong ngữ cảnh địa chính trị, chỉ có một chàng kỵ binh, đó là Hợp chủng quốc Hoa Kỳ, lịch sử của họ đã chứng minh điều chúng ta vừa mô tả ở trên. Ngay sau cuộc cách mạng Mỹ, họ chỉ là một start-up, có rất nhiều cơ hội nhưng lại ít khả năng thực hiện. Tại châu Âu, cuộc cách mạng công nghiệp đã làm châu lục này đơm hoa kết trái trong suốt một khoảng thời gian khá hòa bình. Lúc đó, những nhà sản xuất Mỹ khó lòng cạnh tranh được. Đặc biệt, ngành dệt may bị người Anh thống trị, sử dụng những khung cửi hiện đại (thật ra họ sao chép từ người Pháp) và những công nghệ xử lý vải khác. Anh quốc tìm cách bảo vệ ngành dệt may với những luật lệ cấm xuất khẩu thiết bị, xuất khẩu bản thiết kế thiết bị, ngay cả cấm những thợ lành nghề sang Mỹ thiết kế và vận hành máy dệt.

Vì vậy, người Mỹ chỉ còn cách đánh cắp công nghệ. Bộ trưởng tài chính Mỹ, Alexander Hamilton đưa ra một bản phúc trình kêu gọi hấp thụ công nghệ các ngành công nghiệp châu Âu thông qua cái gọi là “những điều kiện hợp lý và chấp nhận đau thương”, tức là chấp nhận vi phạm luật cấm của Anh quốc về cấm xuất khẩu. Bộ Tài chính Mỹ đã đưa ra những đề nghị hào phóng cho các thợ châu Âu sẵn sàng nhập tịch Mỹ, vi phạm trực tiếp luật di dân của các quốc gia châu Âu. Luật sáng chế của Mỹ điều chỉnh năm 1793, hạn chế bảo vệ sáng chế cho công dân Mỹ, vì thế tước đoạt khả năng pháp lý của các thợ châu Âu sang Mỹ thiết kế những loại máy móc này.

Từ những nguồn gốc này, nền công nghiệp của Mỹ mau chóng phát triển. Hạt Lowell, bang Massac husetts, nổi tiếng là cái nôi của cuộc cách mạng công nghiệp Mỹ, được hình thành bởi hậu duệ của Francis Cabot Lowell, người đã bỏ ra vài năm đến thăm những nhà máy dệt bên Anh quốc và ghi nhớ, học hỏi những thiết kế của những nhà máy này. Khi ông ấy trở về Mỹ, Lowell đã thành lập công ty Boston Manufacturing và xây dựng nhà máy dệt đầu tiên của Mỹ – với công nghệ mới nhất mà ông học lõm được ở châu Âu. Sau đó, Boston Manufacturing trở thành công ty đầu tiên trong lịch sử lên sàn chứng khoán Mỹ. Sự đánh cắp này còn tạo ra một ngành nghề mới trị giá hàng tỷ đô la: nghề tư vấn. Mỹ trở thành quốc gia có

những công ty tư vấn tốt nhất thế giới – đánh cắp đã nằm trong máu của họ.

Ngày nay, Mỹ đã là một gã khổng lồ về công nghiệp và tất nhiên, họ phải ra sức bảo vệ những lợi thế công nghệ riêng và thị trường của mình. Trong lúc chúng ta ca ngợi Alexander Hamilton trên sân khấu kịch Broadway, luật pháp Mỹ đã lẩn tránh thái độ vô tình của ông ấy đối với quyền sở hữu trí tuệ. Giờ đây, Mỹ lại là người hăng hái đề xướng việc bảo vệ quyền sáng chế và thương hiệu. Nếu bạn là một chính khách Mỹ, bạn cũng sẽ chỉ trích Trung Quốc đánh cắp công nghệ Mỹ. Và cũng không có lý do gì, Trung Quốc, đang hăm hở muốn trở thành chàng kỵ binh của thế giới, lại không gửi những Francis Lowell của họ sang Mỹ, bằng người hay thông qua môi trường Internet, để chộp lấy bất cứ thứ gì có thể làm cho con đường đi đến giàu sang ngắn nhất. Trong khi đó, sau hàng thập kỷ đánh cắp bản quyền trên thế giới, Trung Quốc đã cảm thấy đủ mạnh trong vấn đề sở hữu trí tuệ cho nên họ cũng đã bắt đầu lớn tiếng ủng hộ việc bảo vệ bản quyền.

Có lẽ, tên trộm nổi tiếng nhất trong lịch sử công nghệ không ai khác hơn là Apple, khi Steve Jobs biến dự án chưa hoàn thành của Xerox về ý tưởng điều khiển máy tính bằng chuột, thay vì là bàn phím, tạo ra giao diện đồ họa trên máy tính để bàn, áp dụng vào chiếc máy tính Macintosh làm thay đổi cả một ngành công nghệ.

Cũng giống như Lowell và những người đương thời, những người đã cải tiến những thiết kế của Anh quốc và thổi vào những chiếc máy đó bằng nguồn lực trẻ trung và lớn mạnh của Mỹ, Steve Jobs đã nhìn thấy tiềm năng to lớn về giao diện đồ họa của Xerox để làm bùng nổ thị trường máy tính để bàn, vượt xa ngay cả thành công của chiếc Apple II đã đạt được. Giao diện đồ họa có thể tạo ra, như câu nói nổi tiếng của Apple “Chiếc máy tính cho tất cả mọi người”. Đây là điều mà Xerox chưa bao giờ làm được, không đủ khả năng làm – về mặt chiến lược, triết lý và cả tổ chức sản xuất.

Apple chỉ đơn thuần là lấy những sáng chế được phát triển đâu đó và sử dụng khả năng tiếp thị tốt hơn. Tất nhiên, Apple đã mua

hoặc được phép sử dụng khá nhiều các công nghệ nền móng làm nên vị trí dẫn đầu của họ, từ giao diện đồ họa Xerox đến màn hình cảm ứng Synaptics, đến các loại chip hiệu suất năng lượng cao của hãng bán dẫn P. A. Semi. Vấn đề không phải những công ty trẻ chỉ "đánh cắp" công nghệ là có thể trở thành ông lớn, họ phải nhìn ra được giá trị mà người khác không thấy, hoặc có thể trích giá trị ở đâu mà người khác không biết. Và họ đã làm được điều đó bằng bất cứ cái gì có thể làm.

**Trường hợp 2: Không đánh cắp, chỉ mượn tạm**

Một cách khác mà bộ tứ này phỉnh thiên hạ đó là chỉ mượn thông tin của bạn rồi sau đó bán nó lại cho bạn. Google là một ví dụ điển hình.

Google được hình thành nhờ vào sự thấu hiểu về cấu trúc của web và bản chất của tìm kiếm thông tin, nhưng Google trở thành chàng kỵ binh nhờ vào sự thấu hiểu của người sáng lập (và cả Eric Schmidt) rằng thông tin chẳng đáng một đồng xu đối với người này nhưng vô cùng có giá trị đối với người khác. Marissa Mayer đứng nói trước Quốc hội Mỹ và chủ yếu là những người đàn ông trung niên da trắng rằng báo chí và tạp chí có bổn phận đương nhiên là để cho thông tin được đánh dấu, cắt mỏng, truy vấn và tìm kiếm… bởi Google. Cô ấy nói những bài báo được Google News cung cấp, được sắp xếp không theo một mục đích chính trị hay tư tưởng gì cả, và người sử dụng có thể chọn lựa dựa trên quan điểm của mình. Cô ta ngụ ý rằng hàng ngàn bông hoa có thể nở trên bầu trời quang đãng và người Mỹ có sẵn gien sáng tạo từ trong máu. Hành động này giống như đài truyền hình PBS dùng con chim Big Bird trong show truyền hình Sesame Street để xin chính phủ tiếp tục tái ký hợp đồng tài trợ. Vì Big Bird quá dễ mến, ai mà nỡ giết chứ?

Thực chất, Mayer muốn chứng minh Google cung cấp một dịch vụ miễn phí có giá trị cho các tờ báo điện tử, đặc biệt bằng cách dẫn dắt những độc giả yêu thích vào trang báo. Cô ấy tỏ ra không hài lòng khi tờ New York Times và Chicago Tribune không biết ơn Google vì những việc làm đó. Có lẽ bởi vì "dịch vụ miễn phí có giá

trị” của Google, trên thực tế, đang rút ruột mảng quảng cáo của truyền thông Mỹ và chuyển tất cả doanh thu về cho Google.

Chưa hề tỏ ra sợ sệt, Mayer nói trước Quốc hội Mỹ, Google cũng có dịch vụ giá trị nhưng không miễn phí. Những nhà xuất bản, những người càng ngày càng phụ thuộc vào lưu lượng của Google, có thể tham gia vào Google AdSense để giúp tạo doanh thu từ những nội dung của họ.

Tất nhiên, thực tế là trong kỳ bầu cử 2016, thông tin đã bị phân hóa bằng thuật toán để xác định cái gọi là “quan điểm chính trị và hệ tư tưởng” chỉ trong một phần ngàn giây. Trong khoảng thời gian sau khi Mayer điều trần tại Quốc hội Mỹ, những nhà xuất bản mới – những người mà không cần Google giúp tạo doanh thu – đã biến mất trên thị trường một cách nhanh chóng. Trong khi đó, Google vẫn tiếp tục thu lượm thông tin – về bạn, thói quen của bạn, tâm tư của bạn – đẩy vào những thuật toán và biến thành một dịch vụ miễn phí có giá trị cho bạn.

Cả Facebook và Google đều đã lên tiếng trước đó hàng chục năm, sẽ không chia sẻ thông tin thông qua các phần mềm khác thuộc sở hữu của họ (Facebook qua Instagram, Google qua Gmail, Youtube, Double Click). Tuy nhiên, cả hai ông lớn này đều nói dối và lặng lẽ thay đổi chính sách quyền riêng tư của người sử dụng, đòi hỏi bạn phải yêu cầu không được tham chiếu chéo thông tin riêng tư về hành trình, vị trí và các nội dung tìm kiếm của mình (mặc định là có). Không có bằng chứng nào cho thấy việc tham chiếu chéo thông tin người sử dụng vượt ra ngoài mục đích chọn lọc người sử dụng tốt hơn trong việc quảng cáo.

Rò rỉ thông tin và sự thích hợp để kết nối có mối liên quan rất lớn trong thế giới marketing kỹ thuật số. Ngày nay, người tiêu dùng và nhà quảng cáo đều biểu quyết bằng hành động của mình, và họ cho rằng sự rò rỉ thông tin cá nhân là cái giá đáng để trả để có được sự thích hợp cho sự kết nối của bản thân mình.

**Cái giá của thông tin**

Tôn chỉ của những hacker là “thông tin muốn được tự do” đã trở thành trào lưu cho kỷ nguyên số vàng son thứ hai trên thế giới. Chúng ta hãy cùng nhau nhìn lại phiên bản gốc của câu nói này. Tại hội nghị của những hacker chuyên nghiệp năm 1984, Stewart Brand, sáng lập viên của the Whole Earth Catalog, đề xuất công thức của ông ấy như sau:

*“Một mặt, thông tin muốn trở thành thứ đắt đỏ vì có giá trị. Thông tin đúng đặt vào đúng vị trí có thể làm thay đổi cuộc đời bạn. Mặt khác, thông tin cũng muốn được tự do, bởi vì chi phí để lấy nó càng ngày càng thấp và sẽ luôn luôn giảm. Vì thế, bạn luôn bị hai điều này tranh đấu với nhau trong tư tưởng.”*

Cũng giống với hầu hết chúng ta, thông tin cũng rất muốn trở nên hấp dẫn, thu hút, độc đáo và được trả lương cao. Thông tin muốn bản thân trở nên đắt giá. Công ty truyền thông thành công nhất ở Mỹ, ngoài Google và Facebook, đó là Bloomberg. Cách làm của Michael Bloomberg là bán thông tin: kết hợp thông tin của người khác và thông tin riêng của hãng tin, cộng thêm một lớp thông tin thông minh – đây chính là bí quyết – để làm thông tin của hãng tin trở thành hàng quý hiếm. Quả thật, thông tin của họ có giá cao và phục vụ cho hệ thống phân phối riêng của họ. Nếu bạn muốn có loại thông tin nhanh, có ảnh hưởng đến giá cổ phiếu trong danh mục đầu tư của bạn, nên đăng ký với Bloomberg, bạn sẽ được trang bị một cổng thông tin riêng tại văn phòng, và sau đó bạn cứ việc cuộn màn hình với hàng đống tin tức và dữ liệu tài chính đáng giá.

Cái vế trong câu nói của Steward Brand về “thông tin muốn trở thành thứ đắt đỏ” dường như đã bị cắt bỏ bởi các công ty tìm kiếm thông tin miễn phí. Thật vậy, luôn có sự đấu tranh căng thẳng giữa hai vấn đề mà Brand đã đề cập và dường như trong sự căng thẳng đó, ông ấy cũng đã nhìn thấy trước được sự sáng tạo sẽ ra đời. Google (và Facebook trong một ngữ cảnh khác) hiểu rất rõ sự đấu tranh căng thẳng này. Họ tận dụng việc giảm chi phí phân phối thông tin bằng cách để cho người sử dụng truy cập vào một thế giới thông tin đáng giá, sau đó trích xuất hàng tỷ đô la giá trị bằng cách đóng vai trò một người gác cổng thông tin.

Facebook thì đi theo cách khác. Họ khai thác sự căng thẳng của hai vế thông tin: chi phí càng ngày càng rẻ và giá trị luôn luôn cao. Đây là một đòn khóa trong môn võ jujitsu lợi hại hơn cả Google. Facebook làm cho người sử dụng tự tạo ra nội dung, sau đó bán nội dung đó cho các nhà quảng cáo để quảng cáo ngược lại cho người sử dụng tạo ra nội dung đó. Facebook không hề "đánh cắp" hình ảnh con cái của chúng ta (chúng ta tự đưa lên mà) và những bài bình luận chính trị rỗng tuếch, nhưng họ đã trích xuất được hàng tỷ đô la từ những thông tin đó bằng những công nghệ và sáng tạo mà với tư cách cá nhân, chúng ta chưa hề biết đến. Đó mới là cách "mượn" đẳng cấp thế giới.

Facebook xây dựng nền tảng của họ bằng lời nói dối, lặp đi lặp lại hàng ngàn lần trong những buổi họp với đội ngũ kinh doanh Facebook và những nhãn hàng tiêu dùng lớn nhất thế giới rằng "Hãy cùng nhau xây dựng những cộng đồng lớn mạnh và bạn sẽ sở hữu họ". Hàng trăm nhãn hàng đã đầu tư hàng trăm triệu đô la vào Facebook với hy vọng tập hợp được những cộng đồng thương hiệu khổng lồ do Facebook làm chủ. Và bằng cách thúc đẩy người tiêu dùng "like" những thương hiệu của họ, họ đã cho Facebook một lượng quảng cáo miễn phí khổng lồ. Sau khi xây dựng xong căn nhà đắt tiền trên Facebook, đến lúc các thương hiệu này muốn dọn đi nơi khác, Facebook quát lên "Đừng giỡn! Cộng đồng này đâu phải thật sự của anh, anh cần phải thuê họ". Độ phủ tự nhiên của một thương hiệu – tức là tỷ lệ phần trăm các bài đăng của một thương hiệu được đẩy vào trang facebook của người sử dụng – rớt từ 100% xuống còn một con số. Bây giờ, thương hiệu này muốn phủ sóng vào những cộng đồng này, họ phải mua quảng cáo của Facebook. Điều này giống như bạn xây một căn nhà và một ông thanh tra xây dựng xuất hiện khi bạn đang gần xong căn nhà. Ông thanh tra tự nhiên thay ổ khóa nhà bạn và còn thông báo rằng "Bạn phải thuê của chúng tôi để được bước vô nhà".

Nhiều công ty lớn cứ nghĩ họ sẽ trở thành chủ của Facebook, hóa ra cuối cùng lại trở thành khách thuê của Facebook. Nike đã trả cho Facebook một mớ tiền để xây dựng cộng đồng trên đó, nhưng

chưa đầy 2% các bài đăng của Nike đến được với cộng đồng này – trừ phi Nike mua quảng cáo trên Facebook. Nếu Nike không thích, họ có thể mặc sức kêu gào, ta thán với cộng đồng có trên 2 tỷ thành viên trên Facebook… và cứ việc chờ đợi mỏi mòn. Cũng giống như ai đó hẹn hò với một người, bỏ tiền cả đống xây dựng quan hệ tình cảm, nếu kết quả không thành, người đó đi than vãn trên Facebook, không được gì mà còn bị chê là "đồ ngu"!

**Chấp nhận chịu phạt để vi phạm luật**

Rất dễ thấy Amazon đang hướng đến điều gì:

1. Thống trị mảng bán lẻ và truyền thông toàn cầu;

2. Thay thế cách thức giao hàng của tất cả các loại sản phẩm (chúng ta sẽ phải nói lời chia tay với UPS, FedEx và DHL) bằng các loại máy bay riêng, máy bay nhỏ không người lái và xe không người lái.

Chắc chắn họ sẽ tiếp tục gia tăng tốc độ để đi đến cái đích đó. Tuy nhiên, văn hóa sáng tạo và khả năng tiếp cận nguồn vốn vô hạn của họ sẽ cuộn tròn chính họ lại. Có ai tin rằng có quốc gia nào (có lẽ, ngoại trừ Trung Quốc đang bảo vệ ngành bán lẻ trực tuyến Alibaba của họ) cản Amazon lại được hay không?

Như ngôi sao màn bạc Paul Newman giải thích trong bộ phim The Sting, lý do dẫn đến sự phản kháng mạnh mẽ xuất hiện khi: nạn nhân không bao giờ nhận ra anh ta bị lừa – thực tế, anh ta tin rằng mình sẽ là người chiến thắng lớn cho đến phút cuối cùng vỡ lẻ. Trong khi báo chí vẫn cảm thấy tương lai sẽ tốt hơn, nhưng trái lại thực tế đang rất đau buồn: họ lệ thuộc Google quá nhiều. Những gì mà Google không gạ gẫm họ được thì họ lại từ bỏ – thay vì giữ lại sự tinh túy của đội ngũ biên tập trên báo in thì họ đã chuyển lên môi trường web. Mặc dù họ cũng đưa ra được những quyết định đúng nhưng đó chỉ là phân nửa cơ hội, hầu hết vẫn còn đang lơ lửng.

Bộ tứ quyền lực này đều dùng vải nỉ che mắt các nạn nhân. Những thương hiệu hăm hở đổ tiền vào xây dựng các cộng đồng

trên Facebook trước khi họ nhận ra cộng đồng đó không thuộc về họ. Các nhà buôn thì nhanh chóng gia nhập Amazon vì tin rằng nền tảng này sẽ đưa họ đến một mảng khách hàng mới, nhưng rồi nhận ra chính họ đang cạnh tranh với Amazon. Ngay cả Xerox nghĩ rằng đã nhận được một món hời (100.000 cổ phiếu) của Apple, một trong những công ty "nóng" nhất trên thế giới, khi để cho Steve Jobs khai thác bộ giao diện đồ họa. Bạn có thể nói đó là những vết thương do chính nạn nhân tự gây ra.

Những chàng kỵ binh đầy tham vọng luôn cho thấy sẵn sàng tiến vào thị trường bằng những phương pháp chưa hề có so với các đối thủ cạnh tranh xưa cũ. Uber, chẳng hạn, đã vi phạm trắng trợn luật lệ tại các thị trường mà họ đến. Uber bị cấm tại Đức; tài xế Uber bị phạt tại Pháp (Uber chấp nhận trả khoản phạt này); tòa án tại một số bang của Mỹ đưa ra lệnh cấm Uber hoạt động. Tuy nhiên, các nhà đầu tư, bao gồm cả vài chính phủ, vẫn đang xếp hàng dâng cho công ty này hàng tỷ đô la. Tại sao? Bởi vì họ cảm thấy rằng, rốt cục rồi, luật cũng sẽ mở đường cho Uber vì Uber là không thể tránh khỏi. Và có thể họ đúng. Đã có luật, đã có người được gọi là nhà sáng tạo. Tiền sẽ vào túi nhà sáng tạo thôi.

Uber không chỉ lẫn tránh luật lệ đã áp dụng cho các dịch vụ cho thuê xe mà họ còn trốn tránh luật lao động bằng cách chỉ nhận mình là một ứng dụng công nghệ giúp kết nối các tài xế độc lập. Mặc cho tất cả những điều đó, Uber vẫn cứ tiếp tục nhận đăng ký tài xế và xe với một tốc độ nhanh khủng khiếp, bởi vì dịch vụ của Uber và cái ứng dụng đơn giản của họ được xem là cao cấp hơn rất nhiều so với mô hình taxi truyền thống được nuông chiều và bảo vệ. Uber nhận ra rằng nếu một ngành nào đó bị rạn nứt đủ lớn, người tiêu dùng sẽ thỏa hiệp vi phạm luật để được hưởng những dịch vụ tốt hơn. Về lâu dài, bạn có nghĩ Quốc hội Mỹ sẽ quay sang xử phạt phố Wall (vì cho phép Uber niêm yết huy động vốn) và người tiêu dùng (vì thỏa hiệp sử dụng Uber) hay không? Chắc là không đời nào.

Amazon cũng đã thỏa hiệp thành công với nửa tỷ người tiêu dùng sử dụng thuật toán để buộc các nhãn hàng phải đưa hàng vào kho của họ và phân phối đến người tiêu dùng theo cách của

Amazon. Một nhà bán lẻ tận dụng sức mạnh của mình để phát triển những nhãn hàng riêng là cách làm không mới. Chỉ có điều chúng ta chưa từng thấy ai làm điều này tốt hơn Amazon.

Tôi đưa ra một sự việc để cùng suy ngẫm. Chỉ đến lúc các đồng minh của Mỹ bị sốc khi biết Mỹ luôn nghe lén những cuộc hội đàm điện thoại giữa các lãnh đạo quốc gia trên thế giới, lúc đó họ mới biết rằng mình cũng bị cài gián điệp nghe lén.

Khối đồng minh giữa Amazon, người tiêu dùng và các thuật toán đã cho người tiêu dùng những giá trị to lớn và tăng trưởng của Amazon cũng đang cực kỳ nhanh, đem về hàng trăm tỷ giá trị cổ đông cho các nhà đầu tư và nhân viên sở hữu cổ phiếu. Với vai trò người tiêu dùng, chúng ta được hưởng lợi to lớn từ mối quan hệ này, bao gồm nhiều thương hiệu lớn và nền tảng mạnh mẽ của Amazon. Nhưng với vai trò một công dân, người làm công ăn lương và ngay cả đối thủ cạnh tranh của Amazon, chúng ta biết mình đang bị lợi dụng nhưng cũng không thể làm gì hơn.

Thật ra vẫn còn hệ thống tư pháp, nhưng rõ ràng hệ thống đó bị che mắt. Facebook cam đoan với các nhà làm luật châu Âu tìm ra sự đồng thuận khi thu mua WhatsApp để không bị vi phạm luật làm lũng đoạn thị trường, trong khi không thể nào ngăn được việc hai công ty này chia sẻ dữ liệu với nhau trong thời gian đầu. Lời hứa này làm dịu đi nỗi lo của các nhà lập pháp xung quanh quyền riêng tư của người sử dụng, và thế là việc thu mua được phê chuẩn. Facebook đã tính toán được dữ liệu giữa hai công ty sẽ san sẻ nhanh như thế nào, cho nên sau đó chấp nhận mức phạt 110 triệu euro của Ủy ban châu Âu. Con số này tương đương với giá một vé đậu xe 10 đô la, cứ mỗi 15 phút không bấm đồng đồ đậu xe thì phạt 100 đô la. Facebook chọn giải pháp chịu phạt để vi phạm luật.

# Chương 7
# Doanh nghiệp và cơ thể con người

Trong những quyển sách bán chạy nhất của các tác giả Ben Horowitz, Peter Thiel, Eric Schmidt, Salim Ismaiel và những người khác, họ tranh cãi về sự thành công vượt bậc của các doanh nghiệp đòi hỏi giảm chi phí ở mức độ qui mô, tận dụng công nghệ đám mây, ảo hóa và hiệu ứng mạng cải thiện năng suất cao gấp 10 lần hơn các đối thủ. Nhưng cách lý giải này bỏ qua một yếu tố sâu thẳm hơn mà lại chẳng liên quan gì đến công nghệ cả. Theo quan điểm tâm lý học tiến hóa, tất cả doanh nghiệp thành công đều có sức lôi cuốn đến một trong ba phần chính của cơ thể con người: bộ não, trái tim và "bộ phận sinh dục". Mỗi phần có nhiệm vụ khác nhau đối với sự tồn tại của con người. Đối với bất cứ ai có nhiệm vụ dẫn dắt công ty phải biết khá rõ công ty mình tập trung vào phần nào của cơ thể con người – có nghĩa là phải chọn đúng phần để vạch ra chiến lược và kết quả nhận được là cái gì.

## Trí tuệ

Vùng này trong giải phẫu học còn gọi là vùng xám của bộ não. Não là nơi chứa những lý lẽ, phép tính. Để làm việc này, vùng não này cân đo, đong đếm giữa chi phí và lợi ích, cân bằng các yếu tố trong một phần ngàn giây. Khi đi mua sắm, vùng não này so sánh giá và sử dụng cái phanh với tốc độ cực nhanh. Nếu nhận thấy tã giấy Huggies rẻ hơn Pampers 50 xu, vùng này sẽ thực hiện phân tích bài toán phức tạp giữa chi phí và lợi ích, bao gồm cả đối chiếu với những dữ liệu cũ về hai loại tã giấy này – cái nào thấm nước tốt hơn? – và đưa ra chọn lựa cuối cùng tốt nhất. Trong kinh doanh, điều này được diễn giải là giảm biên lợi nhuận. Đối với hầu hết các doanh nghiệp, não của người tiêu dùng là mục tiêu cuối cùng khó chinh phục nhất. Lincoln nói rất đúng – không thể lừa người tiêu dùng lâu được – và nhiều công ty thất bại vì họ đã cố làm điều đó. Não của chúng ta có một cơ chế đặc biệt là luôn ngăn cản chúng ta

đưa ra quá nhiều quyết định sai lầm, ít nhất là sau vài lần trót dại, nhưng vấn đề là phải nhận thức được sự dại dột.

Một vài công ty xác định đánh vào bộ não người tiêu dùng, kích thích vào bản năng tính toán của bộ não và cố gắng đưa ra những chào mời hấp dẫn để thắng bộ não. Walmart là một ví dụ điển hình: hàng triệu người tiêu dùng đã chọn mua tại siêu thị này, khi Walmart đưa ra chiến dịch "mua càng nhiều càng rẻ". Chiến dịch trở thành vũ khí của Walmart trong một thời gian dài.

Walmart điều hành một trong những chuỗi cung ứng hiệu quả nhất trên thế giới với một qui mô không gì có thể sánh được. Nhà bán lẻ này kiểm soát hoàn toàn những nhà cung cấp cho họ. Bằng cách siết chặt những nhà cung cấp này, Walmart mới có thể hạ chi phí, cho phép bán hàng hóa giá thấp và mở rộng thị phần. Khách hàng của Walmart cũng sử dụng bộ não tốt không kém – tốt hơn cả những người giàu có bỏ tiền nhiều hơn để mua những thương hiệu nổi tiếng.

Thắng trong cuộc chiến bộ não này với người tiêu dùng sẽ tạo được giá trị cổ phần rất lớn trên thị trường vì người chiến thắng sẽ được tất cả. Một khi bộ não đã xác định được đâu là chọn lựa tốt nhất, não sẽ rất quyết đoán và chung thủy. Những người được xem là kẻ chiến thắng trong cuộc chiến bộ não này là Walmart, Amazon, và ngay cả Trung Quốc (họ cạnh tranh bằng giá rẻ). Hầu như các công ty khác thì lại không, và sẽ không bao giờ có thể trở thành người dẫn đầu về cuộc chiến giá rẻ.

Nhưng nếu bạn không nằm trong số những người hay dùng bộ não cân đo đong đếm khi mua sắm, khi đó sự tập trung của bạn sẽ chuyển từ khu vực lạnh lùng, toan tính của bộ não xuống phần trái tim đầy rộng lượng hơn.

**Rộng lượng và hào hiệp**

Trái tim cũng là một thị trường rộng lớn. Vì sao? Bởi vì hầu hết những hành động của chúng ta, bao gồm cả việc mua sắm, đều bị điều khiển bởi tình cảm. Thật dễ dàng hơn, vui vẻ hơn là dùng bộ

não tối ngày “phá bĩnh”, phân tích chi phí và lợi ích, để trả lời câu hỏi “Tôi có nên mua cái này không?”, và thường bộ não trả lời “Không nên”. Trái tim thì rộng lượng hơn, lại được điều khiển bởi một sức mạnh vĩ đại nhất: tình yêu thương.

Chúng ta cảm thấy mọi thứ xung quanh tốt hơn khi đang yêu, nuôi dưỡng và chăm sóc cho người nào đó. Chúng ta cũng sẽ sống lâu hơn. Một nghiên cứu mang tên Okinawa Centenarian Study xem xét cuộc sống của những người ở hòn đảo phía Nam Nhật bản, một trong những nơi có nhiều người sống thọ nhất trên thế giới. Các nhà nghiên cứu phát hiện những người già ở đó ăn rất nhiều đậu, uống rượu hằng ngày (tin tốt đấy!) nhưng với một lượng chừng mực. Họ cũng tập thể dục hằng ngày và giao tiếp cộng đồng rất tốt. Cuối cùng, họ là những người yêu thương và chăm sóc cho rất nhiều người khác. Một nghiên cứu khác gần đây tại Trung tâm Tuổi thọ và Sức khỏe của đại học Johns Hopkins phát hiện những người có đức tính yêu thương chăm sóc cho người khác có nguy cơ tử vong thấp hơn 18%. Tình yêu thương giúp chúng ta sống lâu hơn. Đó cũng là nguyên lý của thuyết Darwin – các loài cần yêu thương chăm sóc lẫn nhau để tránh bị tuyệt chủng.

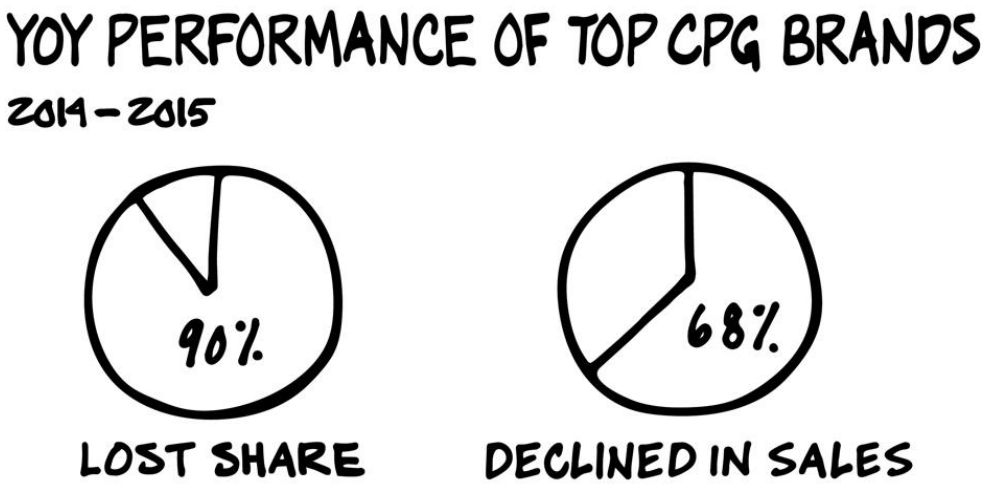
Trái tim có thể là không lý trí, nhưng đối với một chiến lược kinh doanh, tập trung vào trái tim phải là một chiến lược khôn ngoan và điềm tĩnh. Trên thực tế, sự bùng nổ của ngành tiếp thị tiêu dùng sau Đệ nhị Thế chiến hầu hết đều tập trung theo hướng trái tim. Thương hiệu, khẩu hiệu, những điệu nhạc quảng cáo đều được thiết kế để bám vào cái mà người tiêu dùng quan tâm nhất sau một cuộc chiến tàn khốc – đó là tình yêu thương. J. M. Smucker – hãng sản xuất bánh kẹo của Mỹ – đã thuyết phục khách hàng rằng tình yêu dành cho các con của họ liên quan trực tiếp đến loại bơ đậu phộng mà họ chọn với khẩu hiệu “Choosy moms choose Jif”.

Tình yêu cũng là đề tài cho các chiến dịch quảng cáo theo mùa, từ Giáng sinh đến tất cả những ngày lễ kỷ niệm, với những khẩu hiệu như “Hãy cho mẹ biết bạn yêu mẹ đến dường nào!”. Một chiếc nhẫn kim cương trị giá 3 tháng lương đại diện cho tình yêu “mãi mãi”.

Đối với một người làm marketing, mỗi câu khẩu hiệu có thể đi vào trái tim của người tiêu dùng có thể diễn giải thành lợi nhuận. Sắc đẹp, lòng yêu nước, tình bạn, vẻ quyến rũ nam tính, sự tận tụy và trên tất cả là tình yêu thương. Tất cả những giá trị này bạn không thể định giá được, nhưng một người làm marketing thì làm được. Họ sẽ cung cấp cho người tiêu dùng bằng trái tim một cái gối êm ái để cảm thấy hạnh phúc hơn với những giá trị mà họ đã chọn. Ngay cả những đối thủ cạnh tranh chỉ chiếm thị trường ngách, cũng vẫn có thể tồn tại và phát triển, miễn là họ tiếp tục kết nối với trái tim không lý trí của người tiêu dùng.

Nếu tất cả những đều tôi vừa nói nghe có vẻ phù phiếm quá, thì quả thật nó là như vậy. Đó là bản chất của tình cảm nồng nàn – và trái tim là một trong một vài sức mạnh hiếm hoi có thể vượt qua những quyết định đầy lý trí của bộ não.

**KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC NHÃN HÀNG TIÊU DÙNG NĂM 2015 SO VỚI 2014 – 90% GIẢM THỊ PHẦN VÀ 68% DOANH THU GIẢM**




*“A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed.” Catalina Marketing.*

Kỷ nguyên số, với sự minh bạch và sáng tạo, đã tuyên chiến với trái tim. Những bộ máy tìm kiếm thông tin và đánh giá sản phẩm của

người tiêu dùng đầy rẫy trên mạng đang bổ sung thêm một lớp minh bạch, làm cho trái tim của người tiêu dùng cứng cỏi thêm (chứ không mềm như trước kia) trước những quyết định mua sắm. Google và Amazon đã phát tín hiệu sắp kết thúc kỷ nguyên thương hiệu, khi người tiêu dùng càng ngày càng ít có xu hướng xuôi lòng theo cảm xúc nữa. Google và Amazon luôn nói cho bạn biết rằng "Đừng dại dột nữa" khi phân vân không biết nên chọn pin của Amazon (đứng hàng thứ 3 trên Internet) hay pin của Duracell. Ngành hàng tiêu dùng nhanh (CPG) – có thể đang là mảng kinh doanh lớn nhất thế giới hiện tại – đã được hình thành dựa trên mối quan hệ "từ trái tim đến việc mua hàng". Năm 2015, 90% các nhãn hàng tiêu dùng nhanh mất thị phần và 2/3 bị giảm doanh thu.

Một nhãn hàng mà không có qui mô thì làm được cái gì? Hoặc chết hoặc tìm cách di chuyển về phía bộ phận ít lý trí hơn của người tiêu dùng để tồn tại.

**Cảm giác nhục dục**

Khi những cố gắng đến với trái tim càng ngày càng khó khăn, các thương hiệu tiếp tục chọn cách đi xuống thấp hơn để chiến đấu. Đây là những bộ phận dẫn dắt lòng ham muốn và bản năng tính dục. Sau bản năng sinh tồn, không có tiếng gọi nào luôn rỉ rả bên tai chúng ta nhiều hơn bản năng tính dục. May mắn thay cho những người làm nghề marketing, tính dục và những thứ lễ nghi tính dục tỏ ra áp đảo những lời cảnh báo của bộ não về những nguy cơ và phí tổn. Cứ hỏi bất kỳ một thiếu niên 16 tuổi hoặc một người trung niên 50 tuổi đang có ý định mua một chiếc xe hơi thể thao, chúng ta sẽ nghe họ giải thích rất khác nhau.

Khi chúng ta bước vào một trạng thái tính dục, chúng ta muốn bộ não im lặng. Chúng ta uống rượu, phê thuốc. Chúng ta vặn nhỏ đèn lại, vì ánh sáng là công cụ làm thức tỉnh bộ não, chúng ta mở to nhạc lên. Một nghiên cứu với đàn ông và phụ nữ đã có những lần "tình dục ngẫu hứng" cho thấy 71% trường hợp ở trong tình trạng say rượu. Những người này hoàn toàn chủ đích "tắt bộ não", tạo ra tình trạng "vô ý thức bắt buộc". Một số người say rượu đã móc điện

thoại thông minh ra so sánh giá của một chai Vodka Grey Goose sản xuất ở Pháp và một chai nước ngọt ở những quán bar gần đó, trong lúc họ đang định mua máy pha cà phê Nespresso.

Chúng ta không còn lý trí và tỏ ra rộng lượng vào những lúc bị tác động. Sự kết hợp giữa chất cồn và bản năng theo đuổi hạnh phúc sẽ khiến chúng ta "lặn ngụp" trong hormone và dục vọng. Những thương hiệu hạng sang rất hiểu hiện tượng này từ hàng thế kỷ qua. Họ đã bỏ qua nhận thức (bộ não) và tình yêu (trái tim), kết nối việc kinh doanh trực tiếp vào nhu cầu dục tính và rộng hơn nữa là hệ sinh thái gồm những vật phẩm biểu tượng cho sự hài lòng dục tính. Từ những ngày đầu tiên của nhân loại, những người đàn ông sống trong hang đã gieo giống khắp trái đất này, vì thế đàn ông luôn bị dẫn dắt. Họ khệnh khạng, khoe mẽ quyền lực và tiền của, cố gắng ra tín hiệu cho phái nữ (hoặc trong vài trường hợp là cùng phái nam), họ sẽ là người chu cấp tốt, con cháu của chúng ta sẽ rất ổn. Chiếc đồng hồ Panerai mà bạn đang đeo mang hàm ý với đối tượng tiềm năng rằng nếu họ đồng ý kết hôn với bạn, con cháu của bạn và người đó sẽ có thể sung sướng hơn nếu kết hôn với người khác đeo chiếc đồng hồ Swatch.

So với đàn ông, phụ nữ cũng không khác là bao. Vai trò của họ là làm sao thu hút càng nhiều lời đề nghị càng tốt, để có thể chọn lựa được người phối ngẫu hứa hẹn nhất – mạnh mẽ nhất, nhanh nhẹn nhất, thông minh nhất. Cuối cùng, người phụ nữ cũng cố gắng gò ép mang một đôi giày Christian Louboutin giá 1.085 đô la hơn là một đôi giày thoải mái hơn có giá 20 đô la.

Những quyết định này sẽ đưa người tiêu dùng và nhà bán lẻ vào một mối quan hệ cộng sinh. Người tiêu dùng chi tiền nhiều hơn bởi vì hành động đó truyền đạt được thông điệp của hưởng thụ, giàu có, đặc quyền và ham muốn. Các công ty bán lẻ cũng tham gia cùng một nhiệm vụ, nhưng ở chiều ngược lại, họ cung cấp cho người tiêu dùng công cụ để truyền đạt thông điệp. Họ biết nếu sản phẩm được xem như là nhãn hàng để "phối ngẫu" – như con công muốn khoe bộ lông đẹp – thì lợi nhuận trước sau gì cũng đến, mặc cho bộ não giận dữ và trái tim ganh tị. Cho dù là Christian Dior, Louis Vuitton,

Tiffany hay Tesla, hàng sang trọng vẫn không có lý trí và trở thành ngành kinh doanh tốt nhất thế giới.

Năm 2016, công ty mỹ phẩm Estée Lauder được định giá cao hơn công ty truyền thông lớn nhất thế giới. Richemont, chủ của nhãn hàng thời trang Cartier và Van Cleef & Arpels, được định giá cao hơn công ty viễn thông T-Mobile. LVMH được đánh giá có giá trị cao hơn hãng tài chính Goldman Sachs.

**Những chàng kỵ binh và ba bộ phận cơ thể**

Ba bộ phận cơ thể – bộ não, trái tim và "bộ phận sinh dục" – hỗ trợ trực tiếp đến sự thành công vượt bậc của bốn chàng kỵ binh này: Amazon, Apple, Facebook và Google.

Hãy nhìn Google trò chuyện với bộ não và bổ sung kiến thức cho bộ não, nâng cấp bộ nhớ già cỗi của chúng ta lên một mức độ tinh thông vô hạn. Google không chỉ đưa vào bộ não hàng tỷ thông tin trên cả thế giới, nhưng điều quan trọng nhất là họ thay thế cho bộ máy tìm kiếm thông tin rất phức tạp và độc nhất của bộ não chúng ta (làm ngắn lại khả năng tìm kiếm thông tin theo dạng nhánh cây của não bộ). Với khả năng về sinh lý học tuyệt vời như vậy, thêm các thuật toán xử lý với tốc độ cực nhanh, cộng với đường truyền Internet băng thông rộng như hiện nay, Google đã đưa cả thế giới này vào một cuộc chạy đua tìm kiếm thông tin. Tất nhiên, bản thân con người cũng có thể làm việc đó, nhưng chắc chắn sẽ mất cả tuần và cần rất nhiều nỗ lực đến các thư viện đầy bụi bặm để tìm những thông tin đó. Google có thể giải quyết tất cả chưa đầy nửa giây, và còn chào mời chúng ta tìm những thông tin ít người biết đến. Không biết mệt mỏi, không bị hiệu ứng lệch múi giờ, Google không chỉ tìm bất cứ thứ gì… họ còn đưa ra hàng trăm ngàn thứ tương đương khác mà họ đoán là chúng ta sẽ thích thú.

Rốt cuộc và quan trọng hơn cả, chúng ta tin vào kết quả tìm kiếm của Google hơn cả tin vào bộ nhớ đôi khi bị chập chờn của bản thân mình. Chúng ta không hề biết những thuật toán của Google hoạt

động ra sao, nhưng cứ tin đến nỗi đánh cược sự nghiệp và ngay cả mạng sống của mình vì những kết quả đó.

Google đã trở thành hệ thần kinh trung ương – một bộ não giả, được dùng chung – mà chúng ta đang nghĩ là của bản thân. Bộ não này đang thống trị ngành công nghiệp tri thức theo cách mà Walmart đang điều khiển cửa hàng ngoại tuyến và Amazon là trực tuyến. Chắc chắn chẳng tổn hại gì khi Google xâm nhập túi tiền của chúng ta, đó chỉ là bạc lẻ, vài xu, vài đồng. Tương phản hoàn toàn với công ty hạng sang, Google mở rộng với tất cả mọi người, có mặt khắp mọi nơi, không phân biệt giàu hay nghèo, thông minh hay đần độn. Chúng ta không quan tâm Google lớn và thống trị như thế nào, bởi vì kinh nghiệm của chúng ta về Google quá nhỏ, quá mật thiết và quá riêng tư. Nếu những đồng bạc lẻ đó trở thành hàng chục tỷ đô la doanh thu, hàng trăm tỷ giá trị cổ đông, chúng ta cũng sẽ không oán giận – miễn là Google tiếp tục cho chúng ta những câu trả lời và làm cho bộ não của chúng ta dường như thông minh hơn. Google cho người tiêu dùng những câu trả lời tốt nhất, nhanh hơn bất kỳ một tổ chức nào trong lịch sử. Bộ não chúng ta làm sao không yêu mến Google cho được.

Nếu Google đại diện cho bộ não, Amazon là sự kết nối giữa não và những ngón tay hám lợi của chúng ta – bản năng hái lượm thời thượng cổ để tích trữ thêm nhiều thực phẩm. Vào thời buổi sơ khai, dụng cụ hái lượm tốt hơn đồng nghĩa với một cuộc sống lâu dài hơn và phủ phê hơn. Về phương diện lịch sử, chúng ta càng có nhiều hàng hóa, chúng ta càng cảm thấy thành công và an toàn hơn. Chúng ta cảm thấy an toàn trước kẻ thù và “trên cơ” hơn bạn bè và hàng xóm. Nhiều người gạt bỏ sự thành công của Starbuck chỉ đơn giản là “giao chất caffeine cho người nghiện” mà thôi. Nhưng chất gây nghiện mua sắm cũng không hơn gì caffeine.

Facebook, thì ngược lại, chọn trái tim để lẻn vào chúng ta. Không giống cách mà bột giặt Tide quyến rũ bản năng yêu thương của bà nội trợ, Facebook chọn cách kết nối trái tim chúng ta với bạn bè và người thân. Đó là sợi dây thần kinh kết nối cả thế giới: một sự kết hợp giữa dữ liệu hành vi của chúng ta và doanh thu quảng cáo, đã

đứng ra “bảo kê” cho một gã khổng lồ giống như Google. Tuy nhiên, khác với Google, Facebook là tất cả những gì thuộc về cảm xúc, chứ không phải lý trí. Con người là sinh vật mang tính cộng đồng; chúng ta không được tạo dựng ra để sống một mình. Thử tách chúng ta ra khỏi bạn bè và người thân, các nghiên cứu đã chứng minh, chúng ta sẽ có rất nhiều nguy cơ bị trầm cảm, suy nhược tinh thần và tất nhiên là chết sớm.

Sự thiên tài của Facebook là ở chỗ không chỉ cho chúng ta có thêm một nơi trên web để tạo ra bản thân mình mà còn cung cấp những công cụ cho phép “trang điểm” cho bản thân đó – để thiết lập quan hệ với những người khác trong nhóm bạn. Đã từ lâu người ta biết rằng con người tồn tại theo hình thức những nhóm hữu hạn và theo kích cỡ như nhau. Những chỉ số cứ lặp đi lặp lại trong suốt lịch sử loài người, từ kích cỡ của một đội quân La Mã đến dân cư của một làng thời Trung cổ… đến bây giờ là số bạn bè trên Facebook. Những con số này có nguồn gốc rất thú vị: tiêu biểu chúng ta có 2 người đến với nhau, người mà chúng ta xem là bạn thân nhất; đến khi cuộc vui kết thúc, cần có 6 người giúp khiêng cơ thể bạn về bên kia thế giới; số người có thể làm việc với nhau thành một nhóm hiệu quả nhất là 12; và số người mà mắt chúng ta có thể quan sát được nhiều nhất là 1.500 người.

Sức mạnh chưa từng thấy của Facebook chính là không chỉ giúp mối quan hệ của chúng ta với cộng đồng đó sâu sắc thêm mà còn cung cấp những phương tiện đa truyền thông, mạnh mẽ để giao tiếp, giúp mở rộng kết nối đến nhiều thành viên khác nữa. Điều này làm chúng ta hạnh phúc hơn; chúng ta cảm thấy chấp nhận và yêu thương Facebook.

Trong khi đó, Apple khởi đầu với chiến lược tấn công vào bộ não người tiêu dùng trong lĩnh vực công nghệ. Một mẫu quảng cáo trên báo in của Apple vào năm 1981 như sau: “Henry Ford đã bỏ ra ngót một năm 1903 để giải quyết cùng những vấn đề mà giờ đây Apple chỉ xử lý trong vòng vài phút”. Những chiếc máy Mac đã giúp bạn “nghĩ khác biệt”. Nhưng cuối cùng, Apple đã rời bỏ nửa thân trên của con người và di chuyển xuống bộ phận dưới thắt lưng. Một

thương hiệu hạng sang, giúp tự thể hiện bản thân đã chọn cách đánh vào nhu cầu hấp dẫn tính dục của chúng ta. Và chỉ cần đánh trúng vào tâm lý quan trọng này, Apple đã có thể thu về một biên lợi nhuận phi lý nhất, so với những thương hiệu cùng ngành, trong lịch sử kinh doanh và trở thành công ty có lợi nhuận tốt nhất lịch sử. Khi tôi còn ở trong ban giám đốc công ty máy tính Gateway, chúng tôi kiếm được 6% biên lợi nhuận (chênh lệch giá bán và giá vốn), còn Apple thu về 28%. Gateway đã bị người tiêu dùng đẩy thương hiệu lên bộ não (vì Gateway không làm cho họ thêm hấp dẫn) – nơi mà hãng máy tính Dell đã thắng chúng tôi trong cuộc đua qui mô. Gateway đã đứng ở chỗ không người và phải bán "phế liệu". Cổ phiếu Gateway đã từng đạt 75 đô la mỗi cổ phiếu vào nhiều năm trước, chúng tôi đành phải bán giá 1,85 đô la mỗi cổ phiếu cho hãng Acer của Đài Loan.

Sự thèm khát sản phẩm mang thương hiệu Apple đã mang đến cho công ty này một trạng thái giống như một thứ tôn giáo. Tín đồ của tôn giáo này tự hãnh diện về sự lựa chọn quá hợp lý của mình khi mua sản phẩm Apple vì thiết kế tối ưu, hệ điều hành cao cấp, có thể chống lại được virus và hacker. Những tín đồ này tự xem mình là những thiên tài, những người sáng mắt sáng lòng, những chiến binh trong cuộc "thập tự chinh" của Apple, có suy nghĩ khác biệt và làm thay đổi thế giới. Hầu hết họ nghĩ Apple làm cho họ trở nên rất "ngầu".

Những người ngoài tôn giáo đó thì nhìn thấy hiện tượng này là một sự giải thích duy lý cho sự thèm khát phi lý. Người sử dụng Android an ủi sự ganh tị của họ bằng cách giải thích họ có lý trí hơn. Mua một chiếc điện thoại Apple là phi lý (bỏ ra 749 đô la trong khi có thể mua một cái tương tự có giá 99 đô la). Bạn không ngần ngại dựng lều trại trước cửa một cửa hàng Apple để chờ đợi mua bằng được chiếc iPhone mới ra bởi vì đó là một quyết định sáng suốt.

Chiến dịch tiếp thị và quảng cáo của Apple chưa bao giờ hấp dẫn theo cách truyền thống. Thông điệp quảng cáo sẽ không bao giờ nói rằng sở hữu sản phẩm Apple sẽ làm bạn trông hấp dẫn hơn trong mắt người khác phái, mà nói rằng bạn sẽ tốt hơn đối thủ: lịch

lãm, thông minh, giàu có và đam mê. Bạn sẽ trở nên hoàn hảo: rất ngầu, nghe nhạc từ chiếc máy bỏ túi, lướt những tấm ảnh về chuyến du lịch gần đây, tất cả những điều đó trông rất chuyên nghiệp. Vì bạn nghĩ sẽ có một cuộc sống tạm trên cõi trần thế này, nên luôn luôn cảm thấy muốn đến gần hơn với Thượng đế, ít nhất là đỉnh cao của thành công, thiên tài trong kinh doanh – Steve Jobs và Apple.

**Làm sao để cạnh tranh với người khổng lồ?**

Dường như bốn chàng kỵ binh đã chiếm được thế độc quyền trên các bộ phận chính của cơ thể con người. Vậy thì thị trường còn lại những gì? Nếu thật sự còn những cơ hội tốt, vậy làm sao để cạnh tranh với họ?

Hãy cùng xem xét về thứ hai trước. Bộ tứ quyền lực này trông khá vạm vỡ, giàu có và thống trị nên các công ty khác không thể tấn công trực tiếp được. Có thể tùy theo từng trường hợp, nhưng lịch sử kinh doanh cho thấy vẫn có những chiến lược hữu hiệu khác để cạnh tranh.

Ví dụ, khi Apple khởi sự đã phải đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh khổng lồ. IBM là một trong những công ty lớn nhất thế giới, thống trị ngành điện tử và công nghệ thông tin (đã từng có câu trên thị trường chứng khoán “Chưa có ai từng bị phỏng tay khi mua Big Blue” – 30 cổ phiếu blue chip trên trường). Hewlett-Packard, cũng không nhỏ, được mệnh danh là công ty điều hành tốt nhất của mọi thời đại, thống trị các loại sản phẩm tính toán cầm tay trong các lĩnh vực khoa học và để bàn. Digital Equipment cũng cạnh tranh ngang ngửa với hai công ty trên trong lĩnh vực máy tính mi ni và cũng giành được thị phần đáng kể. Làm sao để Apple với hai kẻ luộm thuộm trong cái garage tồi tàn có thể đấu lại với những con cá mập khổng lồ kia?

Họ đã làm được bằng sự kết hợp giữa các yếu tố “điếc không sợ súng”, thiết kế tối ưu và may mắn. Tôi nghĩ mọi người đã đọc đâu đó về hai yếu tố đầu, nhưng yếu tố thứ ba có thể làm bạn ngạc nhiên. Steve Jobs biết ông ta có trong tay một sản phẩm đẳng cấp thế giới

– Apple II – nhờ vào kiến trúc máy xuất sắc của Steve Wozniak và thiết kế thanh nhã của chính mình. Nhưng sẽ không có công ty nào đi mua Apple II khi họ có thể mua những chiếc máy cấu hình thấp hơn nhưng có số lượng lớn hơn với giá rẻ hơn và bảo đảm được giao hàng số lượng lớn.

Cho nên, thay vì giành thị trường doanh nghiệp, Jobs đã chọn thị trường tiêu thụ cá nhân – ở đó, Jobs có riêng một lãnh địa tự do cho mình: những đối thủ cạnh tranh nhỏ đang bị kẹt trong những loại máy tính thiết kế theo sở thích riêng mà nhóm người sử dụng tầm trung không tỏ ra tin tưởng và hiểu rõ kiến trúc máy cho lắm. Trong khi đó, IBM không đếm xỉa đến mảng máy tính cá nhân bởi vì họ đang bận chiến đấu với cáo buộc lũng đoạn thị trường máy tính lớn dành cho các doanh nghiệp. Digital Equipment thì gạt bỏ ý tưởng sản xuất máy tính cá nhân và HP – ngay cả khi Wozniak “gạ gẫm” Apple cho Bill Hewlett – cũng quyết định tập trung vào mảng thiết bị dành cho giới chuyên nghiệp như kỹ sư, tài chính, ngân hàng. Chỉ trong vòng ba năm thành lập, Jobs và Apple đã chiếm được thị trường máy tính cá nhân.

Rồi những điều thú vị đã xảy ra: những người tiêu dùng cá nhân này “len lén” đem máy tính Apple của họ vào văn phòng. Không lâu sau, một “cuộc nổi loạn” đã hình thành rộng khắp các công ty, hàng ngàn nhân viên sử dụng máy tính Apple trong công việc văn phòng, vi phạm các qui định của phòng máy tính, không được đem máy cá nhân vào văn phòng. Đây là thời kỳ khởi đầu cho phong trào “Apple rất ngầu” – họ có cảm giác như là những người thích tự do, nổi loạn công sở, chống lại những kỹ sư khó chịu của phòng quản lý máy tính công ty. Đó là lý do IBM cũng nhảy vào mảng PC và chiếm ưu thế cả thị trường, nhưng Apple giống như loài động vật có vú nấp dưới chân con khủng long, vẫn tồn tại… và cuối cùng thắng lớn.

Google cũng làm tương tự bằng cách giả vờ là một chàng trai nhỏ bé, dễ thương và trung thực với một trang web đơn sơ, mộc mạc – ngay cả sau khi nuốt chửng những máy tìm kiếm khác. Nên nhớ, Google khởi đầu kết hợp với Yahoo, để nhận “làm thêm” một ít công việc tìm kiếm thông tin trên Yahoo. Giờ đây, Google có giá trị

lớn hơn hàng trăm lần Yahoo – trước đây Yahoo chỉ xem việc đưa một ít công việc "nhỏ" cho các công ty "nhỏ" để tối ưu chính bản thân mình mà không hề biết những nguy cơ về sau.

Facebook đánh bại sự thống trị của Myspace cũng bằng phương thức này: họ rất dễ thương và an toàn, sẽ không ăn tươi nuốt sống ai cả. Những chàng trai Facebook tại khuôn viên trường đại học thuộc nhóm danh tiếng Ivy League càng làm cho các công ty khác cảm thấy sản phẩm của họ nằm ở phân khúc học thuật và an toàn, vì Facebook ban đầu đăng ký tên miền facebook.edu. Ban đầu Facebook rất đơn giản và "lành lặn": chỉ yêu cầu xác nhận, chia sẻ, đăng ký tài khoản phải xác thực định danh, các trao đổi phải đúng phép tắc và lịch sự. Lúc ấy, nội dung trên Twitter có vẻ "đấm đá" hơn trên Facebook, đơn giản bởi vì rất dễ trở thành "kẻ ba trợn" trong môi trường vô danh.

Amazon rất cẩn thận, không bao giờ bày tỏ cho thấy họ xem các hiệu sách là đối thủ cạnh tranh, thậm chí họ còn khẳng định họ muốn các hiệu sách tồn tại – cũng giống cách con trăn khổng lồ cảm thấy thương cảm một con vật dễ thương, nhỏ nhắn trước khi bị nó bóp chết và nuốt chửng. Cũng như vậy, khi Amazon đầu tư hàng tỷ đô la vào hệ thống phân phối, Bezos tuyên bố Amazon không hề có ý định thay thế UPS, DHL hay FedEx, mà chỉ hỗ trợ họ. Như vậy đó, Jeff Bezos và Amazon ở đây chỉ để hỗ trợ thôi!

Không có lý do gì tin rằng những chiến lược này – nổi loạn, nhún nhường, yên ổn và đơn giản – sẽ không còn tác dụng nữa trong môi trường hiện tại để chiến đấu với gã khổng lồ. Các công ty khổng lồ cũng đối mặt với những thách thức của riêng họ: mất nhân lực tài năng chạy sang các công ty khởi nghiệp đầy hứa hẹn; nhà xưởng đang trở nên già cỗi; vương quốc đã phát triển quá lớn đến nỗi không thể phối hợp các mảng với nhau được nữa; bị xao nhãng công việc chính bởi những cuộc điều tra lũng đoạn, phá giá của chính phủ. Những việc này càng ngày càng diễn ra với qui mô lớn, bắt đầu làm cho công ty giảm tốc đi xuống, khi những người quản lý phòng ban bắt đầu tin rằng bám chặt theo các chỉ thị, hướng dẫn là cách quan trọng hơn và tốt hơn so với tự đưa ra những quyết định

tốt. Jeff Bezos khăng khăng sẽ không bao giờ có chuyện một ngày nào đó Amazon bại trận. Nhưng mọi chuyện đều có thể. Kinh doanh giống hệt sinh lý học cơ thể, cho đến giờ phút này, chưa có ai bất tử, kể cả bộ tứ quyền lực này. Họ cũng sẽ tàn lụi. Câu hỏi đặt ra là khi nào và chết bởi bàn tay của ai?

# Chương 8
# Thuật toán T

Đến một lúc nào đó sẽ xuất hiện chàng kỵ binh thứ năm, một công ty kết hợp được giá trị thị trường lên đến 1.000 tỷ đô la và thống lĩnh thị trường đủ để dành một góc trời riêng trên hành tinh này. Hoặc cũng có thể xảy ra: một trong bốn chàng kỵ binh hiện tại sẽ bị thay thế. Chúng ta có thể điểm danh qua những gương mặt nào có thể tham gia vào nhóm kỵ binh này hay không?

Trong khi lịch sử có khi không lặp lại một cách chính xác, nhưng lịch sử có vần điệu, nhà văn Mỹ Mark Twain nói rõ ràng như vậy. Có tám yếu tố phổ biến ở bốn chàng kỵ binh này: sự khác biệt sản phẩm, nguồn vốn tầm nhìn, qui mô toàn cầu, dễ gây cảm tình, mở rộng ngành theo hàng dọc, trí tuệ nhân tạo, chất xúc tác, địa lý. Những yếu tố này cung cấp một thuật toán, điều khiển những cái nhận được để trở thành một công ty ngàn tỷ đô la. Tại công ty L2 của tôi, chúng tôi dùng thuật ngữ "thuật toán T" để giúp các công ty phân bổ nguồn vốn tốt hơn.

Đây là tám yếu tố, chúng ta hãy cùng phân tích:

## 1. Sự khác biệt sản phẩm

Điểm mấu chốt của ngành bán lẻ trong việc xây dựng giá trị cổ đông đã từng một thời được định nghĩa là "vị trí cửa hàng". Người tiêu dùng trước kia không có cơ hội đi xa hơn một góc đường[24], từ đó hình thành khái niệm "hệ thống phân phối". Xe lửa đã đem đến cho người tiêu dùng cơ hội sử dụng những sản phẩm khác nhau được sản xuất với qui mô lớn hơn với giá rẻ hơn và từ đó họ có cơ hội chọn những thương hiệu tín nhiệm.

*[24] Người Việt thì có câu "Cả đời không bước ra khỏi lũy tre làng" (ND).*

Sau đó, chúng ta bước vào thời kỳ “sản phẩm”, đặc biệt trong ngành xe hơi và hàng gia dụng, được ấp ủ mạnh mẽ bởi những sáng chế như một “ân huệ” của hòa bình sau Đệ nhị Thế chiến. Chúng ta có những chiếc xe hơi tốt hơn, máy giặt, tivi, thậm chí quần áo, đồ trang sức tốt hơn. Chiếc áo khoác da của phi công, viên nhựa dẻo Silly Putty (ra đời trong thời gian Đệ nhị Thế chiến), chiếc lò viba, động cơ phản lực, bộ dò radar, linh kiện bán dẫn và chiếc máy tính. Đó là những thứ tiếp tục đưa chúng ta vào thời kỳ “tài chính” kế tiếp, trong đó một nhóm các công ty, tận dụng nguồn vốn giá rẻ, gom các công ty khác trở thành những tập đoàn hùng mạnh. Đến lượt thời kỳ “thương hiệu” xuất hiện vào những thập niên 1980 và 1990, khi yếu tố chính để xây dựng giá trị cổ đông trên thị trường là chọn những sản phẩm tầm trung – như giày dép, bia, xà bông – tạo ra niềm cảm hứng và những giá trị vô hình xung quanh sản phẩm.

Như tôi đã đề cập trong chương 2, chúng ta đang trở về thời kỳ “sản phẩm”, khi công nghệ mới và nền tảng mới xuất hiện – như Facebook và Amazon – cho phép người tiêu dùng ngắm nghía, xem xét, đọc nhận xét về vô số sản phẩm trong một thời gian ngắn thay vì phải đến cửa hàng. Tìm hiểu về sản phẩm chưa bao giờ dễ dàng như bây giờ và không còn bị lệ thuộc nhiều vào thương hiệu hay danh tiếng nữa. Bây giờ, một sản phẩm tốt có cơ hội nhiều hơn để nổi bật giữa đám đông – không như trước kia, một sản phẩm tốt mà không quảng cáo cũng giống như một cái cây ngã giữa rừng – không ai biết đến. Hơn thế nữa, đưa vào những sản phẩm vô tri vô giác bằng bộ não kỹ thuật số đã dẫn đến một làn sóng sáng tạo mới, trong đó những ứng dụng phần mềm được tùy chỉnh để cá nhân hóa, có thể được tải xuống và nâng cấp nhanh chóng mà không cần phải tháo bỏ thay thế ứng dụng cũ.

Một tấm nệm vẫn chỉ là một tấm nệm đến khi bạn có chiếc iPad và một vài công nghệ cơ bản. Bạn có thể lập trình để biết mình và người yêu cần tấm nệm thế nào? Hay bạn có thể đặt một tấm nệm tốt nhất trên mạng, chờ họ giao hàng đến, mở thùng và cứ việc nhảy lên nằm.

Tôi phải đem chiếc xe của tôi đến tiệm sửa xe để cân chỉnh xăng, ga, thắng,… Ông hàng xóm ngồi nhà vào hệ điều hành của Tesla để cho thợ cân chỉnh xe từ xa. Động cơ xe của ông ấy nhận được lệnh và nâng cấp tốc độ từ 140 lên 150 hoàn toàn bằng điều khiển từ xa. Chúng ta còn nhớ ai đã sáng chế ra mạng điện thoại để bàn hay không? Bây giờ những con chip và công nghệ tín hiệu không dây đã khiến ông ấy từ biệt chúng ta rồi.

Hầu như tất cả các sản phẩm trên thế giới, những sản phẩm và dịch vụ đã được thương mại hóa, giờ đây đã được nâng cấp lên một kích thước mới và một giá trị tiêu dùng mới, kích hoạt bởi những bộ cảm biến giá rẻ, những bộ xử lý, kết nối Internet, có màn hình hiển thị, tìm kiếm thông tin và ngay cả kết nối mạng xã hội. Ngày nay, mỗi chuỗi cung ứng, sản xuất, phân phối hàng hóa đều muốn làm nên sự khác biệt.

Tuy nhiên, đừng bị mắc bẫy khi nghĩ rằng sự khác biệt sản phẩm là những thứ mà bạn có thể bán ra thị trường. Sự khác biệt chỉ xảy ra ở những nơi người tiêu dùng xem xét sản phẩm, họ mua sản phẩm như thế nào, giao hàng ra sao,… Những nỗ lực đáng phải làm chính là vẽ ra chuỗi giá trị của sản phẩm và dịch vụ của bạn từ nguồn gốc nguyên vật liệu đến công đoạn sản xuất, bán lẻ, sử dụng,... kể cả khâu cuối cùng là vứt đi, để xem đâu là nơi công nghệ có thể thêm giá trị vào cho qui trình đó. Bạn sẽ thấy rằng giá trị này có thể ảnh hưởng tất cả các bước – và nếu bạn tình cờ nhận ra một một khâu mà không có trong qui trình, hãy mở một công ty mới chỉ chuyên làm việc đó.

Amazon đang đưa công nghệ và hàng tỷ đô la vào công đoạn hoàn chỉnh trải nghiệm của khách hàng để có thể tạo nên một công ty giá trị nhất thế giới. Trước Amazon, đặt hàng ở Williams-Sonoma có nghĩa là bạn phải trả thêm 34,95 đô la để chờ nhận hàng trong vòng một tuần. Bây giờ là miễn phí giao hàng và chỉ chưa đầy 2 ngày.

**Loại bỏ**

Trong lúc “động não” để tìm ý tưởng mới, các doanh nhân thường có xu hướng tập trung vào việc thêm vào cái gì – làm sao để cải thiện trải nghiệm – thay vì cũng phải nên xem cái gì có thể bỏ ra, để loại bỏ bớt những việc mất quá nhiều công sức nhưng không đem lại giá trị nhiều. Tôi đã chỉ rõ rằng hầu hết giá trị cổ đông trên thị trường được tạo ra trong suốt thập niên qua là một hoạt động “loại bỏ”. Chúng ta, đứng ở khía cạnh loài, đa phần toan tính xem cái gì làm chúng ta hạnh phúc: thời gian bên người yêu thương, sự kích thích tinh thần và thể xác, những chất nào giúp gia tăng hay làm giảm những cảm giác đó…

Bạn bị thuyết phục để nghĩ rằng lợi thế cạnh tranh trong thời đại Internet đơn giản chỉ còn là “mua càng nhiều giá càng rẻ” hay sao? Rốt cuộc, đó lại là lợi thế mà Amazon hưởng lợi. Còn Apple thì sao? Đó luôn luôn là một thương hiệu hạng sang – mặc dù sản phẩm Apple có tốt hơn đối thủ cạnh tranh – nhưng cũng không thể có giá đó. Tôi cũng chỉ ra rằng Amazon có thể nâng giá bán hàng lên như các cửa hàng truyền thống của các đối thủ mà vẫn là người thống trị thị trường. Tại sao? Bởi vì mua sắm ở Amazon vẫn dễ dàng hơn rất nhiều bằng cách chỉ bấm vài phím trên máy tính để mua một cuốn sách hay đồ nội thất hơn là phải lái xe đến cửa hàng, tìm chỗ đậu xe, đi bộ hơn nửa dặm đến cửa hàng, lạc trong hàng đống hàng hóa khác không liên quan, rồi lại phải đem đồ ra xe chở về nhà. Amazon đã loại bỏ tất cả công đoạn nào làm tốn sức của bạn và mang hàng hóa bạn mua đến ngay trước cửa nhà với chi phí vận chuyển ít hơn tiền xăng bạn phải đổ để đi mua hàng.

Vì vậy, trong khi dường như sự bùng nổ giá trị thị trường từ cuộc cách mạng công nghệ đến từ những chức năng mới và khả năng vô hạn của các sản phẩm dịch vụ, cũng không ít đóng góp to lớn đến từ sự loại bỏ các phiền toái và mất thời gian trong cuộc sống hằng ngày của chúng ta.

Trở ngại có khắp mọi nơi. Ví dụ, có hàng tấn trở ngại trong ngành vận tải. Vì thế Uber mới nhìn thấy cơ hội, thông qua GPS, nhắn tin, thanh toán trực tuyến và giảm đi sự nhọc nhằn gọi xe, đợi xe mà miệng cứ phải cằn nhằn “cái xe quái quỷ này làm gì mà lâu

quá!”, rồi cứ loay hoay trong xe, đến khi đến nơi còn phải đếm tiền để trả cho tài xế. Thanh toán chính là khâu “trở ngại” lớn nhất và Uber đã loại bỏ được nó. Cũng giống như màn “trả phòng” ở khách sạn đã biến mất hơn 10 năm nay, còn “nhận phòng” cũng sẽ trở thành quá khứ trong 10 năm nữa. Một số khách sạn loại tốt ở châu Âu không còn yêu cầu bạn ký hóa đơn sau mỗi bữa ăn. Họ biết bạn là ai, ở phòng nào và sẽ tính tiền cho bạn sau.

Mỗi công ty trong bộ tứ quyền lực đều có một sản phẩm cao cấp. Thoạt nhìn cũng na ná nhau nhưng quả thật Google có một máy tìm kiếm cao cấp. iPhone của Apple là một chiếc điện thoại thông minh tốt hơn nhiều cái khác. Sự gọn gàng sạch sẽ của bản tin trên Facebook, cộng với hiệu ứng mạng kết nối và các chức năng bổ sung liên tục là một sản phẩm tốt trên thị trường. Amazon đã định nghĩa lại trải nghiệm và kỳ vọng mua sắm: chỉ cần một nhấp chuột đặt hàng và nhận hàng trong vòng hai ngày (hoặc chỉ vài tiếng đồng hồ bằng máy bay không người lái, hoặc xe tải UPS).

Có những sáng tạo hữu hình và những điểm sáng trong khái niệm “sản phẩm khác biệt”. Tất cả đều được tạo ra thông qua nguồn vốn giá rẻ để đối đầu với những sáng tạo công nghệ mang tính thủ công khéo tay. Thời đại “sản phẩm” đã quay trở lại với một diện mạo mới và đó là yếu tố đầu tiên trong thuật toán T mà chúng ta đang phân tích. Nếu bạn không có một sản phẩm thật sự khác biệt, chắc chắn bạn phải dùng đến công cụ đắt tiền nhưng đần độn mà tôi gọi là quảng cáo.

### 2. Nguồn vốn tầm nhìn

Yếu tố cạnh tranh thứ hai của bộ tứ này là khả năng thu hút nguồn vốn giá rẻ bằng cách đưa ra một tầm nhìn táo bạo nhưng phải thật dễ hiểu. Trong chương 4, chúng ta đã nói về cách Amazon sử dụng nguồn vốn vô hình này như thế nào rồi, nhưng không phải chỉ Amazon mà cả ba kỵ binh còn lại cũng sử dụng nguồn vốn này.

Tầm nhìn của Google: hình thành kho thông tin cho hành tinh này. Đơn giản, rất thuyết phục và chính là lý do cổ đông chịu bỏ tiền

ra mua cổ phiếu. Từ thông điệp này, Google sẽ có nhiều tiền để đầu tư vào các kỹ sư hơn bất cứ một công ty truyền thông nào trong lịch sử, cho phép họ thiết kế ra nhiều sản phẩm độc đáo hơn, bao gồm cả các loại xe không người lái.

Tầm nhìn của Facebook: kết nối cả thế giới. Hãy xem nó quan trọng và tuyệt vời thế nào! Giá trị thị trường của Facebook đã lớn hơn Walmart, vượt khỏi mốc 400 tỷ đô la (giá trị vốn hóa thị trường của Facebook là gần 515 tỷ đô la cuối năm 2017). Cũng giống như Google, họ cũng đặt cược lớn vào nguồn nhân lực, đưa ra chính sách phúc lợi cho gia đình nhân viên rất phóng khoáng, thuê xe buýt đưa đón nhân viên, biến mái nhà công ty thành công viên, thậm chí chấp nhận trả tiền cho nhân viên nữ "đông lạnh" trứng để họ an tâm trì hoãn việc sinh con và cống hiến hết mình vào "sự nghiệp" kết nối thế giới của Facebook.

Trong khi đó, trong dịp lễ Tạ ơn năm 2016, Amazon đạt được tỷ lệ lớn nhất từ trước đến nay trong mảng tìm kiếm sản phẩm. Amazon là khách hàng lớn nhất của Google. Vậy Amazon là một máy tìm kiếm thông tin? Không nghi ngờ gì nữa, Amazon là một máy tìm kiếm xuất sắc, nhưng chức năng SEO (tối ưu hóa tìm kiếm) của họ sẽ chỉ là Wayne Gretzky (vận động viên khúc côn cầu trên băng của Canada) không có gậy trong tay nếu họ không bỏ hàng chục triệu đô la vào máy tìm kiếm này. 1/6 số người tìm kiếm sản phẩm sử dụng Google, xếp thứ 2 sau Amazon. 55% người tiêu dùng tìm sản phẩm trực tiếp trên Amazon.

Ai cũng có thể mua vị trí và được xếp lên những vị trí đầu tiên trong kết quả trả về của Google. Khi gõ để tìm "Star Wars action figures" (những món đồ chơi trong phim Star Wars), những nhà bán lẻ thắng đấu giá AdWorks sẽ leo lên đầu bảng kết quả trả về của Google. Amazon luôn mua vị trí thứ nhất bởi vì họ có tiền. Amazon có thể làm được điều đó ở qui mô lớn mà đối thủ khác không thể chỉ vì họ có nguồn vốn giá rẻ.

Sức mạnh của nguồn vốn tầm nhìn sinh ra sức mạnh cạnh tranh. Tại sao? Bởi vì bạn có thể kiên nhẫn đầu tư vào tài sản và đặt cược

lớn vào mảng sáng tạo. Tất nhiên, cuối cùng thì bạn cũng phải cho các cổ đông thấy được những tiến triển cụ thể mà tầm nhìn lớn lao của bạn đã mang lại. Tuy nhiên, nếu bạn có thể "bay cao, nhảy xa" bằng tốc độ ánh sáng, thị trường sẽ gọi bạn là nhà sáng tạo và tất nhiên, phần thưởng sẽ chính là giá trị được thổi phồng lên một cách kinh khủng. Trong kỷ nguyên số, cần một CEO thiên tài có khả năng kể chuyện để thu hút trí tưởng tượng của thị trường, đồng thời thu hút nhân tài xung quanh họ để cho cổ đông nhìn thấy những phát triển không ngừng mà tầm nhìn đó đem lại.

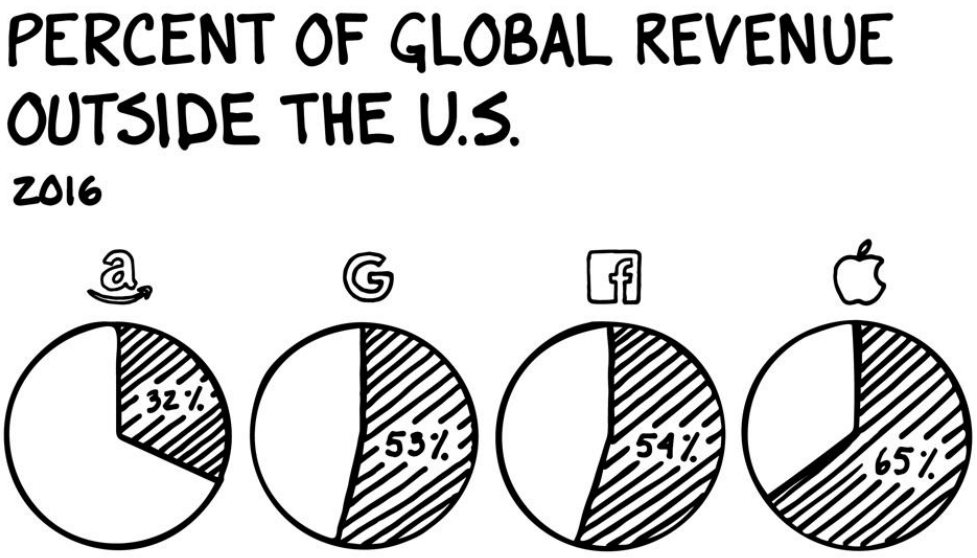
**3. Qui mô toàn cầu**

Yếu tố thứ ba trong thuật toán T là khả năng đi ra thế giới. Để trở thành một công ty thật sự lớn và ý nghĩa, bạn cần một sản phẩm vượt khỏi biên giới và hấp dẫn được người sử dụng ở tầm quốc tế. Đó không chỉ nằm ở vấn đề thị trường lớn hơn mà phải đa dạng – đặc biệt sản phẩm nên thuộc dạng "phản chu kỳ" để không bị ảnh hưởng bởi những đợt khủng hoảng kinh tế ở vài nơi trên thế giới – đó là điều mà các nhà đầu tư muốn và trao cho bạn nguồn vốn giá rẻ. Nếu bạn có một sản phẩm có thể chinh phục toàn cầu, bạn tiếp cận được 7 tỷ người tiêu dùng so với 1,4 tỷ ở Trung Quốc, 300 triệu ở Mỹ hay châu Âu.

Không cần phải thống trị thị trường toàn cầu, nhưng tốt nhất là chứng minh được sản phẩm hay dịch vụ đó phải mang "ngôn ngữ số" mà các qui định thông thường không thể áp dụng được do những trở ngại văn hóa hoặc truyền thống. Tăng trưởng của Uber ở một số quốc gia ngoài nước Mỹ đã tạo nên "hiệu ứng phi nước đại" cho giá trị thị trường của công ty này – một đồng Uber kiếm được ở nước ngoài sẽ làm tăng giá trị hàng tỷ đô la tại Mỹ. Nếu muốn trở thành một kỵ binh, sản phẩm cần phải có một giấy thông hành – để đi ra nước ngoài – trước khi "đứa trẻ" này vào trường mẫu giáo (5 tuổi hoặc ít hơn). Điều này đúng cho tất cả bốn kỵ binh khi họ khởi nghiệp? Không, ngoại trừ Google. Nhưng khi Google xuất hiện, sau đó đã làm thay đổi cuộc chơi trên thị trường.

Ngày nay, Apple đã định nghĩa lại khái niệm vươn ra thế giới: thương hiệu được chấp nhận rộng rãi tại bất kỳ quốc gia nào Apple có mặt. Google cũng làm rất tốt việc này – rất mạnh ở những thị trường phát triển chín muồi – nhưng lại bị loại khỏi Trung Quốc. Facebook có 2/3 người sử dụng ở ngoài nước Mỹ (mặc dù hơn phân nửa doanh thu ở tại Mỹ), thị trường lớn nhất của họ lại là châu Á – nơi có nhiều cơ hội phát triển mạnh mẽ. Amazon phát triển hơn ở châu Âu, nhanh hơn ở Mỹ; mặc dù là một công ty toàn cầu nhưng họ không mạnh ở châu Á.

**TỶ LỆ DOANH THU TOÀN CẦU NGOÀI MỸ CỦA AMAZON, GOOGLE, FACEBOOK, APPLE**




*“Facebook Users in the World.” Internet World Stats.*

*“Facebook’s Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars).” Statista.*

*Millward, Steven. “Asia Is Now Facebook’s Biggest Region.” Tech in Asia.*

*Thomas, Daniel. “Amazon Steps Up European Expansion Plans.” The Financial Times.*

## 4. Dễ thương

Thế giới kinh doanh luôn bị kiểm soát bởi những qui định. Chính phủ, các cơ quan giám sát độc lập và truyền thông đóng một vai trò lớn trong sự tăng trưởng của công ty. Nếu công ty được đánh giá là một công dân tốt, biết quan tâm đến quốc gia, đến công dân, đến nhân viên và những người nằm trong chuỗi cung ứng làm ra sản phẩm cho công ty, bạn đã tạo ra được một hàng rào che chắn trước những dư luận xấu. Theo cách nói của Tom Hayes, một tay marketing lão luyện ở thung lũng Silicon "Khi có thông tin bất lợi, tiêu cực, bạn làm sao để dư luận nhìn thấy đó chỉ là một điều không may xảy ra ở một công ty tốt". Nhận thức của dư luận chính là hiện thực của công ty, là một yếu tố quan trọng để công ty trở nên dễ mến, ngay cả đẹp đẽ trong mắt công chúng – yếu tố thứ tư trong thuật toán T.

Bill Gates và Steve Ballmer của Microsoft không dễ thương mà cũng không đẹp đẽ. Vì vậy, khi Microsoft đạt được một mức độ ảnh hưởng nhất định trên thị trường, các tổng chưởng lý và giám sát thị trường ở khắp châu Âu đã quyết định đến đại bản doanh của Microsoft ở Raymond gõ cửa hỏi thăm. Một công ty càng ít thiện cảm thì càng sớm bị các nhà quản lý thị trường can thiệp – về khía cạnh lũng đoạn thị trường, xâm phạm quyền riêng tư – điều tra về chuỗi cung ứng hoặc bất kỳ mối quan ngại nào họ đặt ra. Chúng ta đang sống trong một mối ảo tưởng chung rằng các hoạt động điều tra thị trường này là hợp lý và dựa trên những thiết chế luật pháp. Không đúng: luật pháp quyết định kết quả điều tra; nhưng sự vội vàng, thiếu chứng cứ, đưa các doanh nghiệp ra tòa, thật ra hoàn toàn mang tính chủ quan. Sự chủ quan này chủ yếu dựa vào mức độ công ty đó dễ mến hay tự phụ đến mức nào.

Chúng ta còn nhớ, nhân viên thị trường liên bang đến kiểm tra Intel cùng lúc với Microsoft – cả hai công ty này đều có những hành vi độc quyền thị trường. Andrew Grove, CEO của Intel là một trong những gương mặt đáng sợ nhất ngành công nghiệp Mỹ. Tuy nhiên, khi bị "sờ gáy", Andrew Grove đã thực hiện một trong những vụ thừa nhận vi phạm kinh doanh lớn nhất lịch sử. Ông ấy đã lao mình vào

vòng tay thương cảm của Ủy ban Chứng khoán Mỹ… và được "khoan hồng". Trong khi đó, Bill Gates, một gương mặt ít đáng sợ hơn, lại chọn cách đối đầu cứng rắn với các nhân viên liên bang – và 10 năm sau đó, trường hợp này được xem là mất uy tín trong lịch sử kinh doanh.

Google thì lại dễ mến hơn Microsoft rất nhiều. Sergey và Larry cũng dễ thương hơn Bill và Steve khá nhiều: người nhập cư, tính tình hòa nhã, câu chuyện thật cảm động. Nhân vật nữ Marissa Mayer thật hấp dẫn: người Wisconsin, kỹ sư, tóc bạch kim, lên trang bìa tạp chí Vogue. Không ngẫu nhiên mà Google đưa Mayer đến điều trần tại Thượng viện xung quanh những quan ngại Google sẽ tiêu diệt ngành báo chí… Khi đối mặt với những câu hỏi hóc búa như *"Làm sao quyền lực thứ tư trong xã hội sống sót được nếu Google giết chết ngành báo chí chính thống?".* Mayer đáp *"Vẫn còn quá sớm để nói về việc này".* Quá sớm ư? Đó là hai phút báo trước cho một một hiệp đấu kết thúc của ngành báo chí. Vậy mà những nghị sĩ tóc bạc tại Thượng viện cũng "nuốt" cho được. Đó không phải là do lý lã thuyết phục mà chính là sự duyên dáng của Mayer.

Chưa một nghị sĩ nào tại Hạ viện dám giơ tay lên phát biểu "Tôi là người không sử dụng sản phẩm Apple. Tôi không thích Apple". Apple là công ty trốn thuế nhiều nhất trong lịch sử Mỹ, nhưng ngược lại Apple lại rất thời thượng, ai cũng muốn làm bạn với Apple. Amazon cũng vậy, thương mại điện tử cũng thời thượng và "ngầu" khi so với mảng kinh doanh truyền thống chậm chạp và già cỗi. Tháng 3 năm 2017, Amazon quyết định đóng thuế giá trị gia tăng (VAT) tại tất cả các bang của Mỹ. Một công ty được định giá cao hơn cả Walmart mà mãi đến năm 2014 mới chịu đóng thuế VAT ở 5 tiểu bang. Số tiền thuế này được dự đoán vào khoảng 1 tỷ đô la. Thật sự Amazon có cần chính phủ trợ cấp 1 tỷ này hay không – trong khi đang xây dựng thành một công ty có giá trị thị trường hơn 500 tỷ đô la?

Facebook: không ai không muốn làm việc với Facebook. Các CEO già thì muốn đứng chung sân khấu với Mark Zuckerberg theo kiểu giản dị quần jeans, áo sơ mi. Việc Zuckerberg không phải là

người có sức quyến rũ hay giỏi ăn nói cũng không thành vấn đề, công ty nào có cơ hội làm việc với Facebook đều trông có vẻ trẻ trung hơn. Sheryl Sandberg[25], COO của Facebook, cũng là một yếu tố chính – cô ấy cực kỳ dễ mến, được xem là hình mẫu của người phụ nữ hiện đại và thành công "Nào mọi người, cùng tiến lên nào!".

*[25] Sheryl Sandberg cũng là người sáng lập mạng xã hội nổi tiếng dành cho phụ nữ Leanin.org.*

Facebook chưa từng bị "xăm xoi" như Microsoft bởi vì họ dễ mến hơn. Gần đây, Facebook cố gắng tránh né trách nhiệm xung quanh vấn đề tin tức giả mạo bằng cách tuyên bố "Facebook không phải là một công ty truyền thông mà chỉ là một nền tảng". Ẩn mình đằng sau tự do ngôn luận, Facebook vô tình đã trở thành kẻ ngộ sát SỰ THẬT ở một qui mô lớn chưa từng có trong lịch sử.

**5. Liên kết hàng dọc**

Yếu tố thứ năm trong thuật toán T là khả năng kiểm soát trải nghiệm của người tiêu dùng bằng biện pháp liên kết lĩnh vực hàng dọc, tức là mở rộng sang những mảng khác không phải là hiện có của doanh nghiệp.

Cả bộ tứ quyền lực này đều có kênh phân phối riêng. Nếu họ không sản xuất được sản phẩm, họ sẽ thu mua, sản xuất và hỗ trợ sản phẩm đó. Giá trị của hãng thời trang Levi's rơi từ 7 tỷ đô la năm 1995 còn 4 tỷ đô la năm 2005, bởi vì họ không kiểm soát được kênh phân phối. Khi bước vào siêu thị JCPenny, chúng ta thấy quần jeans Levi's chất thành đống cao, đó không phải là một trải nghiệm hứng khởi khi mua hàng. Trong khi đó, hãng đồng hồ Cartier đã bắt kịp, thậm chí qua mặt nhãn hiệu Rolex bằng cách đặt cược lớn vào việc để khách hàng trải nghiệm tại cửa hàng của họ. Hóa ra là khách hành quan tâm mua đồng hồ đeo tay ở đâu và mua như thế nào quan trọng hơn vận động viên tennis nào đeo chiếc đồng hồ đó.

Lợi tức đầu tư bỏ ra cho quảng cáo đang đi xuống. Đó là lý do vì sao các thương hiệu thành công đang hướng đến giải pháp tích hợp

– tự sở hữu cửa hàng riêng hay tập trung tạo ảnh hưởng lên hành vi mua sắm tại điểm bán[26]. Tôi tin rằng P&G sẽ bắt đầu thu mua các cửa hàng tạp hóa bán lẻ khi họ bắt buộc phải phát triển kênh phân phối của mình mà không chấp nhận phụ thuộc vào Amazon – không biết lúc nào là bạn, lúc nào là kẻ thù.

*[26] Shopper marketing: là một khái niệm mới để tiếp cận khách hàng ở tất cả các kênh giao tiếp, bao gồm truyền thông, đóng gói, trưng bày, tư vấn, trải nghiệm sản phẩm,…*

Google hoàn toàn kiểm soát kênh bán hàng của họ. Năm 2000, Google phát triển nhanh đến nỗi Yahoo, máy tìm kiếm lớn nhất lúc bấy giờ, chấp nhận tích hợp máy tìm kiếm của Google vào trang chủ của mình. Cũng như Amazon, Facebook tất nhiên cũng mở rộng kinh doanh theo chiều dọc. Không những tự sản xuất sản phẩm riêng mà họ còn thu mua và sản xuất, cả hai công đoạn đó đều nhằm kiểm soát tất cả trải nghiệm của người tiêu dùng. Sáng tạo lớn nhất của Apple được xem là chiếc iPhone – nhưng điều mà đưa công ty này vào danh sách cuộc đua ngàn tỷ đô la chính là cuộc dịch chuyển khôn ngoan vào lĩnh vực bán lẻ, hoàn toàn làm chủ kênh phân phối và thương hiệu, vừa có phần cứng iPhone, iPad, iPod,… vừa có phần mềm iOS, iTunes,… Một quyết định, mà vào thời đó, gây không ít ngạc nhiên, thậm chí là khó hiểu.

Một công ty phải hình thành liên kết chiều dọc để có 500 tỷ đô la giá trị thị trường. Điều đó nói dễ nhưng làm thì khó, hầu hết các công ty đều tận dụng khai thác hệ thống phân phối của công ty khác, đơn giản vì xây dựng kênh phân phối tốn quá nhiều tiền. Nếu bạn là nhà thiết kế thời trang Rebecca Minkoff, bạn sẽ không mở những cửa hàng riêng ở hàng chục địa điểm đắc địa trên thế giới; vì bạn sẽ không đủ tiền làm như vậy. Thay vào đó, bạn quyết định bán sản phẩm của mình trong chuỗi Macy’s và Nordstrom’s. Ngay cả khi bạn là nhà sản xuất đồ thể thao Nike, bán sản phẩm thông qua các đại lý Foot Locker hữu hiệu hơn việc mở những cửa hàng riêng cho Nike.

Tuy nhiên, bốn chàng kỵ binh này đều là bậc thầy của giải pháp liên kết chiều dọc. Một vài thương hiệu chọn cách duy trì một vài

cửa hàng chính mà không cần quản lý cả hệ thống phân phối lớn. Samsung sẽ không bao giờ chọn cách sở hữu kênh phân phối riêng nếu họ vẫn còn muốn phụ thuộc vào các hãng viễn thông như AT&T, Verizon và chuỗi bán lẻ Best Buy. Bạn còn nhớ cách đây 15 năm, bạn thường mua máy tính Apple ở đâu không? Có một gã trông như chưa từng biết hôn là gì nhưng lại là một tay chuyên về game mạo hiểm, đứng lóng ngóng ở quầy tính tiền, trước một đống các phụ tùng máy tính ngổn ngang, kế bên là cái giá sách chứa đầy những quyển tạp chí Macworld.

Apple đã ý thức được sự thay đổi và khoác lên mình khách hàng bộ đồ "thiên tài" và nhờ những khách hàng này đưa sản phẩm Apple vào cuộc sống thật – củng cố sản phẩm Apple duyên dáng và đặc biệt như thế nào. Cửa hàng Apple ngày nay được trang hoàng đẹp đẽ, sang trọng để luôn nhắc nhở khách hàng đây là một thương hiệu hạng sang.

**6. Trí tuệ nhân tạo (AI)**

Yếu tố thứ sáu trong thuật toán T là khả năng tiếp cận dữ liệu của doanh nghiệp. Một công ty ngàn tỷ đô la phải sở hữu công nghệ có khả năng học được dữ liệu do con người đưa vào hệ thống và xử lý dữ liệu đó bằng thuật toán. Đống dữ liệu như dãy Hy Mã Lạp Sơn trải dài qua 7 quốc gia này có thể được các thuật toán xử lý để cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Ứng dụng khái niệm tối ưu trong toán học để xử lý dữ liệu nhanh, trong một phần ngàn giây, không chỉ để điều chỉnh sản phẩm theo nhu cầu tức thời của khách hàng mà còn cải thiện sản phẩm theo suốt quá trình sử dụng.

Căn cứ vào cách chọn khách hàng tiềm năng, marketing có thể được chia thành ba giai đoạn chính. Thời kỳ đầu tiên, lấy nhân khẩu học làm mục tiêu. Ví dụ, những người da trắng nằm trong độ tuổi 45, sống trong thành phố, theo lý thuyết, tất cả sẽ cùng hành động, cảm nhận giống nhau, vì vậy họ sẽ thích cùng một loại sản phẩm. Đó là những thông tin cơ bản mà hầu hết các công ty truyền thông mua vào thời kỳ đó.

Sau đó đến thời kỳ chọn ứng xử xã hội làm mục tiêu. Ví dụ, Facebook cố gắng thuyết phục các nhà quảng cáo rằng nếu 2 người, không quan trọng thông số nhân khẩu học khác nhau, cùng "like" một thương hiệu trên Facebook, thì họ sẽ được gộp chung lại thành nhóm giống nhau. Hóa ra cách suy luận đó là rác rưởi. Chả lẽ tất cả những người cùng chia sẻ hành động "like" cho một thương hiệu trên Facebook đều cùng thích sản phẩm hay dịch vụ đó hay sao? Chọn cách ứng xử xã hội cũng thất bại.

Thời kỳ thứ ba xuất hiện chọn hành vi làm mục tiêu và tỏ ra hữu hiệu: không gì có thể dự đoán hành vi mua sắm của bạn trong tương lai tốt hơn phân tích những hoạt động hiện tại. Nếu tôi vào trang web của Tiffany, tìm cặp nhẫn cưới và tôi cũng đã sắp xếp một buổi hẹn để thử nhẫn tại một cửa tiệm, điều đó có thể là tôi sắp sửa lập gia đình. Nếu tôi bỏ khá nhiều thời gian trên trang web của hãng xe hơi Audi để xem chiếc A4, sau đó tôi ra cửa hàng tậu chiếc xe 4 cửa hạng sang này có giá từ 30.000 đến 40.000 đô la.

Nhờ vào công nghệ trí tuệ nhân tạo, giờ đây chúng ta có thể bám theo dấu vết các hành vi của người tiêu dùng với mức độ và qui mô chưa từng có. Xu hướng thứ ba này đã trở nên phổ biến trong marketing. Khả năng phân tích hành vi khách hàng là một cuộc chiến thầm lặng đang diễn ra trong ngành truyền thông.

Con đường đến đích vẫn còn xa. Khi tôi đang viết quyển sách này trên máy bay, trên đường từ Munich đến Bangkok để nói chuyện tại một hội nghị DLD – Digital Life Design – nơi các tín đồ của "tôn giáo" sáng tạo hành hương về đây để nghe những tông đồ truyền giáo như Kalanick, Hastings, Zuckerberg, Schmidt… Tất nhiên, tôi không cạnh tranh nổi với những nhân vật đó. Cho nên chiến lược để thu hút khán giả tham dự bài nói của tôi và video của tôi trên Youtube tại hội nghị DLD là gì? Tôi đội tóc giả và nhảy (nói thật chứ không đùa). Tôi chơi không công bằng – đây là điều cơ bản trong tất cả các chiến lược.

Nói tóm lại, chiến lược của tôi phụ thuộc vào "Cái gì tôi có thể làm tốt nhưng không phải ai cũng làm được?".

Đầu tiên, tôi nói vài thứ trong bài trình bày của tôi. Tôi nhấn mạnh Apple là công ty trốn thuế nhiều nhất trên thế giới bởi vì các nhà làm luật đối xử với họ theo kiểu "cưng như trứng, hứng như hoa", như một cô sinh viên nóng bỏng trong đại học xá – nếu cô ấy để ý một chút đến họ, họ sẽ ngây ngất và sẵn sàng lao vào một mối quan hệ. Tôi dám nói Uber đang gây ra mối bất hòa trong tập quán kinh doanh và điều đó thật kinh khủng cho xã hội. 4.000 nhân viên của Uber và các nhà đầu tư chia nhau 80 tỷ đô la (hoặc nhiều hơn) khi 16.000 tài xế đang lái xe cho Uber sẽ thấy đồng lương của họ rơi xuống đến một mức được gọi là mức nghèo. Chúng ta đã từng cảm phục những công ty đã tạo ra hàng trăm ngàn công việc trung và cao cấp; giờ đây những người hùng của chúng ta là những công ty tạo ra hàng chục lãnh chúa và hàng trăm ngàn nông nô phục dịch cho họ.

Những CEO tại các sự kiện, như DLD chẳng hạn, không thể trả lời những lý lẽ của tôi bởi vì nếu họ trả lời thì thị trường sẽ nghe được và hậu quả có thể sẽ rất bi thảm. Bên cạnh đó, họ thật sự có thể gặp những rắc rối nghiêm trọng về luật pháp nếu họ bất cẩn tiết lộ những thông tin không được công khai của doanh nghiệp. Vì thế, trong lúc tôi làm họ mất thể diện, bài phát biểu của họ giống như sự diễn tập và sạch sẽ như trong các thông cáo báo chí do phòng quan hệ công chúng soạn sẵn cho họ. Đó là lý do vì sao nhiều đại biểu tham dự vào phiên trình bày của tôi, bởi vì tôi được tự do nói sự thật, hoặc ít ra cũng là theo đuổi sự thật.

Các CEO ngồi nghe tôi nói và mỉm cười. Đó là nụ cười của những tay chơi bài xì phé đang cầm con ách trong tay. Mỗi con ách trong tay đó chính là dữ liệu. Trong suốt 10 năm qua, những công ty quan trọng nhất thế giới đều đã trở thành những chuyên gia về mặt dữ liệu – họ thu thập, phân tích và sử dụng chúng. Sức mạnh của dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo đã phát tín hiệu xế chiều cho các phương pháp cũ kỹ như lấy mẫu và thống kê – giờ đây chúng ta có thể lấy mẫu của bất kỳ khách hàng nào ở bất kỳ cửa hàng nào trên thế giới – và sau đó gửi gần như ngay tức khắc những thông tin như giảm giá, tân trang cửa hàng… đến từng khách hàng với mật độ 24

giờ trong ngày/7 ngày trong tuần/365 ngày trong năm. Hoặc tốt hơn nữa, chúng ta có thể thiết lập một nền tảng công nghệ để trả lời cho khách hàng trong từng giây một cách tự động. Một trong những thứ công nghệ AI tôi thích sử dụng là dịch vụ tự động phát tiếp tập tiếp theo trong các bộ phim dài tập trên Netflix. Bây giờ, công nghệ này đã bị các nền tảng khác sao chép khá nhiều.

Kết quả của AI là sự hiểu biết khách hàng của mình ở một mức độ nhất định – thật ra chính là hiểu về bản chất của con người – mà trước đây chưa bao giờ thực hiện được. AI đã đem đến một lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp nhỏ và tập trung ở khu vực nhỏ, về cơ bản là không thể bị đánh bại. Trong lĩnh vực AI, bộ tứ quyền lực là những phù thủy đầy quyền năng.

Trang bị bằng dữ liệu và công nghệ để cập nhật sản phẩm bằng thời gian thực sẽ là một trong những yếu tố cần có của chàng kỵ binh thứ năm. Không ai có thể tập hợp dữ liệu về người tiêu dùng tốt và nhiều hơn Google được. Google không chỉ có thể nhìn thấy bạn đang đi đến đâu mà còn biết được bạn sẽ đi về đâu. Khi các điều tra viên đến hiện trường một vụ giết người và đưa ra nghi vấn – đa số luôn luôn là vợ hoặc chồng trước tiên – họ kiểm tra lịch sử tìm kiếm của kẻ bị tình nghi trên Google (ví dụ như “Làm sao để thuốc chết chồng?” chẳng hạn). Tôi đoán là chúng ta sẽ phát hiện ra rằng các cơ quan chính phủ Mỹ đã đào bới thông tin từ Google để tìm hiểu những ý định của những người – không phải những bà nội trợ tìm hiểu về bột giặt nào tốt – muốn tìm hiểu cách chế tạo bom.

Hiện Google đang kiểm soát một lượng thông tin khổng lồ về hành vi của con người. Tuy nhiên, danh tính cá nhân của người sử dụng phải được nặc danh và nhóm lại. Chúng ta thường không thoải mái với việc tên tuổi và hình ảnh hiện lên kế bên một danh sách những câu hỏi mà chúng ta gõ vào Google.

Thử nghĩ xem nếu tên và hình ảnh của mình hiện lên kế bên hộp tìm kiếm thông tin trên Google thì sao? Không nghi ngờ gì nữa bởi vì bạn đã gõ những thứ gì đó mà không muốn người khác biết. Vì thế, Google phải tổng hợp những dữ liệu này và chỉ có thể chỉ ra

rằng số người ở độ tuổi này hoặc nhóm người này đã tìm kiếm những thông tin gì trên Google mà thôi. Google vẫn có khá nhiều dữ liệu có thể kết nối với những người sử dụng theo nhóm – thay vì theo từng cá nhân. Nếu bạn nghĩ họ không thể tìm ra bạn khi cần thiết, hãy nhớ: Google đã từng tuyên bố họ đã thực hiện việc xóa dữ liệu theo định kỳ. Làm sao họ làm được điều đó nhỉ?

Facebook có thể kết nối những hoạt động rõ ràng trên mạng xã hội với những thực thể cá nhân cụ thể. Trung bình, một ngày Facebook có một tỷ thành viên đăng tin hoặc tham gia các hoạt động khác. Nhiều người thường sống rất sôi động trên Facebook, ghi lại những hoạt động, mong muốn, kết bạn, bày tỏ những phiền muộn, lo âu và tất nhiên là có cả những ý định mua sắm. Vì vậy, Facebook có khả năng bám theo dấu vết của người sử dụng chi tiết hơn Google – một lợi thế lớn khi bán dữ liệu cho nhà quảng cáo để nhắm đến khách hàng mục tiêu.

Nếu tôi sở hữu một khách sạn ở Hong Kong phục vụ cho loại hình du lịch gia đình, tôi có thể lên Facebook và yêu cầu một mẩu quảng cáo tập trung vào nhóm khách gia đình với mức thu nhập mà họ có khả năng đi du lịch Hong Kong ít nhất 2 lần trong một năm. Facebook có thể xác định và phục vụ chính xác đối tượng khách hàng ở một phạm vi rộng lớn chưa từng có bởi vì họ có thể kết nối dữ liệu đến từng cá nhân. Chúng ta đừng quá hoảng sợ khi nằm trong nhóm khách hàng mục tiêu của nhà quảng cáo khi chính chúng ta đã cung cấp những thông tin về mình một cách công khai trên Facebook.

Amazon có 350 triệu thẻ tín dụng và hồ sơ của người mua hàng. Hơn bất kỳ công ty nào trên thế giới, Amazon biết rõ bạn thích cái gì. Amazon có khả năng kết nối đến từng nhóm khách hàng giống nhau, có thói quen mua sắm và hành vi như nhau. Không giỏi hơn Amazon, Apple cũng có một tỷ thẻ tín dụng của khách hàng trong hồ sơ của mình và biết tờ báo nào bạn thích đọc nhất, nếu dịch vụ Apple Pay hoạt động, Apple còn biết nhiều thứ hơn nữa. Apple cũng có khả năng gắn kết dữ liệu mua sắm của khách hàng theo nhóm

mục tiêu. Sở hữu những loại thông tin quý giá này giống như sở hữu những mỏ vàng ở Chi lê hay mỏ dầu Ả Rập Saudi trong thời đại số.

Quan trọng hơn tất cả, những công ty này có kỹ năng khai thác phần mềm và công nghệ AI nhằm giải mã được tập khách hàng để cải thiện các kiểu chào hàng hiệu quả hơn. Amazon đang thực hiện khá nhiều kiểu kiểm tra A/B bằng email (tách ra nhiều phiên bản khác nhau trên cùng một tập khách hàng) để xem cách nào hiệu quả nhất. Trong khi đó, Google dự đoán được chúng ta sẽ làm cái gì. Facebook có thể biết tường tận những hành vi và mối quan hệ của chúng ta hơn bất cứ ai trên thế giới. Vậy tàn cuộc chơi này, kết quả là cái gì? Có phải là sự tập hợp vĩ đại nhất của trí tuệ nhân loại trong lịch sử hay không?

### 7. Chất xúc tác

Yếu tố thứ bảy trong thuật toán T là khả năng thu hút nhân tài của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải làm sao cho các ứng cử viên nhận thức rằng đây là sự nghiệp chứ không chỉ là một công việc.

Tình trạng thu hút những tài năng công nghệ trên thế giới đã đạt đến cao trào. Khả năng thu hút và giữ chân những người tài giỏi nhất là vấn đề số một đối với cả bộ tứ quyền lực này. Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công chính là khả năng duy trì được danh tiếng của doanh nghiệp, không chỉ đối với đối tượng người tiêu dùng trẻ, mà còn đối với lực lượng lao động tiềm năng cho doanh nghiệp. Thật sự, người ta đã chứng minh được giá trị thương hiệu đối với nhân viên hiện tại và tương lai, quan trọng hơn giá trị người tiêu dùng. Tại sao? Một đội banh có vài cầu thủ giỏi nhất sẽ thu hút được nguồn vốn đầu tư, sáng tạo, nhưng cũng có thể bật tung cả đội banh ra khỏi các cuộc tranh tài. Phải nhiều cầu thủ giỏi chơi với nhau thì mới thắng được.

Nếu bạn là thủ khoa trong lớp, bạn đeo cái túi đen sau lưng, trông như bộ dạng của người trí thức, can đảm, thông minh. Khi bạn mất phương hướng, giống như Người Sắt trước khi học bay thuần

thục – bay và đáp lung tung khắp nơi – có rất nhiều năng lượng, tấn công nhiều nhưng không đem lại kết quả bao nhiêu. Bạn cần phải tìm đúng môi trường để chỉ ra đâu là hướng đúng và cất cánh cho sự nghiệp của bạn.

Bộ tứ quyền lực có đủ uy danh để trở thành môi trường xúc tác cho sự nghiệp của nhân viên. Không nơi nào, một thanh niên 25 tuổi có thể tiến xa hơn như một người 30 tuổi về mặt vai trò, tiền bạc, danh tiếng và cơ hội như một trong bốn công ty này. Mức độ cạnh tranh trong công việc tại đây rất khốc liệt. Tại những trung tâm huấn luyện sỹ quan quân đội của Mỹ, một trong những bữa ăn tối đầu tiên, như một thông lệ, sĩ quan huấn luyện yêu cầu một vài học viên đứng lên nói về những thành tích quan trọng đã đạt được trong thời niên thiếu: đạt thủ khoa; vận động viên của trường đại học; huân chương Con Ó[27]; học bổng quốc gia[28]. Khi các học viên đứng lên ưỡn ngực nói về mình thì họ cũng hết sức ngạc nhiên, gần như hầu hết mọi người trong phòng đều đạt những thành tích tương tự. Họ là tinh anh trong những tinh anh. Hoàn cảnh tương tự tại bộ tứ quyền lực: thành tích khủng là vạch xuất phát cho tất cả ứng viên. Google bị mang tiếng khắc nghiệt nhất trong qui trình tuyển dụng, bao gồm cả những câu hỏi kỳ quái không có lời giải thật sự. Qui trình này chính là thông điệp: nếu bạn sống sót qua kỳ thi, bạn là những tinh anh, những người thông minh nhất trong thế hệ của bạn.

*[27] Eagle Scout: thành tích cao nhất dành cho nam sinh Mỹ.*

*[28] National Merit Scholar: dành cho học sinh trung học Mỹ đạt kết quả xuất sắc trong kỳ thi PSAT hằng năm.*

Không có bằng chứng nào cho thấy qui trình tuyển dụng này hoạt động hiệu quả đến mức nào, nhưng có vấn đề gì chứ? Được nhận vào làm việc tại một trong bốn đại gia công nghệ này là một tấm vé trở thành “tông đồ” được Chúa chọn – một quỹ đạo trong sự nghiệp thẳng tiến về phía trước.

**8. Địa lý**

Một vài doanh nghiệp đã đóng góp hàng chục tỷ đô la trong suốt thập kỷ qua cho các trường đại học giảng dạy công nghệ đẳng cấp thế giới. RIM (Canada) và Nokia (Thụy điển) rất tự hào về đất nước của họ – nơi gần như có những trường đại học công nghệ tốt nhất trên thế giới. Khả năng phát triển và nuôi dưỡng những môi trường có những nhân tài công nghệ giỏi nhất thế giới chính là yếu tố thứ tám trong thuật toán T.

Ba trong số bốn đại gia công nghệ quyền lực này – Apple, Facebook và Google – có mối liên hệ mật thiết với trường đại học công nghệ đẳng cấp thế giới, Stanford (xếp hạng 2) và UC Berkeley (xếp hạng 3). Nhiều người cũng đề xuất thêm một cái tên, đại học Washington (xếp hạng 23) nơi Jeff Bezos (Amazon) đã từng học.

Để trở thành chất xúc tác tốt, bạn phải có nguyên vật liệu tốt. Cũng giống như xây một nhà máy phát điện gần mỏ than, nguyên vật liệu ngày nay chính là những sinh viên giỏi mới tốt nghiệp các ngành công nghệ, kinh doanh hay nghệ thuật. Công nghệ – phần mềm – đang nuốt chửng thế giới. Doanh nghiệp đang cần những người biết lập trình phần mềm, những người có khả năng đưa công nghệ vào các khâu sản xuất và tạo thêm giá trị cho doanh nghiệp và người tiêu dùng. Những kỹ sư và quản trị viên giỏi nhất cho những công việc đó đa số đến từ những trường đại học tốt nhất.

Hơn thế nữa, 2/3 tăng trưởng GDP trên thế giới trong suốt 50 năm qua chỉ xảy ra ở các thành phố lớn, nơi không chỉ thu hút mà cũng là nơi tạo ra những nhân tài giỏi nhất. Đó là nơi có cả sự cạnh tranh khốc liệt và cũng là nơi có nhiều cơ hội nhất để làm cuộc chơi thêm phần hào hứng. Ở nhiều quốc gia trên thế giới, như Anh và Pháp, mỗi thành phố lớn gánh vác 50% GDP của quốc gia. 75% các công ty lớn đặt trụ sở tại những nơi mệnh danh là siêu đô thị. 20 năm nữa, xu hướng này có thể sẽ tiếp tục gia tăng vì doanh nghiệp cần phải chạy theo những nhân lực trẻ tuổi đầy tài năng này, chứ không diễn ra theo chiều ngược lại. Gần đây cũng có một vài trường đại học cộng đồng mở ra, đặc biệt dành cho những thanh niên thích để râu, xăm mình và những người có con nhỏ muốn lấy bằng kỹ sư.

Không quá khó để ứng dụng thuật toán T vào doanh nghiệp. Tôi đã nói với hãng Nike, để có một cú bức phá lên công ty ngàn tỷ đô la, họ cần phải có 3 thứ:

+ Tăng tỷ lệ bán lẻ trực tiếp đến người tiêu dùng lên 40% trong vòng 10 năm tới.

+ Áp dụng các phương pháp thu thập dữ liệu và tích hợp những dữ liệu này vào các chức năng của sản phẩm.

+ Dời trụ sở chính khỏi Portland.

Theo tôi biết, thuật toán là phần dễ làm nhưng làm sao để Nike nghe tôi (“dời trụ sở chính khỏi Portland”) mới là chuyện khó.

# Chương 9
# Ai sẽ là chàng kỵ binh thứ năm?

Bây giờ, hãy cùng tôi điểm qua danh sách của những công ty đang nổi đình nổi đám để xem ai có tiềm năng trở thành chàng kỵ binh thứ năm đứng cạnh bộ tứ quyền lực: Amazon, Apple, Google và Facebook. Đâu là điểm xuất sắc của những công ty này và đâu là điểm yếu của họ? Và tất nhiên, họ cần cái gì để có thể trở thành chàng kỵ binh thứ năm?

Danh sách này không có ý định mang ý nghĩa đầy đủ tất cả – dù sao đi nữa, các công ty lớn cũng thường xuất hiện một cách đầy bất ngờ không thể lường trước được, bởi vì những tiến bộ kỹ thuật, sự luân phiên trên thị trường, hoặc vì một sự thay đổi trong nhân chủng học – nhưng ít ra đó là những công ty đủ lớn và có những suy nghĩ hết sức gợi cảm.

Tất cả những công ty này đều có những điểm chung, tuy nhiên bộ tứ quyền lực chiếm hữu những vai trò riêng biệt trong kỷ nguyên số và nổi lên bằng những cách rất khác nhau. Hai trong số đó, Facebook và Google thống trị những mảng chưa từng tồn tại trên thị trường cách đây 20 năm. Còn hai công ty kia, Amazon và Apple, thống trị ở những mảng đã định hình trên thị trường. Trong khi Amazon đè bẹp đối thủ bằng những năng lực hoạt động khác thường khủng khiếp và khả năng tiếp cận nguồn vốn rẻ rất tốt, Apple dẫn đầu sự sáng tạo trong sản phẩm và giữ vững vị trí đàn anh ở phân khúc cao cấp – tạo ra những hạng mục sản phẩm hoàn toàn mới trị giá hàng tỷ đô la và là một trong những thương hiệu gây cảm hứng nhiều nhất trên thế giới. Facebook đã có một tỷ khách hàng trước khi ông chủ nhỏ này chưa bước qua tuổi 32, trong khi Apple cần cả một thế hệ (từ 25 đến 30 năm) để trở thành công ty thống trị toàn cầu.

Chúng ta không thể phỏng đoán công ty kế tiếp sẽ nổi lên như một người định hình trong kỷ nguyên số – nhân vật thứ năm – có

cần thiết hiển nhiên đến từ ngành công nghiệp kỹ thuật số hay một công ty "kỳ lân" với một chàng sinh viên bỏ học đại học nửa chừng ra lập nghiệp? Và chúng ta cũng không thể võ đoán chàng kỵ binh thứ năm sẽ xuất hiện ở Mỹ – mặc dù rõ ràng công ty đó chắc chắn phải chinh phục được thị trường Mỹ trên con đường đi đến thành công.

Chúng ta cũng không thể đoán trước được liệu bốn chàng kỵ binh hiện tại, tất cả đều bảo đảm giữ vững ngôi vị trong 10 năm tới nữa hay không? Dù sao chăng nữa, IBM đã cai trị thế giới điện tử xuyên suốt hai thập kỷ 1950 và 1960… và cũng chỉ bại trận trong mảng phần cứng. Hewlett-Packard trở thành công ty công nghệ lớn nhất thế giới cũng cách đây hơn 10 năm… và cũng tàn lụi vì khả năng lãnh đạo kém. Microsoft làm cả thế giới kinh doanh công nghệ khiếp sợ và không gì có thể cản nổi vào thập niên 1990. Cũng giống như những gã khổng lồ khác, vẫn là một đại gia nhưng không còn ai dám nghĩ Microsoft vẫn là một "ông kẹ" không ai có thể ngăn cản theo qui luật sinh tồn trên cõi trần thế này nữa.

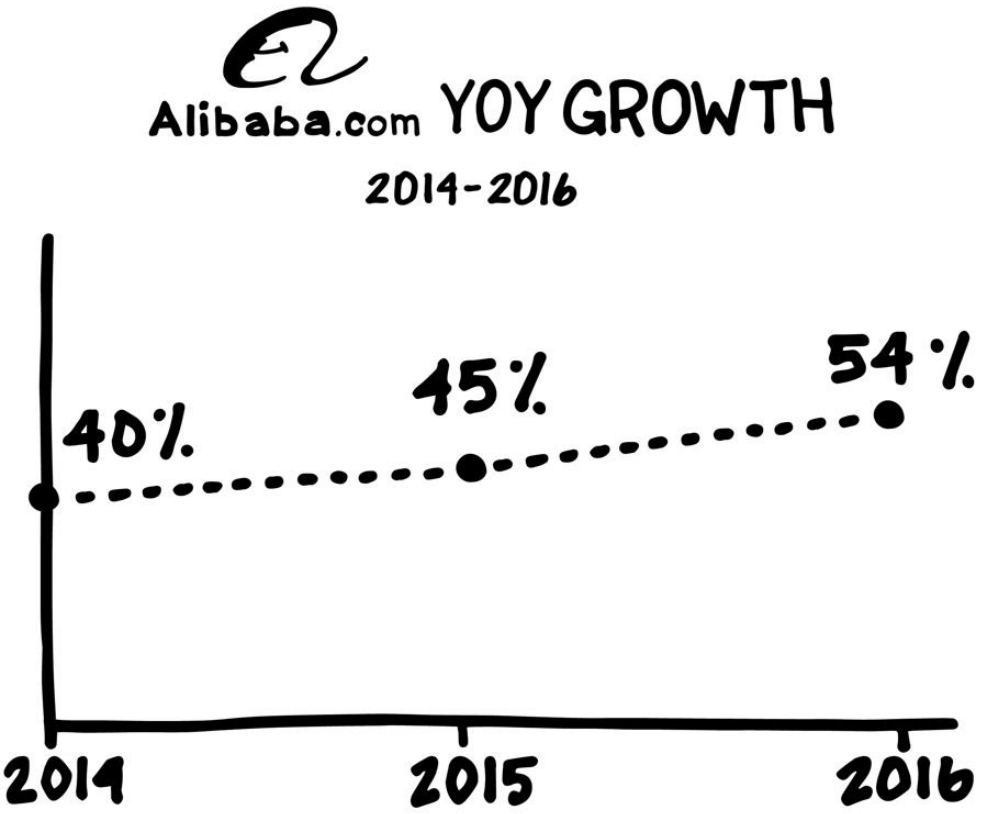
Bộ tứ quyền lực hiện tại, như tôi đã giải thích trong những chương trước, đều có những lợi thế nhất định – về sản phẩm, thị trường, giá trị thị trường, tuyển dụng nhân tài và khoa học quản lý (nếu bạn nghiên cứu một cách cần cù xem tại sao các đại gia cũ sẩy chân nhé!). Cho nên, thật khó nghĩ rằng họ có thể để mất vị thế thống trị trong một thế hệ hoặc xa hơn. Tất cả đều đã chiến đấu không ngừng để duy trì vị thế – và sẽ không dễ dàng đầu hàng vai trò dẫn dắt thị trường của mình. Ngay cả khi họ có va chạm trong quá trình cạnh tranh lẫn nhau, dường như họ vẫn chừa đường rút lui khi cuộc cạnh tranh lên mức căng thẳng quá mức. Hiện tại, dường như họ hài lòng với hiện trạng cùng tồn tại với nhau hơn là chiến đấu một mất một còn.

Bây giờ, đến lúc xem xét các ứng cử viên cho vị trí thứ năm.

**Alibaba**

Tháng 4 năm 2016, một công ty thương mại điện tử địa phương vượt qua mặt Walmart trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Mặc dù điều đó là không thể tránh khỏi, nhưng thật bất ngờ đó không phải là Amazon, người khôn ngoan, mưu lược hơn gã khổng lồ ở Bentonville (Walmart) lại là Alibaba của Jack Ma ở tận Trung Quốc.

**TĂNG TRƯỞNG CỦA ALIBABA THEO NĂM TỪ 2014 ĐẾN 2016**




*Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 ( led January 24, 2017), p. 2, from Alibaba Group website.*

Công bằng mà nói, đây là một phần trong mô hình kinh doanh của Alibaba, đóng vai trò như một cái chợ cho các nhà bán lẻ khác – thương mại điện tử, đấu giá trực tuyến, chuyển tiền, dịch vụ đám mây và thuê đặt máy chủ cho các doanh nghiệp khác – và Alibaba có tổng giá trị giao dịch trực tuyến lên đến 485 tỷ đô la, vượt qua

Walmart. Bản thân Alibaba chỉ thu về được một phần nhỏ của doanh số kinh khủng đó – 15 tỷ đô la trong năm tài chính 2016.

Nhưng nếu xét về mặt kích cỡ thị trường, không một công ty nào có thể quản lý các giao dịch bán lẻ nhiều hơn Alibaba. Alibaba chiếm 63% tổng doanh số bán lẻ ở Trung Quốc và 54% tổng hàng hóa đóng gói chuyển qua bưu điện tại Trung Quốc. Alibaba cũng tiến gần đến mốc 500 triệu người sử dụng (con số thực tế năm 2016 là 443 triệu) với số người sử dụng hàng tháng trung bình[30] truy cập Alibaba bằng điện thoại di động lên đến mức 493 triệu. Cũng giống như bộ tứ quyền lực, Alibaba đã định hình lại bức tranh bán lẻ tại Trung Quốc, biến ngày lễ Độc thân truyền thống không ai để ý tới (ngày 11/11 hàng năm) trở thành ngày mua sắm lớn nhất thế giới. Công ty này đã đạt tổng giao dịch bán lẻ trực tuyến lên tới mức 17,4 tỷ đô la chỉ trong ngày lễ Độc thân năm 2016, trong đó 82% giao dịch được thực hiện qua thiết bị di động.

*[30] MAU - Monthly Active Users: thường được gọi là độ dính của ứng dụng.*

Alibaba đã thành công nhờ tấn công thẳng vào những mục tiêu mà chúng ta đã đề cập ở những chương trước. Họ bắt đầu từ một thị trường rộng lớn – Trung Quốc – đầy rẫy hàng triệu nhà sản xuất hăm hở muốn bước ra thế giới. Alibaba đã đưa họ ra toàn cầu ngay tức khắc, thâm nhập hầu như tất cả quốc gia trên thế giới. Alibaba cũng là một tay lão luyện của dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo – cũng là một trong những dịch vụ của họ. Thị trường đã đem đến cho Alibaba một giá trị cao ngất ngưỡng, vì thế họ có đủ tiền để đốt. Alibaba đã phát triển nhanh đến nỗi không gặp bất kỳ sự cạnh tranh nào – vì vậy Amazon bắt tay với Alibaba dễ hơn là cạnh tranh trực tiếp với họ. Nhiều thương hiệu phương Tây tại Trung Quốc đã đóng cửa trang bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng để tập trung vào việc lập cửa hàng trên Alibaba và Tmall, công ty con của Alibaba.

Các nhà đầu tư dõi mắt theo Alibaba. Năm 2014, công ty này đã thực hiện cuộc IPO[31] lớn nhất lịch sử sàn chứng khoán Mỹ, huy động 25 tỷ đô la trên tổng giá trị được đánh giá vào khoảng 200 tỷ

đô la. Tuy nhiên, kể từ khi lên sàn, cổ phiếu Alibaba tỏ ra không được hiệu quả, khi tôi viết những dòng này vào đầu năm 2017, BABA (mã cổ phiếu của Alibaba trên sàn chứng khoán Mỹ) giảm 15% giá trị kể từ khi lên sàn, trong khi Amazon đã tăng 100% cùng thời gian đó.

*(31) IPO - Initial Public Offering: chào sân tại thị trường chứng khoán lần đầu tiên.*

Cũng do ở một qui mô quá lớn, Alibaba cũng đối mặt với những thách thức không nhỏ nếu họ muốn nổi lên như là kỵ binh thứ năm trong kỷ nguyên số. Theo định nghĩa, Alibaba phải mở rộng thêm những thị trường quan trọng bên ngoài Trung Quốc – quan trọng nhất vẫn là sự hiện diện "vật lý" tại thị trường Mỹ, nơi đóng vai trò như là nhà đầu tư trọng yếu. Thị trường Trung Quốc – cho thấy vẫn phát triển nhưng dễ biến động trong năm 2017 – đang chiếm gần 80% giao dịch của Alibaba.

Vì vậy, Alibaba đang làm công việc "gánh nước thuê" quá nhiều trên con đường đến mục tiêu thống trị toàn cầu. Đầu tiên, chưa có tiền lệ trong lịch sử, một thương hiệu bán lẻ nổi lên khắp thế giới xuất phát từ Trung Quốc. Thế giới đã chứng kiến điều đó từ Mỹ và châu Âu, gần đây là Nhật và Hàn quốc, nhưng không phải là Trung Quốc. Các công ty của Trung Quốc cũng đang đối mặt với các vấn đề như sử dụng bóc lột lao động (điều kiện lao động khắc nghiệt, lương thấp), hàng giả, hàng nhái tràn lan, vi phạm sở hữu trí tuệ, bản quyền và chính phủ can thiệp quá sâu vào doanh nghiệp. Những vấn đề này lại mâu thuẫn với những giá trị phương Tây, trong khi đó chính là những thứ giúp xây dựng nền móng cho một thương hiệu giá trị và toàn cầu. Alibaba đã từng tuyên bố nhiều công ty bán lẻ nhỏ của Trung Quốc có nhiều tai tiếng đã làm hoen ố thanh danh của Alibaba, nhưng điều đó cũng không "gỡ gạc" được gì cho họ.

Nhưng dù sao Alibaba cũng có thể "thơm lây" từ thành công của Apple xung quanh những lo ngại về chất lượng sản phẩm sản xuất tại Trung Quốc và từ những công ty Trung Quốc, như WeChat

chẳng hạn, được đánh giá là có chất lượng quốc tế. Tuy nhiên, sức mạnh quan trọng của một thương hiệu – bao hàm cả tính lãnh đạo, dẫn dắt, chất lượng, sự sang trọng và hấp dẫn tính dục nữa – vẫn chưa nằm trong tầm với của Alibaba. Danh sách 100 công ty giá trị nhất thế giới năm 2016 của Forbes không có Alibaba.

Alibaba tỏ ra thiếu nguồn vốn tầm nhìn mà tôi đã đề cập ở chương 8 và đang tập tành để trở thành "người kể chuyện" thuần thục – không phải kể cho người tiêu dùng nghe mà cho các nhà đầu tư, khi mà khả năng quản lý mờ mờ ảo ảo của Alibaba như đám mây đen che khuất câu chuyện họ. So ra thì bốn chàng kỵ binh, là bậc thầy về nghệ thuật kể chuyện, đều tỏ ra ăn đứt Alibaba. Họ có thể bán tầm nhìn và thuyết phục cổ đông đồng hành trên hành trình "thập tự chinh" của mình. Alibaba là một đại công ty nhưng lại không có một câu chuyện thật sự để kể ngoài câu chuyện "Mã Vân giày vải lập nghiệp". Theo tôi, như thế là chưa đủ.

Một hạn chế quan trọng cản trở sự thành công lâu dài của Alibaba trên phạm vi toàn cầu chính là sự vướng víu của Alibaba với chính phủ. Alibaba đã được chính phủ hỗ trợ đầu tư bằng khá nhiều cách, có lẽ cách bị chỉ trích nhiều nhất đó chính là hạn chế những đối thủ cạnh tranh mang quốc tịch Mỹ của Alibaba ngay trên đất Trung Quốc. Các nhà đầu tư phương Tây sẵn sàng chấp nhận sự can thiệp của chính phủ ở một mức độ nào đó, nhưng họ không thích những phương pháp có vẻ như chơi "ăn gian". Điều đó, theo họ, sẽ làm thị trường trở nên méo mó.

Trong khi mối quan hệ với chính phủ, không còn nghi ngờ gì nữa, đã trở thành tài sản của Alibaba trong quá trình phát triển của họ, các nhà đầu tư còn lo ngại thắng lợi chung cuộc sẽ thuộc về ai khi những nhà đầu tư toàn cầu không chấp nhận đi theo sự dẫn đường của cây gậy siêu quyền lực Alibaba. Thật vậy, bởi vì luật pháp Trung Quốc hạn chế quyền sở hữu của yếu tố nước ngoài đối với tài sản Trung Quốc, các nhà đầu tư nước ngoài không thật sự sở hữu cổ phiếu của Alibaba, mà của một công ty vỏ bọc với những ràng buộc pháp lý đối với lợi nhuận của Alibaba – quyền tài phán chỉ thuộc về những tòa án của Trung Quốc. Tệ hơn nữa, có những dấu

hiệu cho thấy Alibaba đang có xích mích với chính phủ xung quanh vấn đề hàng giả, hàng nhái với những bài báo về việc Alibaba xuất hiện trên phương tiện truyền thông Trung Quốc và từ các cơ quan quản lý của chính phủ kể từ năm 2015.

Đối với yếu tố chất xúc tác trong thuật toán T, không nghi ngờ gì nữa, làm việc cho Alibaba có giá trị rất lớn tại Trung Quốc và tại một số quốc gia đang phát triển. Nhưng đối với phương Tây thì sao? Cũng bình thường thôi. Thật vậy, nếu Alibaba mở rộng sang thị trường phương Tây, họ khó có thể thu hút được những tài năng về làm việc và vì thế nguồn vốn nhân lực trí tuệ của Alibaba sẽ ở mức dưới chuẩn.

Mối quan hệ với chính phủ khiến Alibaba đang mang theo nguy cơ, có thể làm cho bất kỳ chính phủ nào, bao gồm Mỹ và châu Âu, nhìn họ qua lăng kính địa chính trị và đặt mối lo ngại này vào những hàng rào kỹ thuật, những cuộc điều tra và những thứ rào cản khác tại quốc gia sở tại đối với Alibaba. Mới đây, Jack Ma cũng thừa nhận Ủy ban Chứng khoán Mỹ (SEC) đang điều tra Alibaba vì một số vấn đề liên quan đến sự phức tạp của công ty này, cấu trúc nhiều tầng nhiều lớp, chằng chịt các công ty mẹ - con. Jack Ma nói “mô hình kinh doanh của Alibaba chưa có những tham chiếu tại Mỹ, vì vậy không thể ngày một ngày hai mà SEC hiểu được mô hình này”. Rõ ràng, nghe không phấn khởi chút nào cả!

Cuối cùng, những lo ngại về quyền bảo toàn dữ liệu riêng tư có thể sẽ là một cái gai cố hữu để Alibaba bước ra biển lớn, làm hạn chế khả năng tận dụng một yếu tố trong thuật toán T – đó là trí tuệ nhân tạo.

Tóm lại, thương hiệu cha “Made in China” đã làm thương hiệu con “Alibaba” không được chào đón lắm trên thế giới.

**Tesla**

Lịch sử đầy rẫy những thây ma của các công ty dám đối đầu với những kẻ mạnh trong ngành xe hơi. Nhưng giờ đây, dường như bộ

phim của Elon Musk, cũng là chủ tịch kiêm CEO của hãng xe Tesla, đã làm thay đổi suy nghĩ của nhiều người.

Tesla cũng đối mặt với nhiều thử thách, nhưng đó là công ty hoàn thành nhiều mục tiêu hơn bất cứ công ty start-up nào mà tôi từng biết. Dường như Tesla đang làm rất tốt để giữ vững vị trí dẫn đầu trong mảng xe hơi điện. Mặc dù Tesla vẫn giữ cho mình là một thương hiệu hạng sang dành cho dân công nghệ sành điệu ở thung lũng Silicon, sự kết hợp giữa thiết kế (không còn giống xe điện trong phim Hobbit nữa), sáng tạo trong các chức năng điều khiển kỹ thuật số và đầu tư lớn vào phần kiến trúc xe – không dám đại ngôn so sánh với Thomas Edison – nhưng có thể đánh giá Tesla có nhiều tiềm năng bức phá ở phân khúc hạng sang nhỏ này và trở thành nhà sản xuất xe hơi điện cho thị trường phổ thông.

Xe Tesla đời đầu tiên, Model S, cũng đã hốt "bộn" các giải thưởng, bao gồm Motor Trend's Car of the Year, đạt được điểm cao nhất của Comsumer Reports, giải Car of the Century của tạp chí uy tín Car and Driver, giải thưởng Most Important Car Ever của trang TopGear. Năm 2015, Model S là dòng xe điện bán chạy nhất tại thị trường Mỹ – mặc dù giá bán cao gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh.

Thành công của Model S có tiềm năng đưa Tesla trở thành nhà sản xuất bình điện cho đời xe kế tiếp Model 3. Giá khởi điểm vào khoảng 35.000 đô la, Model 3 đã có 325.000 đơn hàng đặt trước (yêu cầu phải đóng trước 1.000 đô la tiền đặt cọc không hoàn lại) chỉ trong vòng một tuần ra thông báo. Chỉ có một vài công ty có khả năng huy động 325 triệu đô la vốn có chi phí vay bằng không trong vòng một năm như Tesla. Đây là thành tích đạt đẳng cấp "kỵ binh" của Tesla.

Tuy nhiên, vẫn còn một vài biến số nằm trong đẳng thức, một bên là Tesla của ngày hôm nay, một bên chàng kỵ binh thứ năm trong tương lai. Thật vậy, Tesla cũng có những vấn đề nan giải nhiều hơn những công ty sản xuất xe hơi truyền thống gặp phải. Đó là Tesla cần phải thiết lập mạng lưới các trạm sạc điện và sửa chữa thật rộng rãi, thiết lập kênh phân phối toàn cầu, phải giải quyết hàng

đống vấn đề về bảo hộ của các chính phủ trong ngành xe hơi, phải tranh thủ sự ủng hộ của các nhà quản lý thị trường xe hơi điện. Tuy nhiên, chính những thứ hiện nay có vẻ như là chướng ngại vật có khả năng trở thành những chiến hào giúp kẻ khổng lồ chống đỡ được quân thù trong tương lai. Tesla cũng hành động như bất kỳ công ty nào đối với thuật toán T.

Hãy cùng nhau so sánh Tesla với các tiêu chuẩn của chúng ta. Sản phẩm của Tesla là vô song về chất lượng và sáng tạo công nghệ. Tesla không chỉ là một chiếc xe hơi điện; đó là một chiếc tốt hơn nhiều loại xe khác ở nhiều khía cạnh, bao gồm bảng đồng hồ cảm ứng to và duyên dáng, cập nhật phần mềm điều khiển từ xa (bằng công nghệ big data và AI), chế độ lái tự động tốt nhất.

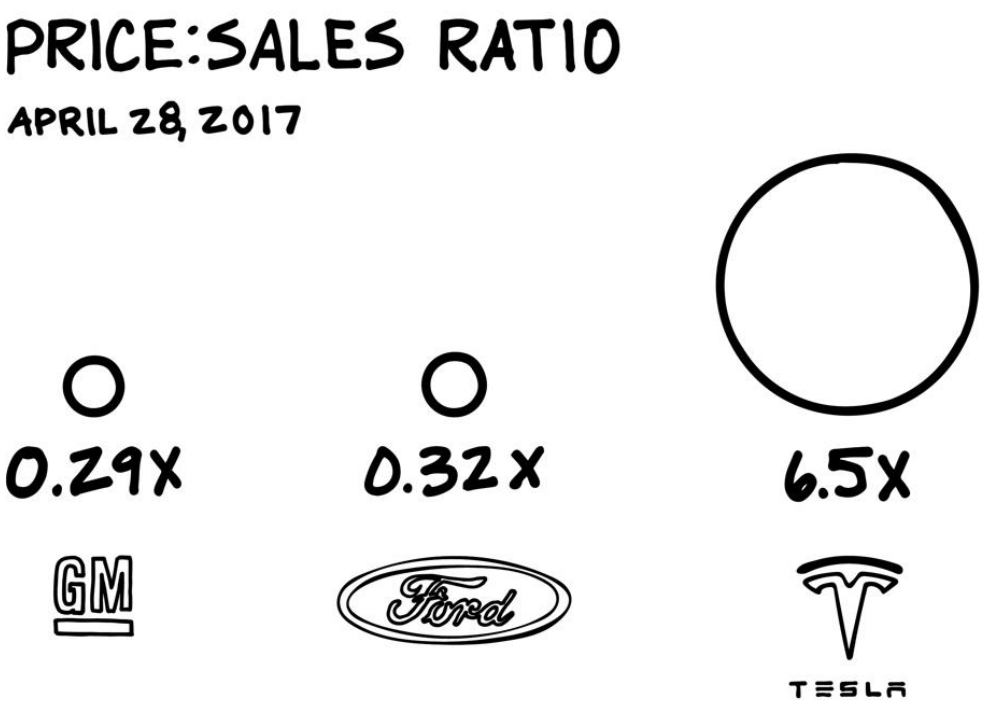
Tesla đem đến cho khách hàng trải nghiệm mà chưa một hãng xe nào làm được, hoặc có thể làm được mà không phải tăng chi phí lên cao ngất ngưởng. Các hãng xe khác đều thất bại trong vấn đề liên kết hàng dọc khi họ luôn theo đuổi chiến lược ít vốn, phụ thuộc vào các đại lý độc lập – mô hình kinh doanh xe hơi phổ biến năm 1985. Mạng lưới đại lý già cỗi này không đủ khả năng để chỉnh sửa hoặc cải thiện cho chiếc xe sau khi rời xưởng. Một ngành công nghiệp mà chỉ tập trung bốc dỡ những cục sắt thép ra khỏi dây chuyền đã tạo một khoảng cách lớn giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng.

Thay đổi mang tính cách mạng nhất của Tesla trong ngành xe hơi không phải là chiếc động cơ chạy điện – nhiều hãng xe khác cũng đang sản xuất xe hơi điện – đó là sự xích lại gần hơn với người tiêu dùng. Từ cách công bố sản phẩm bằng livestream của Elon Musk, đến việc sở hữu riêng các đại lý phân phối, đến khả năng cập nhật phần mềm thường xuyên từ xa cho xe, Tesla hiểu rằng bỏ ra từ 50.000 đến 100.000 đô la mua xe là một khởi đầu của một mối quan hệ kéo dài nhiều năm với Tesla. Nếu Tesla có thể duy trì hỗ trợ khách hàng chất lượng cao giống như sự phát triển nhanh của Tesla, tỷ lệ quay lại với Tesla của nhóm khách hàng cao cấp này sẽ trở thành một cơ số quan trọng (không còn là một biến số nữa) trong đẳng thức đã đề cập ở phần đầu, giúp Tesla tiếp cận nguồn

vốn giá rẻ tốt hơn. Nguồn vốn dồi dào này cũng sẽ giúp Tesla nâng cao trải nghiệm cho khách hàng, và chu trình cứ như vậy diễn ra.

Doanh số của Tesla hiện tại ít hơn Ford 9 lần và chỉ bằng phân nửa GM. Tháng 4 năm 2017, Tesla vượt qua mặt Ford về mặt giá trị thị trường, mặc dù chỉ bán có 80.000 xe so với 6,7 triệu chiếc của Ford năm 2016. Tesla đã quay trở lại thị trường chứng khoán bằng những đợt phát hành cổ phiếu ra thị trường thứ cấp thường xuyên kể từ khi IPO vào năm 2010. Đợt gần đây nhất huy động được một tỷ rưỡi đô la để sản xuất đời xe Model 3 – mặc dù chưa có quý nào Tesla công bố có lợi nhuận. Họ làm được như vậy bởi vì nhà đầu tư đồng ý với tầm nhìn của Elon Musk – họ mua câu chuyện của Musk. Đây là gã đã nói rằng ông ấy sẽ phóng tên lửa lên không gian, làm cuộc cách mạng ngành xe hơi và thay đổi hoàn toàn ngành công nghiệp dự trữ điện. Còn nữa chứ: thiết kế xe lửa điện chạy nhanh hơn gấp 5 lần tốc độ âm thanh. Nếu bạn có thể đi ngược thời gian, bạn có bằng lòng đầu tư vào những ý tưởng của Thomas Edison hay không? Đó là cơ hội đấy nhé!

**TỶ LỆ GIÁ CỔ PHIẾU/DOANH THU MỖI CỔ PHẦN (P/S)**



*Yahoo! Finance. https:// finance.yahoo.com/.*

Các nhà đầu tư của Tesla đánh giá sứ mệnh của Tesla còn cao hơn cả những sản phẩm cụ thể của Tesla. Tesla là một thương hiệu hạng sang và sự kết hợp này là hết sức thuyết phục. Các loại xe hơi điện khác trông như đôi dép lê Birkenstock của Đức; còn Tesla thì giống như chiếc Maserati sang trọng của Ý. Không một thương hiệu nào có thể đồng thời nói với khách hàng "Nếu bạn mua nổi chiếc xe 100.000 đô la, tức là bạn có khẩu vị rất tuyệt và bạn là người quan tâm đến môi trường". Hoặc nói cách khác, tôi rất "hết sẩy" và bạn dứt khoát nên hẹn hò với tôi. Điều đó có nghĩa là, thậm chí còn hơn cả Apple, Tesla có khả năng đánh vào khách hàng một cách nhẹ nhàng, thoang thoảng mùi dục vọng.

Đừng đặt cược rằng Tesla chỉ giới hạn bản thân trong ngành xe hơi. Họ đã phát triển khá mạnh lĩnh vực giao thông bằng điện. Tesla cũng đã thực hiện hàng ngàn chuyến xe bằng công nghệ xe tự lái trên thực tế, trong khi Google và Apple vẫn còn đang trong giai đoạn nghiên cứu. Những công nghệ và kỹ năng này của Tesla sẽ vượt ra khỏi ngành xe hơi cá nhân và nắm giữ tiềm năng dẫn đầu một thị trường mới mẻ khác trong lĩnh vực giao thông, với thế hệ năng lượng thay thế và những ứng dụng khác của điện trong kỷ nguyên số.

Tuy nhiên, vẫn còn hai chướng ngại vật lớn cản đường Tesla trên đường đua đến sự bền vững. Đầu tiên, Tesla vẫn chưa là một công ty toàn cầu – hầu hết việc kinh doanh đều thực hiện tại thị trường Mỹ. Thứ hai, Tesla không có "hàng tấn" khách hàng, vì vậy họ không thể sở hữu dữ liệu hành vi của người tiêu dùng ở diện rộng. Nhưng những chiếc xe của họ chính là dữ liệu – những chiếc máy thu thập dữ liệu qua mọi nẻo đường, vì thế thách thức ở đây chính là qui mô tầm cỡ công ty và thực hiện như thế nào, chứ không phải ở vấn đề năng lực.

**Uber**

Trong khi tôi viết quyển sách này, có khoảng 2 triệu người đang lái xe cho dịch vụ Uber (được gọi là "tài xế đối tác"), nhiều hơn số nhân viên của các hãng Delta, United (hàng không), FedEx, UPS (chuyển phát nhanh) cộng lại. Uber có mặt hơn 81 quốc gia và 581 thành phố trên thế giới. Và Uber đều thành công tại hầu hết các thị trường đó.

Tại Los Angeles, năm 2016, chỉ có 30% các cuộc gọi đặt xe đi bằng taxi. Tại New York, con số dành cho xe taxi cũng tương tự và con số mà Uber thực hiện là 327.000 chuyến so với 249.000 chuyến của taxi truyền thống. Đối với nhiều người trên thế giới, Uber đã trở thành giải pháp di chuyển mặc định của họ trong thành phố, một thương hiệu chi phối ở một nơi mà trước đây thuộc về một nhóm lộn xộn các hãng taxi vàng làm bá chủ.

Bây giờ, Uber là thứ đầu tiên cũng như sau cùng tôi chi tiền mỗi khi tôi đi công việc ở một thành phố nào đó. Thử tưởng tượng trả 100 đô la mỗi lần bạn đến và rời một thành phố hay một quốc gia nào đó xem. Đó là mối quan hệ mà Uber đã thiết lập được với một người làm ăn đi khắp nơi trên thế giới, một phân khúc khách hàng rất hấp dẫn.

Tôi vừa xuống máy bay ở Cannes, Pháp, để nói chuyện tại Cannes Creativity Festival về chủ đề *Quảng cáo nuốt cái gì ít nhất tại các lễ hội.* Tôi cũng có sẵn ứng dụng Uber trên điện thoại. Tôi mở ra thấy rất nhiều loại ở đó, UberX, Uber BLACK, còn có cái gọi là UberCopter nữa. Ngón tay tò mò của tôi lần đến UberCopter như một phản xạ tự nhiên khi "ham của lạ" – ai lại không tò mò muốn biết đó là cái gì chứ? Tôi nhận được cuộc gọi 10 giây sau đó "Gặp tôi tại quầy kiểm tra hành lý nhé".

Họ đưa tôi lên một chiếc bán tải Mercedes, chở tôi đi gần nửa cây số đến một đường băng dành cho trực thăng. Tôi bước lên chiếc trực thăng và tay phi công non choẹt nhìn như đứa phát báo ở khu nhà tôi… và tốn 120 euro (đắt hơn đi taxi 20 euro). Tôi được thả xuống ngay bờ biển Côte d'Azur và thả bộ chừng 300 mét đến khách sạn của tôi. Trong chốc lát, tôi đã tưởng mình là James

Bond… ngoại trừ bộ dạng, kỹ năng, sức hấp dẫn phụ nữ, chiếc xe thể thao của Anh Quốc Aston Martin và cây súng lục.

Đó không phải là kiểu "chơi nổi" mà Uber muốn chứng tỏ là "có thể", bởi vì họ tiếp cận được nguồn vốn tầm nhìn, cộng với sự sáng tạo và quan trọng hơn cả là đem lại trải nghiệm hoàn toàn mới cho khách hàng. Uber có thể làm một việc "điên rồ" như vậy – cho mọi người ngồi trên trực thăng bay đến một khách sạn hạng sang. Nhưng cái "dở" của Uber chính là họ không liên kết chiều dọc như chúng ta đã nói ở thuật toán T, vì những chiếc xe thuộc sở hữu của những ông chủ khác vẫn "qua lại" với các đối thủ cạnh tranh của Uber. Không sở hữu xe đã giúp họ mở rộng qui mô rất nhanh, nhưng lại làm vị thế của Uber cũng "mong manh", vì họ không có những bức tường rào bảo vệ giang sơn của mình. Uber cũng sở hữu những kỹ năng xử lý dữ liệu lớn khá tốt – họ biết chúng ta đang ở đâu, sẽ đi đâu, thích đi đâu, và tất cả dữ kiện đó kết nối vào để nhận diện chúng ta. Ứng dụng Uber cũng tự động đề xuất các hành trình cho chúng ta dựa vào lịch sử thông tin mà chúng ta đã đi.

Tuy nhiên, Uber không được biết đến nhiều như "chất xúc tác" trong thuật toán T, bởi vì có rất ít người biết những ai làm việc cho đại bản doanh Uber. Họ chỉ có vài ngàn nhân viên và đó là những người chỉ chuyên kỹ thuật. Uber đã tính toán được cách tách 8.000 lãnh chúa (nhân viên chính thức chuyên về kỹ thuật) ra 2 triệu nông nô (các tài xế chạy thuê) với mức lương trung bình 7,75 đô la/giờ. Uber có thể nói với cả lực lượng lao động toàn cầu của họ bằng một giọng rất thì thào nhưng khá rõ "Cám ơn các anh đã làm trâu làm ngựa cho chúng tôi".

Làm thế nào mà một dịch vụ gọi xe được định giá trên thị trường lên đến 70 tỷ đô la? Nghi ngờ quá! Nhưng Uber không chỉ là một dịch vụ gọi xe. Xe taxi đối với Uber cũng giống như sách của Amazon. Đó là một mảng kinh doanh thật sự và Uber có thể làm rất tốt, nhưng theo một thành ngữ của người Ả Rập, con lạc đà không chỉ chõ mũi vào lều, ý nói Uber sẽ đi xa hơn chứ không chỉ taxi. Mục tiêu xa hơn là tận dụng mạng lưới taxi khổng lồ trên thế giới (sắp tới sẽ là mạng xe tự hành). Tại California, Uber đã thử nghiệm

UberFRESH, một dịch vụ giao thức ăn. Tại Manhattan, họ thử nghiệm UberRUSH, dịch vụ giao hàng đóng gói. Tại Washington, D.C., họ bắt đầu triển khai Uber Essentials, dịch vụ đặt và giao hàng tạp hóa trực tuyến. Uber có vẻ như đang xây dựng hệ thống mạch máu cho các hoạt động kinh doanh toàn cầu.

Phân phối hàng hóa đi khắp nơi vẫn là một trở ngại lớn đối với các công ty và người sử dụng. Uber có thể tương đương với những máy chuyên chở trong những bộ phim Star Trek, an toàn hơn và rẻ hơn (nếu chấp nhận chậm một chút). Có thể chúng ta sẽ chứng kiến một cuộc tỷ thí "bắt xác" giữa Uber và Amazon tranh giành kiểm soát khâu phân phối hàng hóa. Trong khi đó, FedEx, UPS và DHL cũng sắp nhận được bài học về sự xâu xé là thế nào.

Uber chắc cũng đã hội tụ gần đủ yếu tố trong thuật toán T: sản phẩm khác biệt, tiếp cận nguồn vốn tầm nhìn, qui mô toàn cầu, kỹ năng xử lý dữ liệu lớn. Nếu nói rằng không tính đến khả năng thực hiện (không phải là chuyện dễ làm), Uber chỉ còn một chướng ngại vật, nhưng lại là một một yếu tố quan trọng, để tiến lên đường đua công ty ngàn tỷ đô la, đó là: sự yêu mến. Về mặt này, Uber coi như bị "thập diện mai phục".

Đầu tiên, CEO của Uber là một gã "đểu cáng", hay ít nhất ông ấy bị coi là "cà chớn". Sau những vụ lùm xùm về tính cách của ông ấy, đã có khá nhiều người có ý định xóa ứng dụng Uber trên điện thoại và nhiều người khác đã làm vậy. 10 tỷ đô la bốc hơi khỏi thị trường chứng khoán trong 48 tiếng đồng hồ không phải do nhiều người xóa ứng dụng Uber mà do người tiêu dùng tìm thấy sự thay thế khác – hãng Lyft – vẫn có thể tiếp cận được 2 triệu tài xế đang lái cho Uber. Không nên "trăm dâu đổ đầu tằm" cho ông CEO "ba trợn" kia.

Năm 2014, một phó chủ tịch cấp cao của Uber đề xuất – trước mặt các phóng viên – Uber sẽ thuê các nhà nghiên cứu để "bới lông tìm vết" trong lực lượng nhà báo, những người đã viết những bài báo không tốt về Uber. Một loạt các bài báo sau đó cho rằng ban quản trị Uber đang dùng những công cụ công nghệ để kiểm tra các tài xế bằng thời gian thực để phát hiện tài xế nào dành thời gian lái

xe để vui chơi và giải quyết việc riêng, bao gồm cả việc phát hiện các nhà báo đóng vai tài xế. Tại Pháp, Uber cho chạy một chiến dịch quảng cáo, theo tôi cho là, hấp dẫn nhất. Quảng cáo nói Uber là lựa chọn tốt nhất khi muốn thuê một vệ sĩ. Năm 2016, Uber phải đóng phạt 20.000 đô la cho tòa án New York về việc sử dụng sai mục đích các dịch vụ giám sát theo dõi khách hàng và tài xế.

Tệ nhất, tình cảm dành cho Uber bị dội nước lạnh với sự kiện tháng 2 năm 2017, cựu nữ kỹ sư Susan Fowler tố cáo bị cấp trên quấy rối tình dục và phân biệt đối xử. Những start-up non kém đôi khi có thể làm ngơ những chuyện như thế này, nhưng ở những công ty lớn trong ngành được kỳ vọng sẽ thể hiện một cách xử sự chín chắn hơn. Những vị trí cấp cao thường phải ra đi vài tháng sau đó. Tháng 6 năm 2017, mặc dù có lời đề nghị của ban cố vấn độc lập Uber tìm cách tái bố trí trách nhiệm cho CEO Kalanick, ban đầu ban quản trị Uber không sa thải Kalanick; thay vào đó chính Kalanick tuyên bố nghỉ phép dài hạn. Tuyên bố này cho thấy khả năng phán quyết của ban quản trị quá kém cỏi, càng làm cho tình hình trở nên tồi tệ hơn. Dưới áp lực của các nhà đầu tư, cuối cùng Kalanick cũng phải tuyên bố từ chức vài tuần sau đó. Kalanick rõ ràng là người có khả năng đưa ra tầm nhìn xuất sắc, người đã tạo nên sự thay đổi cho thế giới trong lĩnh vực giao thông hành khách. Nhưng khi công ty bước vào một giai đoạn mới, họ cần một CEO có sự tập trung mới và kỹ năng quản trị khủng hoảng.

Hiện giá trị thị trường của Uber vượt qua Volkswagen, Porsche và Audi; hàng ngàn gia đình và nhà đầu tư trở thành người dựa dẫm vào Uber và vào khả năng dẫn dắt của họ. Đó không còn là vấn đề về cá nhân Travis Kalanick nữa và Uber không nên trông chờ vào sự “cải tà qui chánh” của Kalanick hoặc ông ấy sẽ quay lại sau này.

Những rắc rối này sẽ tổn hại đến Uber hay không? Có, nhưng sẽ có độ trễ và không phải thể hiện ngay trên thị trường tiêu dùng. Người tiêu dùng hay to tiếng nói về trách nhiệm xã hội nhưng rồi sau đó vẫn ùn ùn đi mua điện thoại thông minh được sản xuất trong những nhà máy mà công nhân tự vẫn vì lao động quá khắc nghiệt. Uber có một sản phẩm xuất sắc và tăng trưởng doanh thu vẫn tiếp

tục gia tốc. Nơi Uber bị tổn thương chính là sự tắc trách trong quản lý, khiến họ thiếu khả năng thu hút và giữ chân nhân tài để làm việc – cũng là nơi quyết định thắng thua trong cuộc chiến ở kỷ nguyên số.

Ngoài khủng hoảng quan hệ báo chí và quản lý nội bộ, những nguy cơ hủy hoại sự yêu mến dành cho Uber còn đến từ một nơi căn bản hơn, đó là những hành vi quấy rối của các anh quản lý. Uber là một kẻ phá bĩnh giỏi nhất trong những kẻ phá bĩnh ở thung lũng Silicon. Không may cho Uber, thị trường mà Uber "phá bĩnh" được kiểm soát quá chặt và Uber nổi danh nhờ vào thái độ dám phá bỏ những luật định mà ngành taxi truyền thống áp dụng lâu nay. Uber tin rằng thị trường cũng sẽ tán thưởng cho niềm tin này của họ, có thể thuê bất kỳ tài xế nào họ muốn và tính bao nhiêu tiền tùy theo họ thích. Trong khi đó, cạnh tranh trong ngành taxi không có được sự tự do thoải mái như thế. Uber bị mang tiếng là cạnh tranh "bẩn" với các đối thủ mới cùng mô hình chia sẻ, như Lyft chẳng hạn. Có khá nhiều trường hợp ghi nhận nhân viên Uber dính dáng vào một hành động có tổ chức để do thám đối thủ bằng cách đặt chuyến và hủy chuyến liên tục – giống như kiểu tấn công DDoS trên mạng[(32)].

*[(32)] DDoS - Distributed Denial of Service: kiểu tấn công từ chối dịch vụ rất thông dụng trên mạng.*

Ở một bình diện rộng hơn, mô hình kinh doanh của Uber bị tấn công vì những mối quan hệ không tốt đẹp giữa nhân viên và quản lý, và mang tiếng tạo ra công việc bấp bênh, lương thấp. Uber vẫn cứ khăng khăng không phải là một dịch vụ gọi xe mà chỉ cung cấp ứng dụng công nghệ cho tài xế chia sẻ sử dụng xe để lấy phí. Điều này làm dấy lên những lo ngại về vấn đề bảo hiểm và phúc lợi cho tài xế. Trách nhiệm về an toàn và an ninh của Uber nằm ở đâu? Và những vấn đề khác nữa.

Do đó, phong trào #DeleteUber (một hashtag kêu gọi xóa ứng dụng Uber ra khỏi điện thoại) đã được phát động trong vòng vài phút vào tháng 2 năm 2017 sau tố cáo của cựu nữ kỹ sư, dẫn đến gần

200.000 khách hàng xóa tài khoản Uber với những tuyên bố rằng Uber đang lợi dụng khách hàng trong cuộc biểu tình của giới taxi tại phi trường JFK, phản đối lệnh hành chính cấm nhập cư đối với công dân 7 quốc gia Hồi giáo của tổng thống Donald Trump. Những cáo buộc đó cho rằng Uber lợi dụng cuộc biểu tình để tiếp thị đến những người phản đối chính sách đang bị kẹt ở phi trường JFK. Cáo buộc đó có đúng hay không cũng không thành vấn đề – một ý nghĩa thoáng qua rằng ngay cả những khách hàng trung thành của Uber, như tôi chẳng hạn, cũng cảm thấy băn khoăn về các phương pháp tiếp cận của Uber.

Thế giới vẫn đang cố gắng đánh giá liệu Uber có tốt cho chúng ta hay không? Cũng có thể Uber chỉ là một ý niệm lờ mờ của tương lai trong một nền kinh tế kỹ thuật số: những ứng dụng tuyệt vời cung cấp trải nghiệm đầy ấn tượng được hậu thuẫn bởi các nhà đầu tư lớn – nhưng cũng tạo ra hàng triệu công việc lương thấp; và một nhóm người đặc quyền trong xã hội – hàng ngàn lãnh chúa và hàng triệu nông nô.

**Walmart**

Walmart có vẻ như đã để cho Amazon vươn lên dẫn đầu trong cuộc đua trở thành nhà bán lẻ thống trị trong nền kinh tế số, nhưng thực tế họ chưa rời bỏ cuộc đua. Với gần 12.000 cửa hàng trên 28 quốc gia, Walmart đã tạo ra doanh thu nhiều hơn bất kỳ công ty nào trên thế giới vào năm 2015.

Khi thế giới rục rịch “bước lên” mây, Walmart bắt đầu trông giống một con khủng long nặng nề. Nhưng khi các công ty khác nhận ra rằng thương mại điện tử “ảo” chỉ có thể phát triển về lâu về dài khi được tích hợp với hạ tầng “thật”, bao gồm các cửa hàng, thì Walmart lại là một thế lực không thể không tính đến. Họ có hàng chục năm kinh nghiệm điều hành nhà kho và hệ thống phân phối hữu hiệu, 12.000 cửa hàng hiện tại có thể trở thành 12.000 nhà kho, 12.000 trung tâm phục vụ khách hàng và 12.000 cửa hàng trưng bày.

Cuối năm 2016, Walmart mua lại Jet.com với giá 3 tỷ đô la. Trước đó, Jet.com không có một mô hình kinh doanh có thể phát triển được (cần doanh thu 20 tỷ đô la để hòa vốn) và bỏ ra 5 triệu đô la một tuần cho quảng cáo. Tuy nhiên, Jet.com có một yếu tố của chàng kỵ binh: kể chuyện. Giá cả linh động, như lời của người sáng lập Quidsi bị Amazon mua lại, xem Marc Lore (CEO của Amazon) như vị cứu tinh. Tôi tin rằng Jet.com tương đương 3 tỷ đô la tiền cấy tóc giả của một ông chủ bán lẻ đang bước vào thời kỳ "khủng hoảng tuổi trung niên" bị rụng tóc. Tuy nhiên, công bằng mà nói, Walmart dường như chưa có thói quen bán hàng trực tuyến. Lore chỉ mua Jet.com để đẩy mạnh sự hiệu quả trong các hoạt động thương mại, chính sách giá minh bạch và tiết kiệm phí vận chuyển bằng cách nhận hàng tại cửa hàng mà thôi. Chúng ta chờ xem.

Walmart sử dụng thuốc Botox chống lão hóa[(33)] chỉ là bước khởi đầu. Walmart cũng có khả năng tiếp cận nguồn vốn rất lớn, nhưng không rẻ, vì chỉ số P/E (hệ số giá trên thu nhập của một cổ phiếu) khá cao – đây cũng là thông lệ của một công ty bán lẻ. Nếu Walmart công bố lợi nhuận không cao, để tăng chi phí đầu tư cạnh tranh với Amazon, lập tức ngày hôm sau giá trị thị trường của họ sẽ rơi xuống bằng với Macy's.

*[(33)] Ý nói họ mua Jet.com. (ND)*

Còn nữa, Walmart không được ưa thích lắm vì họ đang là công ty có nhiều công nhân lãnh mức lương ở mức tối thiểu nhiều hơn bất kỳ công ty nào ở Mỹ, nhưng lại tạo ra những người giàu nhất thế giới. Cuối cùng, bạn có từng thắc mắc bây giờ ai là không có điện thoại thông minh và gia đình nào không có đường truyền Internet hay không? Đừng tìm đâu xa. Đó chính là những khách hàng của Walmart. Nhiều người hay dùng từ "những người không theo kịp thời đại" để ám chỉ người tiêu dùng của Walmart. Kỹ thuật số hay sáng tạo gì cũng không đủ sức kéo nhóm người này ra khỏi Walmart.

**Microsoft**

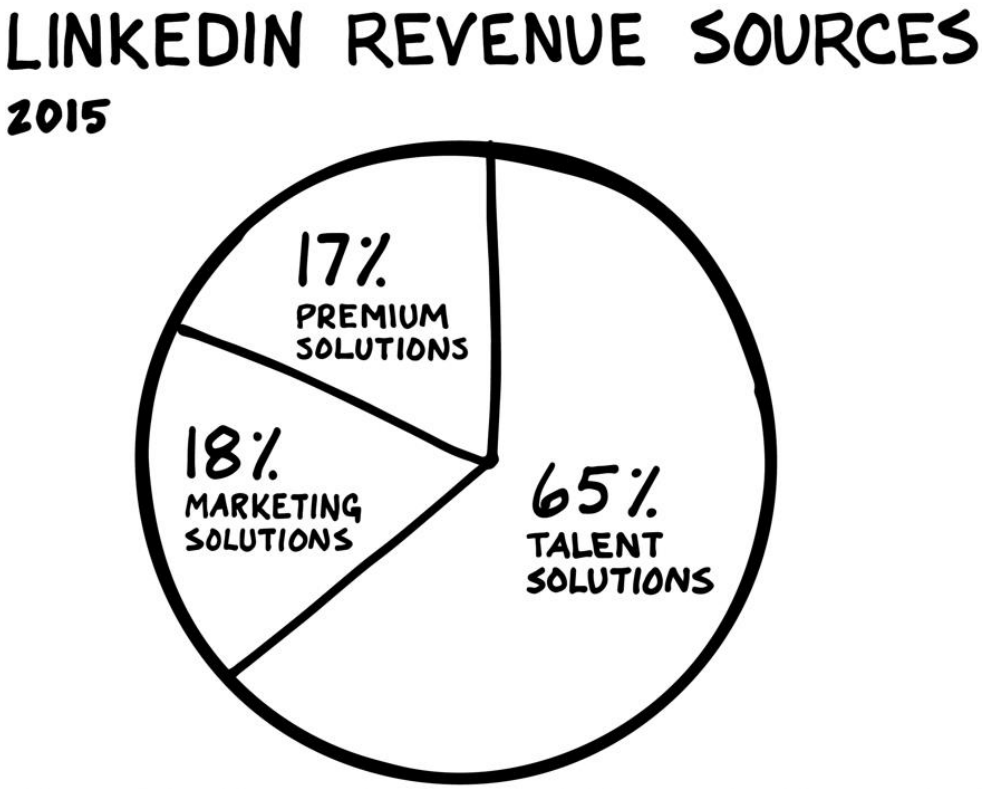
Microsoft giờ đây không còn là con quái thú thành Redmond nữa, đã một thời thống trị vùng đất phì nhiêu "máy tính cá nhân để bàn". Nhưng hệ điều hành Windows vẫn chiếm 90% trên máy tính để bàn (gần phân nửa số đó đang uể oải với Windows 7). Office vẫn là bộ phần mềm máy tính văn phòng mặc định được ưa chuộng, những phần mềm dành cho giới chuyên nghiệp như cơ sở dữ liệu SQL server và bộ công cụ phát triển Visual Studio có mặt khắp nơi. Nếu Microsoft không "xẩy chân" với hệ điều hành Windows Phone, họ hoàn toàn có khả năng quay trở lại vũ đài trở thành chàng kỵ binh thứ năm. Nếu họ có thể tìm cách phát triển LinkedIn mà không tốn quá nhiều nguồn lực, Microsoft vẫn còn một cơ hội.

Hơn nữa, mảng điện toán đám mây Azure đang phát triển rất tốt. Cộng với một CEO trẻ trung mới mẻ đã thổi một hơi thở mới vào câu chuyện của Microsoft. Họ không còn là "chất xúc tác" nóng hổi như trước kia, nhưng sự tập trung vào phân khúc doanh nghiệp (khác với bộ tứ quyền lực đang tập trung vào phân khúc tiêu dùng) cũng giúp Microsoft có một thị trường có sự sáng tạo và cạnh tranh khác hơn so với công nghệ tiêu dùng.

Câu chuyện nằm ở đâu? Nằm ở LinkedIn.

LinkedIn có một số lợi thế quan trọng và hữu hình để so sánh với "bạn đồng nghiệp" của họ là Facebook. Facebook thu được doanh thu chủ yếu từ một nguồn: quảng cáo. Trong khi đó, LinkedIn có 3 nguồn doanh thu khác nhau: bán quảng cáo trên trang; phí từ nhà tuyển dụng để nâng cấp tài khoản truy cập vào cơ sở dữ liệu ứng viên; và thu phí thành viên của những tài khoản cao cấp của người tìm việc. Nguồn doanh thu thứ 3 đã làm LinkedIn khác biệt hoàn toàn so với không chỉ Facebook mà còn đối với tất cả những mạng xã hội khác.

**TỶ LỆ CÁC NGUỒN DOANH THU CỦA LINKEDIN NĂM 2015**




*LinkedIn Corporate Communications Team. "LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results." LinkedIn.*

*(Hình)*

*Gói Oremium: 17%*

*Gói Marketing: 18%*

*Gói Talent: 65%*

LinkedIn cũng đang có một lợi thế đáng ganh tị, đó là họ chưa có đối thủ thật sự. Cũng có những mạng xã hội nhỏ tập trung vào lĩnh vực nghề nghiệp và cả Facebook cũng có thể trở thành một đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, nhưng thật sự chưa có ai phủ sóng rộng mạng kết nối giữa doanh nghiệp và tuyển dụng như LinkedIn. Bạn có thể chuyển từ Facebook qua Instagram, hay Instagram qua WeChat, rồi từ WeChat qua Twitter… Tuy nhiên, trong thế giới B2B, khi bạn đã đưa "đơn xin việc" lên một LinkedIn, bạn thấy chán LinkedIn, bạn

chuyển đi đâu? Không còn nơi nào khác. Hiện nay, LinkedIn một mình một chợ, chưa xuất hiện rõ ràng một đối thủ nào xứng tầm.

Có khoảng 467 triệu người đang tham gia LinkedIn, bao gồm những người tốt nghiệp đại học đưa lý lịch, thành tích đạt được và kỹ năng lãnh đạo… từ khắp nơi trên thế giới. Vậy câu hỏi là "Những ai quan tâm đến LinkedIn?", câu trả lời là "Bất cứ ai quan tâm". Cũng có một nhóm nhỏ các CEO từ thời Baby Boomers(34) không chơi LinkedIn vì họ sợ làm phiền những người tìm việc trẻ tuổi, hoặc họ chỉ thích mân mê chiếc điện thoại chức năng cũ rích Motorola Razr. Ngoài những người này ra, LinkedIn có thể gọi là một cộng đồng toàn cầu của cả B2B (doanh nghiệp – doanh nghiệp) và B2C (doanh nghiệp – người tiêu dùng). Thị trường quảng cáo B2B gấp đôi B2C, như vậy thị trường của LinkedIn cũng lớn hơn các mạng B2C khác.

*(34) Thế hệ những người Mỹ được sinh ra từ năm 1946 đến 1964.*

LinkedIn thành công bởi vì họ phục vụ cho một thị trường tương đối hẹp với những dịch vụ cũng không nhiều. Trở thành một "niên giám" cho doanh nghiệp là một ngành kinh doanh khá lớn, chỉ có thể mới là bước khởi đầu của một công ty với khát khao vươn lên thành chàng kỵ binh.

LinkedIn đang xây dựng trên nền tảng của Microsoft. Tiềm năng cho sự tích hợp với phần mềm Outlook và các ứng dụng khác của Microsoft sẽ rất hấp dẫn. Tuy nhiên, những cơ hội này cũng có thể khiến cho tham vọng của LinkedIn gặp nhiều khó khăn, bởi vì số phận của LinkedIn giờ đây đang bị đánh giá dựa trên khả năng kinh doanh của Microsoft.

Vì vậy, thách thức lớn nhất để LinkedIn trở thành một kỵ binh là: họ đánh dấu tất cả các tiêu chí trong thuật toán T, nhưng lại bằng bút chì, chứ không phải bằng bút mực – điều đó có nghĩa là cũng khá mong manh. Sản phẩm của LinkedIn tốt, nhưng không tốt bằng Facebook. Họ có thể tiếp cận được vốn tầm nhìn, nhưng sẽ không rẻ bằng Amazon. LinkedIn được sở hữu bởi một công ty sống lại sau hơn 10 năm bị suy thoái. Nói tóm lại, LinkedIn giống như Bruce

Jenner – một vận động viên thể dục thắng một huy chương vàng Olympic cho 10 môn phối hợp và sau đó được quảng cáo trên hộp lúa mì mà tôi hay ăn thời tiểu học (xin lỗi Caitlyn, ông luôn luôn là Bruce của lòng tôi). Nhưng Jenner chưa bao giờ giành được một huy chương vàng nào cho từng môn riêng rẻ cả.

**Airbnb**

Thật là lý thú khi cho rằng Airbnb chính là Uber trong ngành khách sạn, và chúng ta thử xem xét ứng cử viên cho kỵ binh thứ năm này coi sao. Tuy nhiên, có những điều khác nhau hoàn toàn khi giải thích thế mạnh cạnh tranh của Airbnb, so với Uber, và thuật toán T mà Airbnb sử dụng để tác động lên chiến lược và cách bố trí nguồn vốn của họ.

Trong khi cả Uber và Airbnb đều có qui mô toàn cầu và hưởng được nguồn vốn giá rẻ, nhưng sản phẩm của họ có sự khác nhau cơ bản. Sonia Marciano, giáo sư của khoa kinh doanh Stern thuộc đại học New York (nhà tư tưởng về chiến lược xuất sắc nhất hiện nay) tin rằng chìa khóa để hình thành lợi thế cạnh tranh là tìm ra những điểm khác biệt đủ lớn, có thật hoặc ít ra cũng được cho là tồn tại. Nếu bạn là một vận động viên 10 môn phối hợp, bạn nên tìm những sự kiện thể thao có độ khác biệt lớn nhất để thi thố. Uber là một sản phẩm tốt nhưng tôi đố các bạn tìm ra được khác biệt giữa Uber, Lyft, Curb và Didi Chuxing.

Có quá nhiều thứ càng ngày càng giống nhau giữa các ứng dụng gọi xe trên thị trường. Uber có thể có sự khác biệt trong khoảng thời gian đầu, nhưng những hành vi của tay CEO “ba trợn” của Uber đã khiến người tiêu dùng phát hiện ra rằng Uber cũng không có gì khác hơn Lyft. Nền tảng của Airbnb nhắm vào điều quan trọng hơn – trong vai trò của một trọng tài ra phán quyết cho cái gì đúng, cái gì sai – và Airbnb cũng có một sự khác biệt lớn trong sản phẩm: nhà trên thuyền ở Marin chứ không phải loại nhà phố nhan nhản ở South Kensington. Hãng bay United Airlines có nhiều khác biệt hơn Uber, khi họ có thể lôi hành khách xuống máy bay (bởi vì sự táo tợn của United); nhưng nếu bạn đi chuyến từ San Francisco đến Denver (thủ

phủ của United Airlines), bạn có thể sẽ được “tha thứ”, bởi vì các chuyến bay này rất khác biệt so với các đối thủ khác (bạn chỉ có một lựa chọn là hãng United Airlines).

Bên cạnh đó, Airbnb còn có một “bức tường che chắn” khác liên quan đến sản phẩm. Rất đặc biệt, đó là tính thanh khoản của sản phẩm. Tính thanh khoản ở đây có thể hiểu là có đủ nhà cung cấp và người tiêu dùng sẵn sàng “khớp lệnh” để giúp dịch vụ có thể sống khỏe. Tính thanh khoản của Airbnb khá gây ấn tượng với thị trường và khó bị sao chép. Uber cần một mô hình mà tài xế và khách đi xe có thể thương lượng mua bán, trao đổi với nhau ở một thành phố nào đó đủ lớn. Đồng tiền của Uber có thể giúp làm được điều đó mà các ứng dụng gọi xe tương tự không thể làm được vì không đủ tiền.

Tuy nhiên, Airbnb cần phải đạt được nguồn cung mạnh hơn nữa tại một thành phố và tạo nhu cầu (sự nhận biết) ở những thành phố khác – ví dụ, nhiều người đến du lịch Amsterdam từ khắp nơi trên thế giới chứ không chỉ từ Hà Lan. Sẽ có cạnh tranh dành cho Uber ở các thành phố lớn, vì một công ty chỉ cần thiết lập thanh khoản ở một thị trường chính mà thôi. Airbnb cần phải mở rộng qui mô ở một châu lục và sau đó dễ dàng vươn ra tầm toàn cầu.

Giá trị thị trường của Airbnb năm 2017 là 25 tỷ đô la và Uber là 70 tỷ đô la. Tuy nhiên, tôi tin rằng Airbnb sẽ mau chóng qua mặt Uber vào khoảng cuối năm 2018. Uber sẽ bị giảm giá trị trên sổ sách bởi vì không có sự khác biệt sản phẩm và các đối thủ cạnh tranh sẽ hưởng lợi. Uber đã công bố lỗ 3 tỷ đô la trên 5 tỷ đô la doanh thu năm 2016 và tình hình có thể sẽ tệ hơn trong những năm tới.

Airbnb là công ty “kỳ lân” khá nhất về mảng chia sẻ để trở thành chàng kỵ binh thứ năm. Điểm yếu nhất của Airbnb là họ thiếu yếu tố “liên kết dọc” (Airbnb không sở hữu bất động sản), có nghĩa là Airbnb không có đủ mức độ kiểm soát trải nghiệm người tiêu dùng như bốn chàng kỵ binh kia. Điều này cho phép ban quản trị Airbnb có cái nhìn nghiêm khắc hơn trong việc bố trí lại nguồn vốn giá rẻ theo hướng kiểm soát nhiều hơn các kênh sản phẩm – độc quyền

thời gian dài bất động sản và các tiện ích phù hợp (như dịch vụ đón đưa ở các cảng và metro).

### IBM

Sinh ra trước Google, trước Microsoft, trước cả một số độc giả đang đọc quyển sách này, đó là một công ty có thế lực trong ngành công nghệ. Có biệt danh là Big Blue, đã từng là tiêu chuẩn cho các doanh nghiệp Mỹ; sau khi bắt tay với Intel và Microsoft, họ đã trở thành kẻ thống trị máy tính cá nhân trong suốt một phần tư thế kỷ.

Tôi đặt IBM vào trong danh sách này không phải với mục đích luyến tiếc dĩ vãng. Mặc dù doanh thu của IBM tiếp tục kéo dài suy thoái so với thời kỷ đỉnh cao (19 quý liên tục ghi nhận doanh thu giảm tính đến quý 1 năm 2017), IBM vẫn có doanh thu 80 tỷ đô la năm 2016. Nhóm kinh doanh khoe khoang khoác lác của IBM vẫn đi họp chung với các giám đốc kỹ thuật của các công ty trong danh sách Fortune 500, IBM vẫn là công ty hết sức nghiêm túc trên cuộc đua đưa các công ty Mỹ lên Internet bằng các giải pháp của họ. IBM có một nhân vật mới, điển trai, cao to (nhưng không đen hôi) trong câu chuyện của mình: hệ thống siêu máy tính trí tuệ nhân tạo Watson. IBM đã có qui mô toàn cầu và có mối liên kết dọc. Tuy nhiên, các hoạt động từ chuỗi cung ứng lên dịch vụ đã ngốn khá nhiều chi phí của IBM, khiến cổ phiếu IBM có hệ số EBITDA (doanh thu trừ các khoản chi phí) khá nhỏ, làm hạn chế IBM tiếp cận nguồn vốn giá rẻ. IBM cũng được xem là một nơi làm việc an toàn chứ không phải là chất xúc tác mạnh. Nói ví von, nhân viên làm việc cho IBM là những người đã lọt qua vòng hai cuộc phỏng vấn ở Google nhưng không được chọn.

### Verizon/AT&T/Comcast/Time Warner

Giả sử bạn ở Mỹ và đang ở nhà lướt web, bạn đang sử dụng Internet của một trong bốn hãng nào trên đây? Cáp truyền hình và cáp điện thoại là một trong những thứ độc quyền nhất vào thế kỷ 20 và 4 công ty lớn này đã nổi lên sau hàng chục năm sáp nhập, nay đã trở thành những công ty nòng cốt trong kỷ nguyên số.

Họ cũng đối mặt với những chướng ngại vật lớn để chiếm được lợi thế trên thị trường. Đặc biệt, nhiều người tiêu dùng ghét họ và con đường để vươn ra thị trường toàn cầu của họ không rõ ràng, bởi vì những công ty viễn thông trong nước chính là nhận diện của quốc gia đó, các chính phủ cũng thấy khó chịu khi có quốc gia khác nghe được dân họ nói gì và biết khá nhiều dữ liệu của họ.

Nếu bạn sở hữu những đường ống chuyển tải dữ liệu của cả thế giới, công ty bạn luôn trở nên quan trọng, nhiều lợi lộc và rất qui mô. Tuy nhiên, công ty bạn không đáp ứng đầy đủ các tiêu chí của thuật toán T để trở thành chàng kỵ binh, nhưng có thể đủ để đưa bạn đến gần danh hiệu đó. Cuối cùng, bốn công ty này có được xem là nơi làm việc tốt nhất, như chất xúc tác cho các tài năng hay không? Không thể được, nhưng không phải là không có cơ hội.

***

Tôi muốn dùng hai câu hỏi để kết luận về những ứng cử viên cho danh hiệu chàng kỵ binh thứ năm: Có ai trong danh sách trên có khả năng nhất? Và liệu bốn chàng kỵ binh hiện tại có cho phép điều đó xảy ra hay không?

Chắn chắn Amazon không bao giờ để Walmart quay trở lại những vùng đất mà họ đang chiếm giữ. Và Google, khi đang theo đuổi công nghệ xe tự lái, chắc chắn nhận diện được Uber và Tesla muốn cái gì?

Nhưng sẽ không có sự giải thích hợp lý cho khuynh hướng và những thay đổi lịch sử. Trong thập niên 1970, IBM dường như không ai có thể cản nổi. Thập niên 1990, Microsoft trở thành cơn động đất đáng sợ cho ngành công nghiệp điện tử. Công ty nào cũng sẽ già cỗi, thành công dẫn đến sự mãn nguyện. Sự khởi đầu một lớp tài năng trẻ háo hức đi tìm những thách thức mới và cho cổ phần trước khi IPO sẽ là một giải pháp tuyển dụng nhân tài không tránh khỏi. Tất nhiên, hiện tại cũng có những nhân tài đang ở trong các phòng thí nghiệm hay đại học xá, đang nghiên cứu một công nghệ mới để thay đổi thế giới này theo một chiều hướng khác –

giống như sự xuất hiện tích hợp linh kiện bán dẫn năm 1947 và sau đó là mạch tích hợp năm 1958. Ở một nơi nào đó trên thế giới, trên bàn ăn hoặc quán cà phê Starbuck nào đó, một nhóm start-up, do một Steve Jobs thứ hai đang chỉ huy, đang âm mưu mở một công ty mới có thể đánh gục bốn chàng kỵ binh, rồi trở thành chàng kỵ binh duy nhất thì sao? Không thể như thế được, nhưng cũng không thể không xảy ra. Cũng giống như những trận lụt trăm năm có một, dường như cứ 10 năm thì lại ập đến thế gian này, trông như không thể nào cho đến khi điều đó xảy ra.

# Chương 10
# Bộ tứ quyền lực và bạn

Sự chi phối của bộ tứ quyền lực đã có những tác động vượt ngoài sức tưởng tượng lên môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp và cuộc sống của người tiêu dùng. Nhưng những tác động lên con đường sự nghiệp của từng cá nhân là gì? Tôi cũng đã chứng minh không một người trẻ tuổi nào ngày nay lại không biết đến bộ tứ này và họ đã thay đổi nền kinh tế mạnh mẽ như thế nào. Bộ tứ đã làm cho những công ty "thường thường bậc trung" đi đến thành công khó khăn hơn hoặc các star-up mảng công nghệ tiêu dùng cạnh tranh và tồn tại cũng gian khó hơn.

Nếu hầu hết độc giả của tôi – và các con số thống kê tôi đã trích dẫn – ủng hộ quan điểm của tôi, chúng ta học được điều gì để giúp nhảy từ trạng thái tốt lên mạnh, thậm chí xuất sắc? Tôi muốn kết thúc quyển sách bằng một số quan sát về một chiến lược nghề nghiệp cho bản thân các bạn để có thể thành công trong kỷ nguyên mới này.

## Thành công và nền kinh tế bấp bênh

Nói ngắn gọn, không còn lúc nào tốt hơn lúc này để trở thành người xuất sắc, hay không lúc nào tệ hơn lúc này để thành người trung bình – một thời khắc có tính quyết định: một là lên voi, hai là xuống chó.

Đó là một trong những ảnh hưởng chính trong môi trường chia rẻ bởi sự trỗi dậy của nền "kinh tế may rủi", nơi mà công nghệ số tạo một thị trường riêng, trong đó người chiến thắng nắm giữ hầu như tất cả lợi thế. Các doanh nghiệp và quốc gia lọt thỏm trong cơn phong ba "toàn cầu hóa", biến họ thành thiểu số trong đa số. Tin buồn là thế giới đó càng ngày càng có nhiều "thú ăn thịt". Tin vui là cá lớn sống trong hồ lớn mới hạnh phúc. Bộ tứ quyền lực đã chứng minh điều đó.

Đã có thị trường thì tất yếu sẽ có hiện tượng này, nơi mà giá trị của những sản phẩm cao cấp trong một lĩnh vực sẽ bùng nổ, trong khi giá trị của những sản phẩm thấp hơn bị đổ vỡ. Giống như những bản sách hiếm, Amazon đã xuất bản được những quyển sách khó tìm trên bình diện toàn cầu, dẫn đến tình trạng nhu cầu không ngừng tăng đối với một nguồn cung cố định, tất yếu dẫn đến giá phải tăng. Điều này cũng biện minh cho sự thừa thải những loại sách "thường thường bậc trung" và cho phép người tiêu dùng có quá nhiều lựa chọn sản phẩm ở phân khúc cấp thấp. Khi nguồn cung quá thừa thì tất yếu có hiệu ứng ngược lại: giá trị những sản phẩm không cao cấp sẽ bị tàn phá.

Tương tự như trong thị trường lao động. Nhờ vào LinkedIn, mọi người đều có quyền bình đẳng ở thị trường lao động toàn cầu. Nếu bạn là người xuất sắc, sẽ có hàng ngàn công ty tìm bạn. Nếu bạn giỏi, bạn phải cạnh tranh với hàng chục triệu người giỏi khác trên khắp thế giới – lương của bạn có thể không cao, thậm chí có thể giảm.

Các giáo sư nằm ở tốp cao của khoa kinh doanh Stern được các trường trên thế giới mời gọi và được trả 50.000 đô la hoặc cao hơn cho một buổi diễn thuyết. Tôi võ đoán là thu nhập hàng năm của họ vào khoảng từ 1 triệu đến 3 triệu đô la. Nhóm còn lại tôi gọi là giỏi phải cạnh tranh với học viện Khan và đại học Adelaide. Các giáo sư giỏi này chỉ giảng dạy bậc đại học với thu nhập khá khiêm tốn, hay nói một cách hoa mỹ hơn là những tiếng kêu than thường nghe về sự bất cân xứng so với các đồng nghiệp của họ. Sự khác biệt giữa "xuất sắc" và "giỏi" chỉ ở vào khoảng 10% hoặc ít hơn, nhưng sự tưởng thưởng giữa hai thứ cách nhau khoảng 10 lần. Giáo sư giỏi có thu nhập bình quân năm khoảng 120.000 đến 300.000 đô la và rất dễ bị thay thế. Trường đại học không thể đuổi việc họ, vì có bổ nhiệm theo luật, vì vậy trường sẽ làm bộ như quan tâm họ nhưng thực sự là đuổi khéo họ. Trường sẽ đưa họ vào ghế chủ tịch một hội nào đó, đưa họ vào một ủy ban nào đó với hàng tá lời giải thích cho sự không nổi trội của các giáo sư này.

Không tính đến những yếu tố xuất chúng bẩm sinh, nỗ lực nào để giúp chúng ta đạt được 10% khoảng cách từ người giỏi trở thành người xuất sắc? Những điều cơ bản sẽ không thay đổi. Vượt trội, táo bạo và đồng cảm là những thuộc tính mãi mãi của người xuất sắc trong mọi lĩnh vực. Nhưng tốc độ và sự biến đổi trong công việc sẽ tăng nhanh chóng, thành công sẽ chỉ là những sai biệt nhỏ để phân biệt người thành công và những người còn lại mà thôi.

Như tôi đã đề cập ở phần đầu quyển sách, công ty thứ sáu của tôi là L2, chuyên về phân tích dữ liệu doanh nghiệp, đã phát triển lên đến 140 nhân viên trong vòng 7 năm. 70% nhân viên ở độ tuổi dưới 30; tuổi trung bình của họ khoảng 28. Nhân viên của L2 thường được các công ty nhiều khát vọng và hoài bão chào mời tuyển dụng. Họ là những thanh niên: nguyên chất, có ít thời gian để định hình cá tính trong công việc và nuôi dưỡng sự trẻ trung của họ. L2 là một môi trường lý thú để quan sát và chứng kiến những cá tính cốt lõi để con người đi đến thành công hay thất bại. Và từ sự quan sát đó, tôi đã đi đến những kết luận vừa rồi, liên quan đến việc chúng ta cần làm gì để thành công trong một nền kinh tế bị các chàng kỵ binh thống trị.

**Những yếu tố thành công riêng của cá nhân**

Bình thường, người thông minh là những người làm việc chăm chỉ và đối xử tốt với mọi người xung quanh, làm việc tốt hơn những người suy nghĩ chậm chạp, lười biếng, có tính ganh tỵ với đồng nghiệp. Những điều này luôn luôn đúng – ngay cả khi có một vài trường hợp ngoại lệ. Tuy nhiên, tài năng và làm việc chăm chỉ vẫn là yếu tố giúp chúng ta vượt lên hàng tỷ người trên thế giới này. Có một số người, có vẻ xa cách hơn và cô lập hơn, thế giới đã tạo ra họ là phần tinh túy cho nền kinh tế số này.

Không có gì quan trọng hơn sự “trưởng thành về cảm xúc” – đặc biệt đối với những người ở độ tuổi đôi mươi, chất lượng cảm xúc ở mỗi người mỗi khác. Càng ngày càng có ít những công việc mà ở đó một cá nhân chỉ báo cáo công việc với một ông chủ duy nhất, thi hành một loạt các nhiệm vụ đặc thù, với kỳ vọng rằng những công

việc này sẽ không thường xuyên thay đổi hoặc thay đổi không đáng kể. Trong khi đó, một nhân viên trong kỷ nguyên số thường phải đáp ứng rất nhiều mệnh lệnh từ nhiều cổ đông khác nhau và phải thường xuyên thay đổi vai trò chỉ trong một ngày – một môi trường chỉ dành cho những người chín chắn. Khi vòng đời sản phẩm càng ngày càng ngắn và cạnh tranh càng ngày càng khốc liệt, công việc của chúng ta cũng sẽ đong đưa nhanh chóng giữa thành công và thất bại.

Làm sao để chúng ta duy trì được sự nhiệt tình và đam mê trong hoàn cảnh khắc nghiệt như vậy mới là điều quan trọng. Làm sao chúng ta có thể giao tiếp với người khác trong các dự án cùng làm chung với nhau. Những người trẻ luôn có cái tôi rất mạnh, nhưng phải giữ được sự điềm đạm dưới áp lực công việc, phải biết học và ứng dụng những cái đã học được để làm tốt hơn những người xung quanh, những người thường dễ bị bối rối, mắc kẹt vào những thứ lặt vặt và để cho cảm xúc dẫn dắt họ đến trạng thái kích động. Những người biết thoải mái chọn lựa hướng đi và hiểu vai trò của mình trong một nhóm làm việc, thường làm việc tốt hơn những người xung quanh khi ranh giới của trách nhiệm khá mù mờ và cấu trúc tổ chức hay thay đổi.

Hiệu ứng “trưởng thành về cảm xúc” được ghi lại khá đầy đủ trong những nghiên cứu gần đây. Một cuộc nghiên cứu có tính chất thống kê trên 668 chương trình đào tạo về kỹ năng cảm xúc và xã hội cho thấy, 50% trẻ em trải qua những khóa học này đã có thành tích học tập khá tốt và tỷ lệ học sinh có những hành vi xấu giảm rất ấn tượng. Daniel Goleman, người được biết đến nhiều với thuật ngữ “trí tuệ cảm xúc (emotional intelligence)”, phát hiện ra rằng những người mang lại thành tích trong kinh doanh tại các công ty toàn cầu đều là những người có khả năng tự ý thức, tự biết điều chỉnh, có động cơ phát triển mạnh, tính cảm thông và có kỹ năng hoạt động xã hội.

Một kết luận cũng khá thú vị về vai trò quan trọng của “trưởng thành về cảm xúc” ở những người trẻ tuổi là phụ nữ có kỹ năng này tốt hơn. Tôi không có ý nói những lời có cánh ở đây, mặc dù thừa

nhận rằng tôi không chắc là có đủ bằng chứng hay dữ liệu để nói ngược lại điều này. Dù sao đi nữa, khi được hỏi trong các bảng khảo sát, cả đàn ông lẫn phụ nữ đều đồng ý phụ nữ ở độ tuổi đôi mươi có khuynh hướng "già dặn" hơn cánh đàn ông chúng tôi. Đã có những chứng minh từ những nghiên cứu về thần kinh học cho rằng não của phụ nữ phát triển sớm hơn và nhanh hơn khi bước vào tuổi trưởng thành.

Tôi thường dự những hội nghị, nơi có khá nhiều anh chàng đôi mươi đốt nhiều thời gian để diễn giải những đam mê của bản thân mình, đối đáp chan chát ở những cuộc đối thoại và chủ yếu là để "giựt le" trước đám đông, cho đến khi một phụ nữ xuất hiện trong khán phòng – họ thường im lặng và lắng nghe – từ tốn giới thiệu những dữ kiện liên quan, tổng kết những vấn đề quan trọng và đưa ra những đề nghị hướng đến những công việc tiếp theo cho chúng tôi.

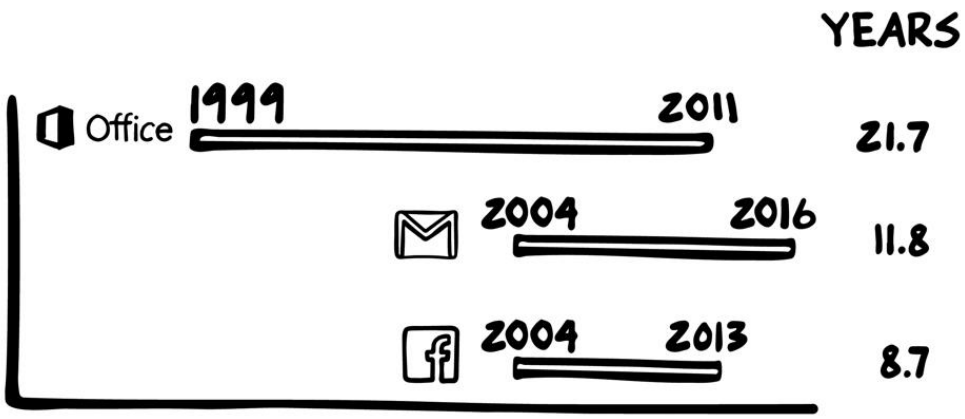
Đàn ông, nhất là giới trẻ, vẫn còn được ưu ái bằng một loại thiên kiến văn hóa so với các đồng nghiệp nữ, đặc biệt đến thời điểm được thăng chức – có thể bởi vì đàn ông được cho là có sự quyết đoán hơn. Điều này có thể giải thích vì sao có thiểu số đàn ông đạt được sự trưởng thành về mặt cảm xúc. Nhưng chính họ lại là những hạt giống hiếm và có giá trị. Các doanh nghiệp đều hiểu rõ hiện tượng này, khi có tới 70% nữ sinh trung học được chọn để đọc bài phát biểu trong buổi lễ tốt nghiệp trung học, tương lai của phụ nữ.

Kỷ nguyên số giống như nhà triết học cổ đại Heraclitus làm thí nghiệm với các hợp chất: không ngừng thay đổi các điều kiện phản ứng hóa học. Hầu như trong mọi môi trường làm việc, chúng ta đều được kỳ vọng biết sử dụng và thành thạo các dụng cụ, tất nhiên không phải những thứ đã tồn tại cách đây một thập kỷ hay thậm chí mới hồi năm ngoái. Cho dù tốt hay xấu (thẳng thắn mà nói là lành ít dữ nhiều), các công ty, tổ chức tiếp cận với vô vàn dữ liệu và cũng bằng vô vàn phương pháp để sắp xếp và truy vấn đống dữ liệu đó. Cũng vậy, những ý tưởng có thể sẽ biến thành hiện thực bằng một tốc độ chưa bao giờ có. Cái mà những công ty hàng đầu như

Amazon, Facebook, hay kể cả không hàng đầu như Zara chẳng hạn, đều giống nhau đó là họ rất nhanh nhẹn.

Tò mò cũng là một yếu tố dẫn đến thành công. Cái gì mới vừa làm xong hôm qua, hôm nay đã trở nên lỗi thời và sẽ bị quên lãng vào ngày mai – giống như thay thế những công cụ mới và công nghệ mới mà chúng ta chưa từng nghe nói đến. Hãy nhìn xem, điện thoại cần 75 năm để phủ sóng cho 50 triệu người, còn truyền hình là 13 năm để đến 50 triệu gia đình, Internet thì chỉ cần 4 năm… và trò Angry Birds thì chỉ 35 ngày. Trong ngành công nghệ, tốc độ còn nhanh hơn: cần 22 năm để bộ Microsoft Office có một tỷ khách hàng, Gmail chỉ cần 12 năm và Facebook chỉ 9 năm. Cố gắng để cơn thủy triều hung hãn này nhấn chìm chúng ta, người thành công trong kỷ nguyên số phải làm việc hằng ngày, không chần chừ thay đổi, nhưng phải luôn hỏi rằng “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta làm theo cách này?”. Bám chặt theo qui trình định sẵn, hay theo cách truyền thống từ trước đến nay vẫn làm, chính là gót chân Achilles của những công ty quá lớn. Hãy là người luôn có những ý tưởng thực tế và điên rồ, đáng để thảo luận và thử nghiệm. Thử chơi trò tấn công: cứ 4 việc bạn được yêu cầu làm, cứ thử đưa ra một việc không nằm trong yêu cầu đó.

## THỜI GIAN TRUNG BÌNH ĐỂ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ĐƯỢC MỘT TỶ KHÁCH HÀNG




*Desjardins, Je . "Timeline: The March to a Billion Users [Chart]." Visual Capitalist.*

Một kỹ năng xuất sắc nữa đó là "tính sở hữu". Hãy cứ bị ám ảnh với những công việc hơn bất kỳ người nào trong nhóm và suy nghĩ xem cần cái gì để hoàn thành công việc đó, khi nào và như thế nào. Giả sử mọi việc đều sẽ không đâu vào đâu trừ phi bạn là tất cả mọi người. Hãy biến mình là người chủ trong mọi lời nói, hành động – công việc, dự án sẽ được hoàn thành.

**Hãy vào đại học**

Đúng, nghe có vẻ giáo điều, nhưng tôi cứ phải lặp đi lặp lại điều này. Nếu bạn muốn trở thành người lao động trí óc thành công trong kỷ nguyên số, dấu hiệu rõ ràng nhất là hãy vào một trường sau đại học danh tiếng và chọn lĩnh vực riêng biệt.

Đúng, Zuckerberg, Gates và Jobs chưa tốt nghiệp đại học. Tuy nhiên, bạn và con cái bạn, không phải là Mark Zuckerberg. Mặc dù không ai trong bọn họ tốt nghiệp đại học nhưng trải nghiệm của họ tại môi trường đại học vẫn là chất liệu cho thành công của họ. Facebook lan truyền trong cộng đồng sinh viên bởi vì ý tưởng đó phát triển từ nhu cầu có thật tại các đại học xá. Gates bỏ ra ba năm

học chuyên về toán và lập trình ở Harvard trước khi ông ấy mở Microsoft và gặp được Steve Ballmer ở Harvard, người đã giúp Gates biến Microsoft thành ông hoàng trong suốt một phần tư thế kỷ. Ngay cả Jobs cũng vào được Reed và phát hiện niềm đam mê đối với thiết kế ở đó. Tất cả những thứ khó khăn như chi phí và căng thẳng mà cha mẹ phải chịu đựng để đưa con cái vào học và duy trì trong suốt bốn năm ở trường vẫn là một việc đáng làm. Tốt nghiệp đại học giúp chúng ta có lợi thế trong suốt cuộc đời hơn những người chỉ tốt nghiệp trung học 10 lần.

Có vài nơi kỳ diệu trên thế giới và thời điểm tuyệt vời trong cuộc đời chúng ta để đồng thời thể hiện sự háo hức và bộ não trẻ trung sáng chói, dành thời gian quý giá đó để học cách trưởng thành và cân nhắc những cơ hội mà vũ trụ này mang đến cho chúng ta.

Vì vậy, hãy bước vào đại học – chúng ta có thể học được một cái gì đó. Ngay cả nếu không học được gì, thương hiệu của trường đại học trên trán chúng ta cũng sẽ là tài sản lớn nhất cho đến khi có tài sản thật sự và giúp chúng ta không ngừng mở từng cánh cửa cho sự nghiệp. Những phòng ban nhân sự, những ủy ban xét duyệt ứng viên vào đại học luôn luôn có rất nhiều sự chọn lựa. Tất cả chúng ta đều bị chọn lọc qua những cơ chế và những kinh nghiệm đánh giá để được họ chọn.

Không ai muốn thừa nhận điều này nhưng nói thật, ở Mỹ rõ ràng tồn tại một tầng lớp đặc quyền: được gọi là “đại học”. Vào đỉnh điểm của cuộc đại suy thoái (2007 – 2012), tỷ lệ thất nghiệp của người tốt nghiệp đại học dưới 5%, trong khi những người tốt nghiệp trung học trên 15%. Mức độ thành công của bạn cũng được xếp thành bậc dựa trên tiêu chí bạn tốt nghiệp đại học nào. Những sinh viên được học ở tốp 20 trường đại học giỏi coi như an tâm, họ có khả năng trả hết nợ vay đi học. Trong khi đó, những người khác cũng bị mắc nợ vay đi học như vậy, gần như không có cơ hội để hưởng được cái gọi là hoàn vốn đầu tư (ROI) trên số nợ đó.

Chi phí học đại học lại càng ngày càng cao trong những năm gần đây, ở một mức tăng 197% so với mức lạm phát 1,37%. Hiện nay có

một sai lầm chung rằng các công ty công nghệ, đặc biệt những công ty có đầu tư vào các trường đại học công nghệ, sẽ giúp đột phá nền giáo dục. Thật là vớ vẩn. Thay vào đó, Harvard, Yale, MIT và Stanford là những trường được kỳ vọng nhất sẽ giúp đột phá giáo dục chỉ khi chịu áp lực nặng nề và liên tục từ chính phủ về sự tích trữ phi lý và không hợp đạo lý chút nào về khoảng tiền đóng góp khổng lồ. Harvard tuyên bố lẽ ra có thể nâng gấp đôi lượng sinh viên năm thứ nhất hồi năm 2016 mà không hề để chất lượng giáo dục bị giảm sút. Tốt lắm, vậy thì làm đi. Càng nhiều sinh viên, không cần phải đóng học phí, tại những trường giỏi nhất sẽ đột phá hệ thống giáo dục, chứ không phải trông mong vào những chương trình đại học trực tuyến mở đại chúng (Massive Open Online Campuses – MOOCs) tại những trường đại học xoàng xĩnh.

Ở một trường đại học hàng đầu, danh tiếng không chỉ là thứ duy nhất bạn có được bên cạnh nền giáo dục bạn đã nhận được. Những người bạn xung quanh cũng quý giá không kém. Một vài người bạn này có thể biến mất không một dấu vết, chắc chắn là thế, nhưng một vài người khác sẽ tiếp tục hành trình thu thập kiến thức, kỹ năng và kết nối. Đó có thể là những người mà bạn cần để đi tới thành công trên con đường tương lai riêng của mình. Một số nhà tư vấn uy tín nhất của tôi và đối tác làm ăn là những người tôi đã học chung ở đại học California Los Angeles (UCLA) và trường kinh doanh Haas của đại học Berkeley. Tôi biết tôi không thể có thành công như ngày hôm nay nếu không có những trải nghiệm và tình bạn như vậy.

Tôi là người đầu tiên thú nhận sự bất công này trong hệ thống giáo dục đại học Mỹ. Chi phí học đại học cao đến ngất ngưởng, bốn năm học phí, cộng thêm phòng trọ và ăn uống, ngay cả ở những trường đại học loại hai thôi, cũng ngốn chừng 250.000 đô la. Mặc dù những trường loại một đưa ra các chương trình học bổng rộng rãi nhưng cũng chưa thể giúp những sinh viên nghèo thông minh vào được những trường tốt nhất – gói hỗ trợ tài chính của các trường thuộc nhóm Ivy League khá tốt dành cho sinh viên từ các gia đình thu nhập trung bình, không những miễn học phí mà còn miễn tiền phòng trọ và chi phí ăn uống. Để cạnh tranh giành lấy những học

bổng này, những đứa trẻ nhà nghèo muốn được nhận vào thì phải cạnh tranh với những đứa trẻ có khả năng thuê giáo viên dạy kèm, học thêm những lớp chuẩn bị cho kỳ thi SAT và một số kỳ tham quan thực địa. Ngoài ra, bọn trẻ nhà nghèo còn phải cạnh tranh với cái gọi là "di sản" của những đứa cùng trang lứa nhưng có cha mẹ là cựu sinh viên của các trường đó, cạnh tranh với những em có cha mẹ đóng góp tiền của cho nhà trường nhiều năm qua, hay những người thường đánh golf với hiệu trưởng.

Nếu không thể lọt vào trường yêu thích thì sao? Bạn phải làm gì đây? Chuyển trường là giải pháp khả dĩ. Hầu hết trong mọi trường hợp, xin vào trường giỏi học năm thứ hai dễ hơn khá nhiều khi xin vô từ năm thứ nhất. Trường hợp này tức là có chỗ trống năm thứ hai do ai đó bỏ học hoặc chuyển trường, bạn chỉ cạnh tranh với một nhóm ít mà thôi, không giống như năm thứ nhất phải cạnh tranh khá nhiều. Hoặc cứ học ở một trường loại hai, thậm chí loại ba… và cố gắng làm việc chăm chỉ vào: có GPA xuất sắc, tham gia các chương trình nghiên cứu, giành nhiều giải thưởng, hoạt động các câu lạc bộ trường,… Và đây là cũng là một con đường ít tốn kém để đạt được học vấn tốt.

**Chứng chỉ**

Nếu đại học không phải là một lựa chọn, vậy bạn phải làm gì? Học để lấy các chứng chỉ. Các loại chứng chỉ như CFA (Chartered Financial Analyst – phân tích tài chính), CPA (Certified Public Accountant – kế toán viên công chúng), Pilot's Instrument Rating (các chương trình huấn luyện phi công) hay Jivamukti Yoga Teacher Ceritification (chứng chỉ hành nghề huấn luyện Yoga)… Nếu bạn nghĩ điện thoại thông minh và bằng lái xe là những chứng thư, bằng chứng để phân biệt bạn và người khác, bạn sẽ hối tiếc. Tất nhiên, bằng đại học là bằng chứng mạnh nhất và nhanh nhất. Nếu đại học không phải là món khoái khẩu thì bạn nên tìm những chứng thư khác để giúp bạn được nhận diện từ 7 tỷ người trên hành tinh này – những người nhận đồng lương 1,3 đô la/giờ.

**Tập thói quen hoàn thành công việc, đừng bỏ nửa chừng**

Những người đã có thành tích trong một lĩnh vực thường đạt thành tích ở hầu hết các lĩnh vực khác. Cho dù đó là việc lọt vào chung kết của vòng tranh tài khúc khôn cầu ở trường đại học, giành giải trong kỳ thi đánh vần ở tiểu học, hay có một huân chương ghi nhận thành tích trong quân đội gắn trên ngực áo, khả năng hoàn thành công việc là một thói quen cần được tu dưỡng và lặp đi lặp lại.

Muốn trở thành người thắng cuộc, trước hết bạn phải là người tham dự cuộc tranh tài cái đã. Bạn không thể là người chiến thắng nếu chưa đặt chân vào đường đua, đó không chỉ là đối mặt với các nguy cơ mà còn phải chuẩn bị sẵn sàng đối mặt thất bại, đó chính là bước khởi đầu để tập thói quen hoàn thành công việc. Cạnh tranh đòi hỏi phải có lòng dũng cảm và định hướng hành động. Steve Jobs đã rất lo âu khi quay trở lại Apple và tuyên bố ông ấy chỉ thuê những người hạng A như ông ấy, bởi vì người hạng A chỉ thuê người hạng A, trong khi người hạng B sẽ thuê người hạng C – nhưng khổ nỗi ông ấy nói đúng: kẻ chiến thắng nhận diện được ai là đối thủ của mình trong một cuộc đua.

Cạnh tranh cần sự bền bỉ và can đảm. Các cuộc tranh tài thể thao như chèo thuyền, bóng nước, chạy đua… cũng là nơi tạo ra ý chí cạnh tranh mạnh mẽ. Nếu bạn dự cuộc đua thuyền 2.000 mét, sau 800 mét, bạn tăng tốc mái chèo và khi bước vào 1.400 mét, bạn đã mất cảm giác với mọi thứ xung quanh, chỉ tập trung về đích, thì bạn sẽ có thể đối phó với người khách hàng khó tính và tập trung được nghị lực để đẩy một cái gì đó từ tốt lên xuất sắc. Tin tôi đi.

**Đến một thành phố lớn**

Đã nhiều năm qua, tôi tin rằng kỷ nguyên số cho phép chúng ta làm việc ở bất cứ nơi nào – sống ở một vùng đồi núi xa xôi yên tĩnh, làm việc bằng chiếc laptop kết nối xa lộ thông tin kỳ diệu. Thực tế đã diễn ra ngược lại. Thịnh vượng, thông tin, quyền lực và cơ hội đều xuất hiện ở dạng tập trung bởi vì sáng tạo là một chức năng của những ý tưởng mang yếu tố tính dục. Thành tựu thường xuất hiện ở dạng cá nhân chứ không phải của tập thể. Chúng ta bản chất là

những kẻ săn bắt hái lượm và chỉ hạnh phúc nhất, làm việc năng suất nhất khi sống và làm việc cùng với nhau.

Hơn 80% tăng trưởng GDP của thế giới được tạo ra ở các đô thị và 72% các thành phố trên thế giới đóng góp tăng trưởng GDP cho quốc gia của mình nhiều nhất. Hàng năm, tỷ lệ phần trăm GDP của các thành phố càng ngày càng tăng và sẽ tiếp tục tăng. 36 trong số hàng trăm nền kinh tế lớn trên thế giới thuộc về các khu vực đô thị của Mỹ và năm 2012, 92% công việc và 89% tăng trưởng GDP đến từ 36 thành phố này. Tuy nhiên, không phải tất cả các thành phố đều như nhau – New York và London luôn luôn đứng trong danh sách các thành phố quyền lực nhất trên thế giới. Các nhà phát triển có xu hướng đầu tư ở những thành phố giàu có, nơi họ có thể mở rộng một cách dễ dàng.

Một chọn lựa hợp lý cho sự thành công của một người ở tuổi đôi mươi lại phụ thuộc vào quỹ đạo địa lý hay sao? Mất bao lâu để họ có thể đến được những thành phố lớn nhất của quốc gia mình đang ở? Và bao lâu họ có thể đến những thành phố lớn nhất châu lục? Điều đó còn tùy thuộc vào ý chí của mỗi người nhưng hãy luôn nhớ thành phố lớn là cái nôi của phát triển và hãy tận dụng cơ hội nhiều nhất có thể.

**Hãy dẫn dắt sự nghiệp**

Cứ xem như bạn là người có sự trưởng thành cảm xúc, tò mò và lòng dũng cảm, nhưng nên nhớ đâu chỉ có một mình bạn. Làm sao để vươn lên nổi bật trong nhóm những người cũng sáng láng như bạn? Đầu tiên, bạn phải tự đẩy mình ra khỏi những giới hạn của vùng an toàn bằng cách không ngừng dẫn dắt những tính cách của mình (đừng để tính cách dẫn dắt bạn). Câu hỏi đầu tiên “Phương tiện của bạn là gì?”. “Bia rượu”, đó chỉ là những quảng cáo trên tivi. “Thương hiệu hạng sang”, đó chỉ là những quảng cáo trên tạp chí, đừng tin! Những thứ đó không phải là phương tiện để bạn tiến lên. Môi trường nào là lý tưởng để bạn thể hiện bản thân? Instagram, Youtube, Twitter, những đội thể thao của công ty, sách vở, tham gia vào YPO…

Bạn cần một môi trường để thể hiện những điều đặc sắc của mình, vì con đường dẫn đến sự tự ti là làm những việc tốt nhưng không bao giờ gắn những việc đó vào bản thân mình vì nhút nhát. Nghe có vẻ không thích đáng, cứ để "hữu xạ tự nhiên hương" đi. Không có chuyện đó đâu! Thử nghĩ xem, bạn có 10 người, 1.000 người, rồi 10.000 người không chịu thể hiện trong công việc, ai cũng lặng lẽ thì kết cục như thế nào? Tin tốt là mạng xã hội làm ra để giúp bạn thể hiện. Tin xấu là đó là bạn phải đủ kiên trì cho một trận chiến lâu dài. Twitter của tôi có 58.000 người theo dõi, chỉ là mức tốt thôi chưa phải xuất sắc và tôi đã mất 6 năm, 15 phút mỗi ngày để có được bao nhiêu đó. Video clip hàng tuần của chúng tôi*"Kẻ thắng và người bại"* có 400.000 lượt xem mỗi tuần. Nhưng cách đây hai năm rưỡi, mỗi tuần chỉ có 785 lượt xem. Nhân đây tôi cũng nói, không chỉ có tôi và chiếc camera 9 tuổi của tôi làm việc mà còn có những người cắt gọt, biên tập, làm hiệu ứng đồ họa và một số tiền để mua quảng cáo. Đó là những công việc trong suốt hai năm rưỡi chứ không phải sự thành công một sớm một chiều.

Một số người có khả năng viết, một số thì giỏi về hình ảnh. Hãy đầu tư dữ dội vào những gì bản thân mạnh nhất và những việc không giỏi thì làm ở mức bình thường thôi để không bị trì hoãn công việc. Tất cả mọi người từ ông chủ đến đồng nghiệp sẽ nhìn vào những công việc bạn đang làm. Làm thế nào để họ nhìn thấy bạn ở khía cạnh tốt nhất. Hãy giữ cho bản tin của bạn sạch sẽ, mạnh mẽ và quan trọng là có chút hài hước, cứ như vậy nâng cấp dần.

**Già**

Điều gì xảy ra khi bạn không còn ở tuổi đôi mươi và không tốt nghiệp ở nhóm Ivy League? Tôi 52 tuổi, làm việc với một nhóm các bạn nhỏ hơn gần 25 tuổi. Ở công ty L2, cũng có một vài bạn già như tôi. Tuy nhiên, chúng tôi đều có một điểm chung. Chúng tôi đã học được cách quản lý các bạn trẻ (có mục tiêu rõ ràng, đánh giá, đầu tư cho họ và cảm thông) và đẩy họ ra khỏi vùng an toàn để cạnh tranh với bộ tứ quyền lực – cố gắng hiểu và khai thác họ. Một người 55 tuổi cứ tự hào không bao giờ sử dụng mạng xã hội, chỉ có hai lý do: đầu hàng hoặc lo sợ.

Hãy xông vào cuộc chơi. Tải và sử dụng các ứng dụng. Tham gia vào các nền tảng mạng xã hội khác nhau (nhưng đừng chơi Snapchat, bạn già rồi!) và quan trọng hơn đó là cố gắng hiểu những thứ đó (thực tập đăng tin, đọc bình luận, đăng bình luận, đăng ảnh). Hoặc đăng một video clip trên Google và Youtube, sau đó chọn vài từ khóa để người khác tìm đến clip của bạn. Đừng ai nói "Tôi không thích kinh doanh". Bộ tứ đang kinh doanh. Không có gì là miễn nhiễm cả và nếu bạn không làm quen với những điều này, bạn bị gạt khỏi cuộc chơi.

Mặc dù lý lịch trích ngang về tôi trên Wikipedia và khoa kinh doanh Stern được "tô son trát phấn" lộng lẫy, nhưng tôi không phải là người thiên về công nghệ. Tuy nhiên, tôi đam mê hiểu biết và tạo ra sự ổn định kinh tế cho tôi và gia đình tôi. Vì thế, tôi tham gia Facebook và tìm hiểu những thứ công nghệ này. Điều làm tôi thích thú là đăng một banner trên trang Facebook của tôi "Có một lý do mà chúng ta không thể giữ liên lạc". Tôi cố gắng tìm hiểu thế nào gọi là một "bài viết ẩn" trên Facebook(35) và vào Instagram, nhấn vào các quảng cáo, cố gắng tìm hiểu tại sao những thương hiệu ngày càng ít xuất hiện trên truyền hình mà lại xuất hiện ngày càng nhiều trên môi trường số. Hiểu được bộ tứ quyền lực là bước đầu tiên cơ bản nhất để hiểu về kỷ nguyên số. Hãy mạnh dạn tham gia.

*(35) Dark post: là bài viết không hiện lên trang của bạn nhưng lại có trên trang của những người mà bạn muốn tiếp cận.*

**Yêu sách hợp lý và kế hoạch**

Cố gắng xem những yêu sách hợp lý là một phần trong tiền lương của bạn và cố gắng tăng tỷ lệ lên 10%, rồi 20% tiền lương khi vào tuổi 30, rồi 40. Nếu không tìm thấy cơ hội tăng lương ở công ty bạn đang làm, bạn cần phải tự tạo ra cơ hội đầu tư bên ngoài và thử lập biểu đồ tài chính từ 1 triệu lên 3 triệu, rồi 5 triệu dựa trên thu nhập và chi tiêu. Thời gian rất lạ lùng, đi rất nhanh mà cũng rất chậm: một buổi sáng thức dậy ở tuổi 50, chợt nhận ra không có gì ngoài hai bàn tay trắng thì rất nhanh; nhưng ấp ủ một hoài bão, chờ đợi thành hiện thực thì lại rất lâu.

Tôi từng có hàng triệu đô la và cũng cố gắng để mỗi sáng thức dậy không bàng hoàng như đã nói, nhưng vào một buổi sáng tháng 9 năm 2008, tôi thức dậy hầu như thua sạch. Đó cũng giống thời điểm tôi bắt đầu có đứa con đầu lòng và lo sợ khủng khiếp. Để tránh những nỗi lo sợ này, hãy nhanh chóng lên kế hoạch càng sớm càng tốt. Ngay cả lúc đi học, xài ít hơn khoản tiền kiếm được. Những người hạnh phúc tôi biết là những người luôn tiêu xài dưới khả năng của họ, vì vậy họ không bị những lo âu phiền não văng vẳng bên tai. Tôi nhận ra rằng hầu hết các gia đình có thu nhập trung bình đều khó thực hiện điều này.

Không có ai trở nên siêu giàu nhờ vào tiền lương cả. Tiền lương chỉ cải thiện lối sống cho bạn chứ không làm bạn giàu – vì không bao nhiêu là đủ và dành dụm rất khó khăn. Những người có thu nhập cao có xu hướng đi chung với nhau và cái chúng ta nhìn thấy ở bản thân mình là sự ganh tỵ. Thật ngạc nhiên, trở thành người giàu có không khó chút nào. Định nghĩa về sự giàu có là khi nguồn thu nhập thụ động (tức là không làm việc cũng nhận được tiền, có thể là tiền bản quyền, tiền lời do đầu tư) vượt cao hơn nhu cầu cuộc sống. Cha tôi, nhận 45.000 đô la mỗi năm từ an sinh xã hội lúc về hưu và một số tiền từ đầu tư mang lại, như vậy là giàu rồi, khi ông ấy chỉ chi tiêu 40.000 đô la mỗi năm. Tôi có nhiều người bạn trong lĩnh vực tài chính có thu nhập lên đến 7 con số nhưng họ lại không giàu khi họ ngừng làm việc – họ thật không may chút nào. Con đường đến sự giàu có là con đường sống dưới mức tiền mình kiếm được và đầu tư vào những tài sản có thể tạo ra thu nhập. Giàu có được hiểu là sự kỷ luật trong cuộc sống hơn là hiểu dưới khía cạnh bạn kiếm được bao nhiêu tiền.

Con người chúng ta vốn không có tính tiết kiệm. Chúng ta là những người lạc quan, xem những năm tháng kiếm ra tiền là chuyện bình thường, và cứ tưởng thời gian kiếm ra tiền cứ kéo dài mãi mãi. Có nhiều trường hợp đau lòng xảy ra ở những người chuyên nghiệp, vận động viên, nghệ sĩ, những người kiếm hàng triệu đô la chỉ trong vài năm nhưng rốt cuộc trắng tay bởi vì không có gì buộc họ phải tiết kiệm cả. Tạp chí Sports Illustrated cho biết 78% các cầu

thủ bóng rổ NFL hoặc bị khó khăn tài chính hoặc bị phá sản trong vòng hai năm sau khi họ giải nghệ.

**Trung thành với công việc nhưng đừng suốt đời**

Ông bà xưa có dạy "quen quá hóa lờn", tức là làm ở đâu một chỗ lâu quá cũng không phải là hay ho. Thuê người mới lúc nào cũng cao hơn 20% so với mức lương người cũ, mặc dù người mới bị đánh giá là thấp hơn và cũng có khả năng bỏ việc cao hơn. Tất nhiên, cái gì cũng có sự cân bằng. Nếu tối ngày bạn cứ lo chăm chút hồ sơ trên LinkedIn và la cà với các trung tâm tìm việc, bạn sẽ bị đánh giá là lộn xộn và đứng núi này trông núi nọ. Sẽ không có nhà tuyển dụng nào thích bạn.

Chiến lược của bạn là trung thành tuần tự. Tìm một công ty tốt để làm việc, nơi bạn có thể học những kỹ năng mới, tìm sự đỡ đầu ở những cấp cao hơn (những người sẵn sàng đấu tranh vì bạn), yêu cầu được thăng tiến/phải tiết kiệm, cống hiến toàn bộ bản thân cho công ty từ 3 đến 5 năm. Đừng bận tâm đến những chọn lựa bên ngoài trừ phi hoàn cảnh hiện tại thật bi đát. Nhân đây cũng phải nói, định nghĩa của bạn về bi đát nên nhận được sự đồng cảm của trưởng bối sau khi bạn kể ra những "bất công" mà bạn nghĩ bạn đang phải gánh chịu. Cố gắng tránh tỏ ra bề ngoài tích cực nhưng sẵn sàng bộc phát bất kỳ lúc nào.

Khi có thời cơ rõ ràng (đừng đi tìm việc mới ngay sau khi bạn vừa đòi thăng chức, chẳng hạn), bạn nhận được cuộc gọi từ nhà tuyển dụng, cứ đến phỏng vấn, hỏi thăm ý kiến của người khác. Lưu ý xem xét cơ hội bạn được đào tạo thêm kỹ năng mới.

Nếu cuộc phỏng vấn kết thúc bằng một lời chào mời hấp dẫn, cứ việc thẳng thắn với sếp – bạn là một nhân viên trung thành, bạn thích công việc hiện tại, nhưng bạn nhận được một lời đề nghị tốt hơn ở nơi khác, chứ không hẳn chỉ là lương cao hơn. Bạn có sức hấp dẫn với chỗ mới. Đừng quanh co. Sự thật hơi khó nghe nhưng dễ thuyết phục. Thường thì những chào mời từ bên ngoài sẽ làm bạn thêm hấp dẫn với công ty hiện tại mà không cần phải chuyển

công việc. Nếu công ty bạn không đếm xỉa, đó là lúc bạn nên đi. Trái lại, hướng đi mới mà lại làm bạn không hài lòng, cứ tập trung làm thật tốt ở đó từ 3 đến 5 năm, rồi lặp lại chu trình.

**Cố gắng trung thành với cá nhân, chứ không phải doanh nghiệp**

Mitt Romney, một doanh nhân và chính trị gia của Mỹ, đã sai khi nói công ty là con người. Đồng lý Vương quốc Anh, ngài Edward Thurow đã quan sát cách đây hơn 2 thế kỷ "Các doanh nghiệp không có thân xác để bị trừng phạt mà cũng không có tâm hồn để bị lên án". Vì thế, doanh nghiệp không đáng để ảnh hưởng đến tình cảm và lòng trung thành của bạn, và doanh nghiệp cũng không đáp lại bạn bằng sự tử tế đâu. Các tổ chức, quốc gia, doanh nghiệp đã lôi kéo lòng trung thành suốt nhiều thế kỷ qua, thường chỉ là mánh khóe để thuyết phục những người trẻ làm những việc gan dạ và điên rồ. Những sinh viên ấn tượng nhất trong lớp của tôi là những người trẻ tuổi hết lòng phụng sự quốc gia. Chúng tôi thừa hưởng rất nhiều từ lòng trung thành của họ đối với quốc gia, nhưng tôi không nghĩ quốc gia trả lại đủ cho họ. Đó là một giao dịch không cân xứng.

Hãy trung thành với con người vì họ hơn hẳn doanh nghiệp. Một lãnh đạo tốt sẽ biết họ tốt khi những người đứng sau họ đều tốt – và khi họ đặt lòng tin vào ai đó, họ sẽ làm mọi cách để giữ cho người ấy hạnh phúc và cả đội hạnh phúc. Nếu lãnh đạo của bạn không đấu tranh vì bạn, có thể bạn có một ông chủ tệ bạc hoặc bạn là một nhân viên tệ.

**Kiểm soát sự nghiệp của bạn**

Phải chịu trách nhiệm cho sự nghiệp của mình, quản lý cho tốt. Người ta thường nói với bạn "Hãy làm theo đam mê". Lại chửi nữa, thật là vớ vẩn! Tôi muốn trở thành tiền vệ trong đội bóng bầu dục New York Jets. Tôi cao, có tay dài, khỏe, có khả năng lãnh đạo, thích trở thành đại lý xe hơi khi giải nghệ bóng bầu dục. Tuy nhiên, tôi lại có một khả năng mạnh mẽ khác – học rất nhanh ở đại học

UCLA. Những người khuyên bạn hãy đi theo đam mê thường là họ đã giàu có.

Đừng làm theo đam mê mà hãy làm theo tài năng của bạn. Xác định xem bạn giỏi nhất cái gì và cam kết trở thành người giỏi nhất về điều đó. Bạn không cần phải yêu thiết tha điều đó, miễn đừng ghét là được. Nếu những thứ bạn đã làm trong thực tế giúp bạn từ tốt trở thành xuất sắc, sự công nhận và tưởng thưởng mà bạn hưởng sẽ mau chóng làm bạn yêu thích khả năng giỏi nhất đó. Và cuối cùng, bạn sẽ có thể định hình được sự nghiệp và chuyên môn để tập trung vào những lĩnh vực mà bạn yêu thích nhất. Còn nếu không, bạn cứ chịu khó làm đi để có nhiều tiền rồi hãy đi theo tiếng gọi của đam mê. Không đứa trẻ nào thích nghề kế toán tính thuế cả. Nhưng những kế toán viên giỏi nhất trên thế giới này luôn đi công tác bằng máy bay hạng thương gia và cưới được vợ/chồng trông đẹp hơn mình rất nhiều – cả hai điều đó cũng chính là đam mê của họ mà, phải không?

**Đi tìm sự công bằng**

Nếu bạn đi tìm sự công bằng trên cõi đời này, tôi e rằng bạn không thể nào tìm thấy trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Bạn sẽ bị đối xử bất công và thường ở vào tình trạng không thể làm gì được, mà những điều đó không phải là lỗi của bạn. Cứ cho rằng một vài thứ vượt quá sự kiểm soát của bạn, khiến phải đưa ra quyết định là cố gắng chịu đựng hoặc là phải dứt áo ra đi. Nếu bạn chọn cách ra đi, nên hiểu rằng người khác chỉ nhớ về cách bạn bước ra khỏi công ty như thế nào chứ không ghi nhớ những điều bạn đã làm cho công ty. Trong bất kỳ hoàn cảnh nào, hãy cố cư xử thật tốt đẹp và tử tế.

Cách trả thù tốt nhất là sống tốt hơn hoặc ít nhất không bao giờ nghĩ về điều đó, về người đã làm cho bạn khốn khổ. Những người hay than phiền về người khác hoặc càm ràm rằng họ bị người khác lừa, bị đối xử bất công là những người thất bại. Lưu ý, nếu bạn nghĩ ai đó đã đối xử với bạn không hợp lẽ (như quấy rối chẳng hạn), đừng lo sợ, cứ nói với luật sư hoặc trưởng bối về chuyện đó (không có trường hợp nào giống trường hợp nào).

### Hướng đến mức trung bình

Không có gì là luôn tốt hoặc luôn xấu. Mọi hoàn cảnh và cảm xúc rồi sẽ qua đi. Khi bạn có một chiến thắng lớn, đừng đắc thắng và biết tránh né rủi ro một thời gian. Hồi qui về mức trung bình chính là phương pháp hữu hiệu, vì vận may sẽ chấm dứt bất kỳ lúc nào. Một số người thắng lớn trong một vụ đầu tư mạo hiểm, quay đi một cái mất trắng bởi vì họ tin rằng chiến thắng là do sự thông minh và họ phải chơi lớn hơn. Cũng vậy, khi chiến bại, nên nhớ bạn không phải là kẻ đần độn đến mức cả thế giới nghĩ bạn như vậy. Khi bị trái banh đập trúng mặt, cái chính là bạn phải đứng dậy ngay, phủi bụi và lắc qua lắc lại nhiều hơn (chơi bóng bầu dục). Tôi cũng bị bóng đập vào mặt nhiều lần và vẫn cứ tiếp tục đứng dậy.

### Đến nơi nào mà kỹ năng của bạn có giá trị nhất

Trong công ty của bạn, quan sát xem công ty đó làm tốt nhất cái gì? Đó là những công việc kinh doanh cốt lõi của công ty. Và nếu bạn muốn nổi trội ở công ty, bạn phải nghiên về những công việc đó. Google là nơi toàn những kỹ sư – dân kinh doanh sẽ không có nhiều đất dụng võ (mặc dù Google vẫn là một nơi làm việc tốt cho việc kinh doanh). Những công ty kinh doanh hàng tiêu dùng là nơi dành cho những giám đốc làm thương hiệu – kỹ sư hiếm khi leo lên được hàng giám đốc cao cấp. Nếu bạn có cơ hội tham gia những dự án quan trọng của công ty, bạn sẽ làm việc với những người giỏi nhất công ty và tất nhiên, bạn sẽ có cơ hội lọt vào mắt xanh của quản lý cấp cao. Điều đó không có nghĩa là bạn không thể thành công tại phòng thẩm định giá hay bạn phải làm ra sản phẩm cho công ty đem bán.

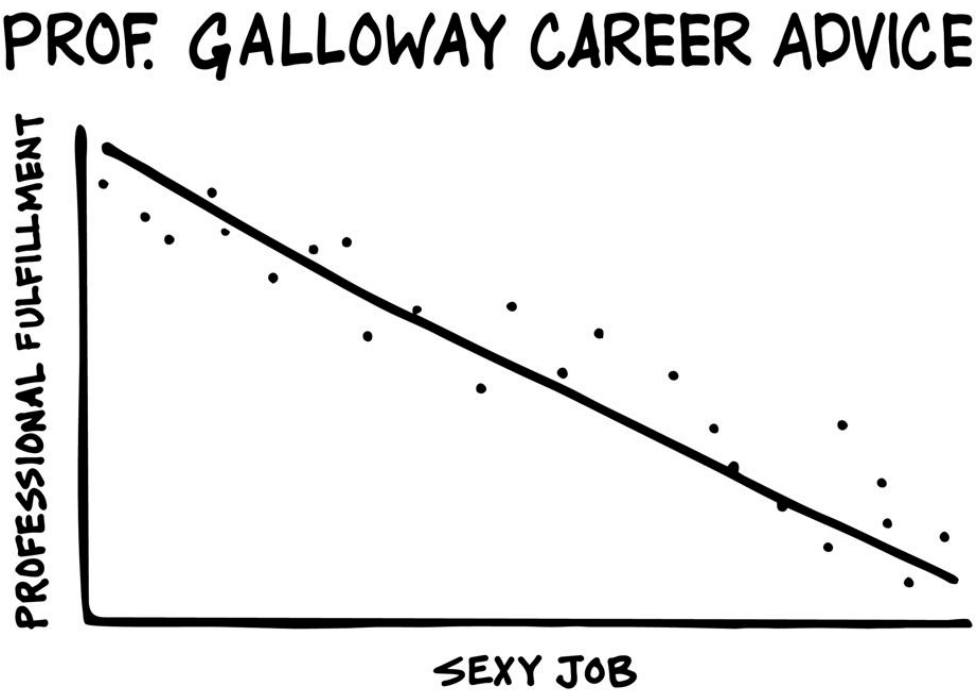
### Chọn công việc hấp dẫn hay là thăng tiến và phát triển tốt?

Ngành nghề càng nóng, càng được đầu tư quá mức, mức lương ở đó không cạnh tranh và bấp bênh. Nếu bạn muốn vào làm cho tạp chí Vogue, hay một công ty sản xuất phim, tốt hơn hết nên chuẩn bị tâm lý vì lương thưởng có thể bị thấp. Cạnh tranh sẽ rất khốc liệt và nếu bạn được nhận vào, cũng rất dễ bị thay thế khi mà luôn có

những ứng viên trẻ hơn, lập dị hơn cạnh tranh với bạn. Một vài bạn trẻ tốt nghiệp trung học mơ làm việc cho hãng dầu Exxon, một công ty lớn trong một ngành công nghiệp lớn sẽ cho bạn nhiều cơ hội thăng tiến hơn một ngành nghề nhỏ nhưng quá nóng.

Ổn định công việc cũng cần được tính đến khi bạn có con cái. Bạn không muốn ở tuổi 45 mà vẫn còn lo lắng về tương lai. Chơi nhạc ban đêm ở các quán bar hay học thêm nghề chụp ảnh vào ban đêm. Cố gắng tập trung làm việc nhiều hơn một chút, cho đến khi bạn có một số tiền dự trữ để an tâm thả lỏng tinh thần. Càng sớm kiếm được nhiều tiền, bạn càng ít cần kiếm tiền về sau, nhờ vào nguyên lý lãi suất kép, tiền đẻ ra tiền. Ở ngành nghề hấp dẫn, quá nóng, sự rượt đuổi có thể làm bạn tuyệt vọng, bạn sẽ không có được sự nghiệp, một tương lai ổn định hay không thể trở thành thiên tài.

**TỶ LỆ GIỮA CÔNG VIỆC HẤP DẪN VÀ MỨC ĐỘ TOÀN DIỆN CỦA NGHỀ NGHIỆP**



Tôi không đầu tư vào ngành thức uống, những cửa hàng bán đồ thời trang, hoặc một hãng ghi âm đĩa nhạc. Thành công lớn nhất của tôi là một công ty nghiên cứu thị trường. Khi có ai đó rất thông minh đứng trước mặt tôi nói rằng rất hứng thú với hệ thống SaaS để giúp cho bệnh viện xếp lịch thăm khám, chữa bệnh tốt hơn, tôi ngửi được mùi tiền.

**Sức khỏe**

Một yếu tố nữa dẫn đến thành công đó là bạn phải có sức khỏe tốt. Không cần phải luyện tập đến mức có cơ bắp cuồn cuộn hay bụng 6 múi, nhưng phải có trạng thái thể chất và tinh thần tuyệt vời. Điểm chung của các CEO thành công là họ có chế độ luyện tập thể chất thường xuyên. Thử bước vào bất kỳ một hội nghị nào đó, bạn sẽ cảm nhận sức sống mạnh mẽ như thế nào từ những diễn giả và đại biểu.

Nếu bạn giữ được cho mình một thể chất tốt, bạn sẽ ít có xu hướng bị suy nhược tinh thần, suy nghĩ thấu đáo hơn, ngủ ngon hơn, lan tỏa sức sống cho những người xung quanh. Trong công việc, bạn phải thường xuyên thể hiện cả sức mạnh thể chất và tinh thần – tức là thể hiện sự dũng cảm của bạn. Làm việc 80 giờ mỗi tuần, bình tĩnh đối mặt với căng thẳng, tấn công vào một vấn đề lớn bằng tất cả năng lượng và tất cả phương pháp có thể. Mọi người xung quanh sẽ nhận thấy được năng lượng của bạn. Tại hãng tài chính Morgan Stanley, các chuyên gia phân tích tài chính có thể thức thâu đêm suốt sáng hàng tuần, điều đó không giết chết chúng ta đâu mà chỉ làm cho chúng ta mạnh mẽ thêm mà thôi. Tuy nhiên, cách tiếp cận công việc như thế này, khi bạn đã có tuổi, quả thật có thể giết chết bạn đấy. Vì thế, chỉ nên làm lúc còn trẻ thôi.

**Tìm sự giúp đỡ và giúp đỡ người khác**

Tôi có khá nhiều người bạn “sinh ra để thành công” ở độ tuổi 50 và 60, những người đã giúp tôi rất nhiều khi tôi mới bước vào công việc giảng dạy vào thập niên 1990 ở San Francisco (Tully Friedman, Warren Hellman, Hamid Moghadan, Paul Stephens, Bob Swanson).

Họ giúp đỡ tôi không phải vì họ quen biết với ba tôi hay là tại tôi giỏi mà vì tôi yêu cầu họ giúp. Hầu hết những người thành công đều có thời gian để trả lời những câu hỏi quan trọng, chẳng hạn như "Tại sao tôi đến làm việc ở đây và dấu ấn nào tôi cần để lại cho nơi này?". Câu trả lời xác đáng có tâm chính là một sự giúp đỡ lớn lao. Bạn cần phải tìm sự giúp đỡ nếu bạn muốn thành công. Bạn cũng nên tập thói quen giúp đỡ người khác trẻ tuổi hơn bạn. Hãy nhớ rằng nhiều người mà bạn đã giúp sẽ không đền đáp bạn đâu, đừng thất vọng vì chuyện đó. Tuy nhiên, cứ gieo hạt giống giúp đỡ người khác nhiều lên, sẽ có vài người đền đáp bạn xứng đáng ở nơi mà bạn không ngờ tới, cho dù sự đền đáp đó chỉ làm bạn cảm thấy yêu đời thêm mà thôi.

**Bạn là ai trong chu kỳ sống của doanh nghiệp?**

Những giai đoạn khác nhau trong chu kỳ hoạt động của một công ty cần những kiểu lãnh đạo khác nhau. Công ty khởi nghiệp, tăng trưởng, trưởng thành và cả lúc suy tàn đòi hỏi một người lãnh đạo có tài thuyết phục, một lãnh đạo tầm nhìn, một người điều hành, thậm chí một người lãnh đạo có đầu óc thực dụng. Rất ngạc nhiên, rất khó tìm ra người có đầu óc thực dụng. Người lãnh đạo có tài ăn nói, thuyết phục các nhà đầu tư và nhân viên về với mình trước khi công ty tồn tại và tăng trưởng. Vào thời điểm khởi đầu, không có công ty nào đoán trước được mình sẽ tồn tại. Người lãnh đạo tầm nhìn cũng làm những việc tương tự như người có tài ăn nói nhưng tập trung vào sản phẩm và dịch vụ của công ty – mặc dù không có bằng chứng nào cho thấy công ty sẽ tồn tại đủ thời gian để hỗ trợ cho các sản phẩm và dịch vụ đó.

Tôi gầy dựng cũng nhiều công ty. Theo thuật ngữ của thung lũng Silicon, tôi được gọi là người có tinh thần doanh nhân liên tục[(36)]. Một người như vậy sở hữu ba đặc điểm:

*[(36)] Serial entrepreneur: người thành lập những công ty mới sau khi đã lập thành công công ty khác.*

- Có tinh thần chịu đựng cao hơn đối với rủi ro

- Có thể bán tất cả mọi thứ

- Quá dại dột đến nỗi không biết họ sẽ thất bại

Những người quá thông minh và lúc nào cũng yêu cầu sự hợp lý cao thường không thể là một doanh nhân giỏi được, đặc biệt là dạng doanh nhân liên tục, vì họ có thể nhìn thấy rõ những nguy cơ trước mắt.

Khi công ty có một động lực và tiếp cận được nguồn vốn, lúc đó tốt hơn hết cần một người lãnh đạo có tầm nhìn, người có thể biến động lực đó thành qui trình đơn giản dễ hiểu hơn, có thể mở rộng qui mô hơn và có khả năng tiếp cận nhiều hơn nữa nguồn vốn giá rẻ trên thị trường. Các lãnh đạo có tài ăn nói thường say đắm, cưng chiều sự quý phái của sản phẩm do công ty mình làm ra mà không để ý đến tính mở rộng sản phẩm ở tầm qui mô hơn. Tương tự, lãnh đạo tầm nhìn cũng cần phải bán câu chuyện của công ty cho các nhà đầu tư, nhưng họ chỉ chọn ra một vài chương để kể mà thôi. Lãnh đạo có tầm nhìn có thể không sở hữu tài năng ý tưởng dồi dào như người lãnh đạo có khả năng thuyết phục, nhưng họ có khả năng trang điểm cho doanh nghiệp có một cảm xúc, đặc biệt họ dày công xây dựng một doanh nghiệp có đủ khả năng mở rộng những ý tưởng ban đầu. Bản thân tôi khi đứng trước hàng trăm người, tôi luôn mang trong mình một con người của tổ chức, bởi vì tôi không có những kỹ năng mà chúng ta vừa đem ra bàn luận ở đây.

Trong khi đó, một lãnh đạo điều hành thường thích hợp với dạng doanh nghiệp đã trưởng thành và là những người mang nặng tính cầu toàn. Những người này rất thích hợp làm việc chung với những nhân viên thích chọn an toàn hơn là rủi ro trong công việc và thích nhận lương hơn là cổ phiếu. Đây là dạng những CEO phải bỏ ra 250 ngày trong một năm đến giám sát các chi nhánh ở xa, đàm phán với các cổ đông nổi giận và luôn luôn săn tìm những phi vụ sáp nhập cho doanh nghiệp.

Nếu nhân viên và các cổ đông ở một công ty đang già cỗi và suy thoái may mắn có được một lãnh đạo thực dụng trong ban giám đốc

thì rất tốt. Người lãnh đạo này không có những hoài niệm lãng mạn về những ngày vàng son của doanh nghiệp trong quá khứ (điều này hầu như hiển nhiên vì họ đâu có ở đó lúc huy hoàng) và không bao giờ yêu mến gì doanh nghiệp này cả. Nhiệm vụ của họ là xác định doanh nghiệp đang suy thoái và thu vén cho dòng tiền của doanh nghiệp, tìm cách giảm chi phí nhanh hơn mức giảm doanh thu, bán bớt những tài sản còn giá trị cho các CEO của các doanh nghiệp trưởng thành (đừng bán cho CEO tầm nhìn vì họ ghét ngửi mùi xác chết) và rồi bán luôn cái đống sắt vụn còn lại nếu cần thiết.

Một bài tập hữu ích cho những người chọn lựa sự nghiệp: “Tôi sẽ phát triển trong môi trường nào đây?”. Hãy nhớ, doanh nghiệp và sản phẩm đều có chu kỳ sống, A đến Z. Bạn có hạnh phúc chất ngất khi gia nhập những công ty khởi nghiệp hay không? Ở đó bạn được kỳ vọng sẽ làm rất nhiều thứ (gọi là từ A đến D), hay bạn chọn công ty vào giai đoạn tăng trưởng, phát triển tầm nhìn (từ E đến H), hoặc bạn là người giỏi về quản lý, cầu toàn để chọn doanh nghiệp đã trưởng thành (từ I đến P), hoặc là một người sắt đá để xử lý một doanh nghiệp đang suy tàn để đem lại lợi nhuận cho họ (từ Q đến Z)? Bài tập này giúp cho doanh nghiệp xác định ai là người thích hợp trong từng giai đoạn và giúp bạn xác định mình thích hợp với giai đoạn nào để theo đuổi.

Một vài CEO thích hợp ở cùng doanh nghiệp hơn hai giai đoạn. Hầu hết họ kinh qua các vị trí người sáng lập, người lãnh đạo tầm nhìn, hoặc người điều hành xuất sắc nhưng giá nào cũng không phải người lãnh đạo thực dụng. Bạn cũng có thể đếm được trên đầu ngón tay những CEO trong lịch sử kinh doanh tại Mỹ kinh qua tất cả các vị trí trong bảng chữ cái bên trên. Rốt cuộc, có ai muốn mình là người đưa một công ty do mình sáng lập ra cách đây hàng chục năm đi vào chỗ chết?

Những đứa trẻ ngày nay sinh ra ở những quốc gia phát triển có tuổi thọ trung bình lên đến 100. Trên bảng chỉ số Dow Jones 100, chỉ có 11% công ty sống hơn trăm tuổi, còn lại 89% là chết, có nghĩa là con cái của chúng ta sẽ sống lâu hơn hầu hết các công ty mà bạn biết đến hôm nay. Hãy nhìn vào danh sách 10 công ty lớn nhất

Thung lũng Silicon trong từng thập kỷ trong 60 năm gần đây (tức là có 6 danh sách, mỗi danh sách là 10 công ty trong 10 năm) . Ít có công ty nào hiện diện hai lần trong danh sách.

Ví dụ điển hình là Yahoo – ngôi sao một thời nhưng sau đó đã bán đi phần lớn giá trị cách đây 10 năm. Yahoo! (cái dấu chấm than oan nghiệt dường như là điềm báo chẳng lành hơn là để miêu tả về Yahoo) bị bỏ lại đằng sau trong kỷ nguyên quảng cáo trực tuyến – và đến giờ phút này vẫn chưa có một dấu hiệu cho thấy họ xoay sở được tình thế. Với một CEO thực dụng lèo lái công ty, lẽ ra Yahoo có thể già đi một cách êm ái hơn, tạo ra một ít tiền mặt cho các nhà đầu tư trung thành. Khi một công ty có lợi nhuận bắt đầu giảm chi phí thay vì tái đầu tư để tăng trưởng, đó là những dấu hiệu chẳng lành. Lời tuyên thệ trung thành chỉ còn là tài sản của những công ty thời cũ, một ông lão tóc bạc phất cờ trắng.

**Thuốc hồi xuân**

Những người hồi còn trẻ được ông trời ban cho cái phước dễ nhìn và thu hút sự chú ý của người khác thì khi về già thường thích trang điểm nhiều hơn để níu kéo tuổi thanh xuân. Doanh nghiệp cũng vậy thôi. Những công ty từng một thời có giá trị cao trên thị trường cũng tìm đến những thứ thần dược đắt đỏ như Botox và cấy lông mày – thu mua những công ty khởi nghiệp mơ hồ (như Yahoo bỏ ra hàng tỷ đô la cho Tumblr), đi tìm thuê những tài năng từ các công ty trẻ hơn, giống như thuê bọn “đĩ đực”, hốt một mớ tiền của họ rồi đánh bài chuồn – trong một niềm hy vọng lay lắt quay lại thời trẻ trung. Kết quả đem đến là một công ty Internet quái đản bị say chất Botox. Những công ty già cỗi hoặc ở phân khúc thị trường ngách thường có xu hướng ôm chặt tuổi già và dễ bị rơi vào tình trạng “khủng hoảng tuổi trung niên”, tạo ra nhiều đau khổ cho các cổ đông.

Rất khó tìm được những CEO thực dụng để lèo lái những công ty nằm ở cuối bảng chữ cái, nhưng rõ ràng họ tồn tại ở trên thị trường. Họ có thể là một cổ đông nhiệt tình hoặc đối tác ở những công ty đầu tư, họ nhìn thấy công ty đang suy thoái và nhận ra rằng

còn có những thứ tệ hơn cái chết – đặc biệt là cái chết dần dần, nơi mà các cổ đông bị phá sản cố gắng chích thêm thuốc cho cái cơ thể rệu rã kia để thoi thóp thêm được ngày nào hay ngày đó. Người lãnh đạo thực dụng có thể đưa ra những quyết định không có tình cảm, thậm chí lạnh lùng, có khi là đưa cơ thể bệnh tật đó về nhà bình yên những ngày cuối cùng (nghĩa là giúp nhà đầu tư thu lại bao nhiêu tiền còn lại).

David Carey, CEO của Hearst Magazines, là một trong những CEO tôi từng biết, đã chuyển từ một CEO tầm nhìn sang CEO điều hành và rồi CEO thực dụng. David đã không từ bỏ hy vọng và thường xuyên tung ra những chuyên mục mới (thành công đáng ngạc nhiên) và phát triển các kênh truyền thông số đem lại lợi nhuận. Tuy nhiên, ông ấy hiểu rất rõ, công việc này giống như lăn một hòn đá lên dốc. Hầu như những sáng tạo mới mà David mang lại cho Hearst Magazines là nhằm mục đích giảm chi phí và thu hồi vốn lại cho công ty. Ví dụ như buộc một biên tập viên phải phụ trách nhiều chuyên mục, hợp lý lại qui mô của công ty, sử dụng lại các nội dung ở nhiều ấn phẩm khác nhau trên các kênh các nhau, thắt chặt kỷ luật giờ giấc làm việc.

Kết quả như thế nào? Những chuyên mục của Hearst đã dần lấy lại lượng độc giả từ các kênh trực tuyến và David đã dẫn dắt Cosmopolitan (một ấn phẩm lớn của Hearst) thoát khỏi tuổi xế chiều. Thật vậy sao? Không hẳn vậy. Hearst Magazines có lẽ chỉ là cái bóng của cái bóng của họ cách đây 10 năm. Tuy nhiên, Hearst sẽ ổn thôi vì họ đã tìm thấy và giữ được những người quản lý hiểu rõ về chu kỳ sống của một doanh nghiệp. Họ biết cách thu hoạch như thế nào khi trồng những cây mới – tức là thu hoạch trước khi những cây này trưởng thành.

Theo nguyên tắc điều chỉnh rủi ro, nếu bạn gia nhập một công ty vừa bước qua giai đoạn đẻ đau (tức là giai đoạn tăng trưởng từ D đến F), đừng nên mang vào đó tư tưởng thuyết phục của giai đoạn từ A đến C. Bởi vì tỷ lệ chết non của các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ rất cao – trên 75%. Công ty khởi nghiệp của bạn tìm được đúng làn xe để tăng tốc và làm bạn phất lên như diều gặp

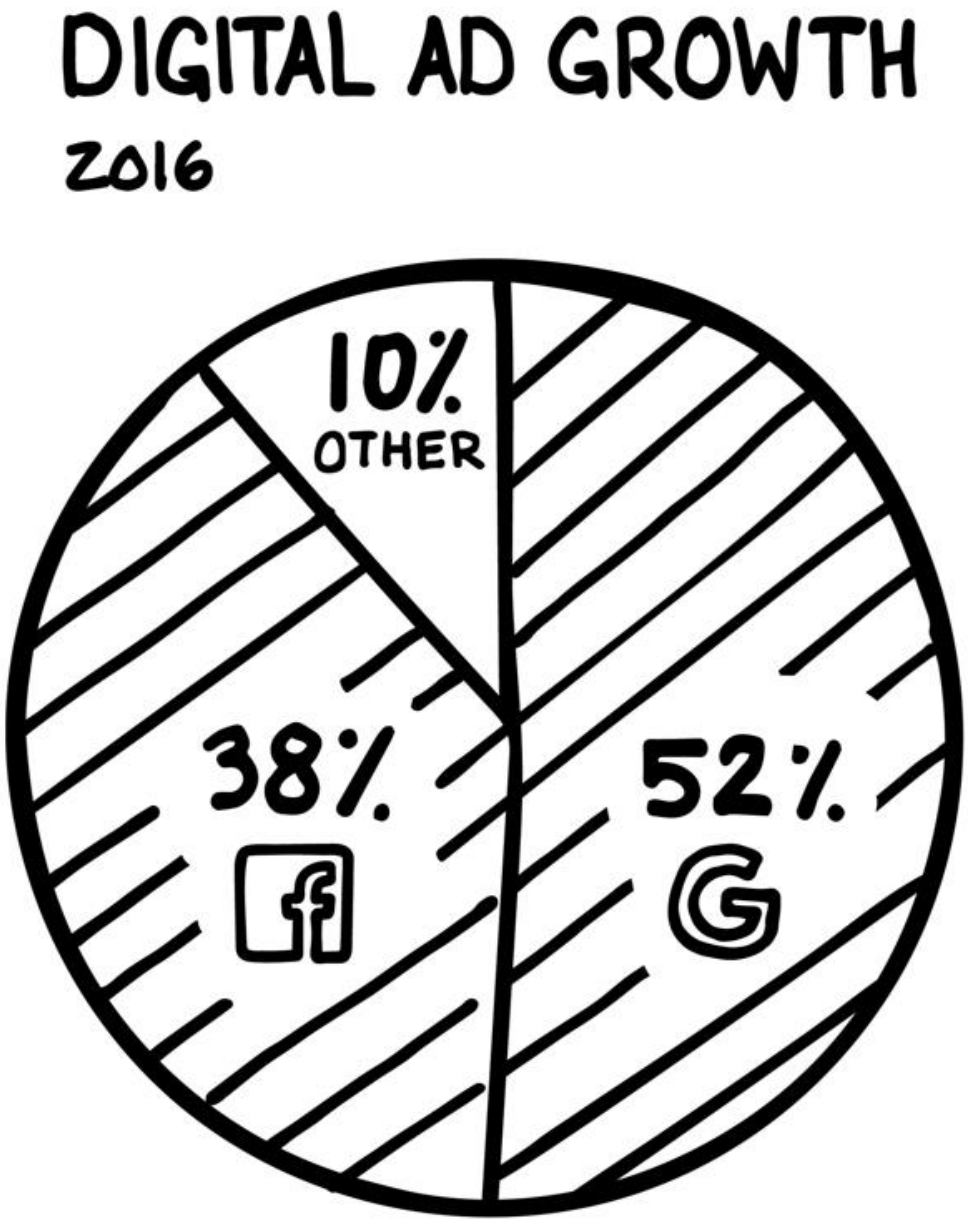
gió, nhưng cũng có thể là điều đó không xảy ra. Sự phủ nhận này là yếu tố chính của nền kinh tế hiện tại, rủi ro cao đem lại thành công cao.

### Đuôi dài và đuôi ngắn

Ở mảng công nghệ, "cái đuôi dài[37]" đang bị teo dần lại. Lấy quảng cáo trực tuyến làm ví dụ, Google và Facebook chiếm 90% tăng trưởng doanh số quảng cáo số tại Mỹ năm 2016. Khó có thể chen chân vào hệ sinh thái của những kẻ thống trị này. Sự bùng nổ ở những thị trường ngách là rất hiếm – hiếm như trúng số độc đắc vậy.

*[37] Long tail: tập trung vào thị trường ngách.*

**TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÀNH QUẢNG CÁO SỐ NĂM 2016**




*Kint, Jason. "Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else." Digital Content Next.*

Tuy nhiên, trong các ngành hàng tiêu dùng truyền thống, "cái đuôi dài" lại đang phát triển (80% sản phẩm đem lại lợi nhuận thấp nhưng đang phát triển tốt nhờ chi phí giảm). Vì vậy, làm việc cho Google tốt hơn một máy tìm kiếm ở thị trường ngách; nhưng ngược

lại, làm việc cho một hãng bia thủ công thì tốt hơn là làm việc cho hãng bia lớn như Miller. Sự tập trung thông tin trên các nền tảng công nghệ đang thống trị (như phần nhận xét sản phẩm trên Amazon, Google, và TripAdvisor) đã giúp các sản phẩm không phải công nghệ của những nhà sản xuất ít nổi tiếng được người tiêu dùng nhận biết rất nhiều – xu hướng này gọi là ngách hóa trong các sản phẩm truyền thống. Các nhà sản xuất nhỏ cũng có thể bước ra thị trường toàn cầu và xác lập tín nhiệm nhanh chóng mà không cần kinh phí quảng cáo và mạng lưới phân phối khổng lồ như các đối thủ cạnh tranh lớn từng sử dụng cách này để hạn chế những công ty nhỏ tiếp cận thị trường. Trong ngành hàng tiêu dùng, lý thuyết “cái đuôi dài” vẫn còn tác dụng.

Chúng ta nhìn thấy điều này ở một số ngành hàng. Ví dụ như mỹ phẩm, các thương hiệu như NYX và Anastasia Beverly Hills đang cạnh tranh trực tiếp với những thương hiệu nổi tiếng truyền thống bằng cách xuất hiện trên các nền tảng như Instagram và mạng xã hội khác, đáp ứng được các xu hướng tiêu dùng mới, sử dụng AdWords trên Google để tiếp cận khách hàng, với một hệ thống cung ứng có thể giao hàng nhanh hơn các thương hiệu nổi tiếng khác. Kết quả là thương hiệu của họ sẽ xuất hiện nhiều lần hơn so với các nhãn hiệu lớn trong các máy tìm kiếm thông tin, với số tiền quảng cáo ít hơn. Ví dụ, nếu dưới 1% những từ khóa L’Oréal mua trên Google search, NYX sẽ có số lần xuất hiện cao hơn L’Oréal gấp 5 lần cho các chế độ tìm kiếm thông tin đơn thuần (không phải chế độ Google paid nằm bên tay phải màn hình). Trong lĩnh vực hàng thể thao, những nhà sản xuất thị trường ngách như đồ trượt tuyết, xe đạp leo núi và giày chạy bộ cũng chiếm được một miếng lớn thị trường của các nhãn hiệu lớn nhờ tận dụng các nhân vật trẻ gọi là có ảnh hưởng trên mạng xã hội, các chương trình khuyến mãi khéo léo và giới thiệu sản phẩm đa dạng.

### Chuyện hoang đường về sự cân bằng trong nghề nghiệp

Có những người thành công trong công việc trong khi vẫn điều hành một trang blog về thực phẩm, hay làm tình nguyện viên ở một trại thú nuôi hoặc quản lý một phòng khiêu vũ. Giả sử bạn không

phải là những người như vậy. Cân bằng trong nghề nghiệp là hết sức hoang đường khi hình thành sự nghiệp của bạn. Đường cong của quỹ đạo sự nghiệp bắt đầu từ sau 5 năm đại học. Nếu bạn muốn quỹ đạo đó có dốc đứng, bạn cần phải đốt nhiều năng lượng vào. Thế giới này không phải để bạn giành lấy dễ dàng như vậy, nhưng bạn cứ cố gắng thử đi, thử nhiệt tình và bằng hết sức lực.

Bây giờ tôi đã có sự cân bằng khá nhiều. Nhưng để đạt được điều đó, tôi đã mất cân bằng trong độ tuổi 20 và 30. Trừ việc học ở trường kinh doanh, từ 22 tuổi đến 34 tuổi, tôi chỉ biết làm việc và dành thời gian cho những cái khác thì không nhiều (mất cân bằng nghiêm trọng!). Thế giới không thuộc về những thứ lớn xác mà thuộc về cái gì nhanh nhẹn. Bạn muốn biết nhiều thứ nhưng tốn ít thời gian hơn bạn đồng lứa. Một phần là do trí thông minh, nhưng đa phần là do nỗ lực và kiên trì. Cái giá phải trả cho sự mất cân bằng của tôi, một giáo sư trẻ tuổi, đó là mớ tóc của tôi (bây giờ tôi trọc lóc), cuộc hôn nhân đầu tiên và 20 năm thanh xuân. Nhưng tôi nghĩ điều đó là xứng đáng.

**Bạn có phải là một doanh nhân hay không?**

Tôi đã mở đầu chương này bằng việc mô tả một số đặc tính mà tôi thấy qua những người thành công trong kỷ nguyên số. Nhưng trên con đường sự nghiệp trong kỷ nguyên nhiều biến thiên, ở một thời điểm nào đó chúng ta nhận ra có một cơ hội kinh doanh, cho dù đó là mở doanh nghiệp riêng hay hùn hạp vào một công ty khởi nghiệp có sẵn, hoặc mở chi nhánh cho một công ty lớn.

Đây là một việc tốt – những yếu tố mạo hiểm mới giúp bơm năng lượng mới và ý tưởng mới vào nền kinh tế, là một nguồn lực quan trọng để tạo ra thịnh vượng cho những người đủ thông minh và may mắn tạo dựng một công ty thách thức những cái đã lạc hậu. Những nhà sáng lập tỷ phú như Sam Walton, Mark Zuckerberg hiểu rất rõ những đặc tính trong kinh doanh và thành công của họ cũng giúp tạo ra một lớp người giàu có khác. “Triệu phú Microsoft” là một biểu tượng văn hóa cho thành phố Seattle, nơi mà một kinh tế gia đã ước tính Microsoft đã tạo ra 10.000 triệu phú vào năm 2000.

Về mặt văn hóa, chúng ta đã nâng doanh nhân lên thành biểu tượng, bên cạnh những ngôi sao thể thao và các nghệ sĩ trong ngành giải trí. Một đặc điểm cơ bản tạo ra những chuyện thần thoại của người Mỹ, từ việc nhân cách hóa những ảnh hưởng lớn ở nhân vật Hank Rearden của nữ văn sĩ Mỹ Ayn Rand thời xa xưa đến những thêu dệt hoang đường sau cái chết của Steve Jobs. Người Mỹ xem doanh nhân là sự mô tả nguyên chất nhất của hình tượng anh hùng. Gần đây, người Mỹ xem Elon Musk như một siêu nhân, có khả năng khiến trái đất xoay ngược lại và làm nên những điều kinh khủng, một sự sùng bái quá mức.

Như chúng ta đã thảo luận, không phải ai cũng có thể trở thành doanh nhân. Thực tế, chỉ có một số ít người có những tính chất đặc biệt và những kỹ năng để trở thành doanh nhân thành công. Đó không phải là chuyện "đủ giỏi" hay "đủ thông minh" – thật vậy, có những đặc điểm của doanh nhân thành công sẽ phương hại đến một số mặt khác trong đời sống chúng ta.

Vậy làm sao để bạn biết bạn có phải là doanh nhân hay không?

Đặc điểm của doanh nhân thành công trong kỷ nguyên số cũng không thay đổi gì nhiều, có ba câu hỏi dành cho bạn:

- Bạn có thấy thoải mái trước những thất bại công khai hay không?

- Bạn có thích buôn bán hay không?

- Bạn có thiếu những kỹ năng để làm việc cho những công ty lớn hay không?

Tôi biết một số người có đủ tất cả kỹ năng để lập doanh nghiệp tốt. Nhưng họ không bao giờ làm, bởi vì họ chưa bao giờ có thể cứ mỗi cuối tháng lại phải viết tấm séc phát lương cho nhân viên.

Trừ phi bạn đã tạo lập công ty và dẫn dắt họ đến thành công, hoặc bạn tiếp cận được nguồn vốn lớn giá rẻ (hầu hết là không và luôn luôn là nguồn vốn đắt đỏ), thì bạn không cần phải đắn đo gì đến chuyện phát lương cho đến khi công ty bạn có thể kiếm ra tiền. Hầu

hết các công ty khởi nghiệp đều chưa bao giờ huy động đủ vốn cần thiết cả. Hầu hết mọi người không thể che mắt bịt tai để chịu đựng cảnh làm việc không lương – và không nhiều người dám lấy tiền túi ra để làm kinh doanh.

Bạn có thoải mái trước thất bại công khai hay không?

Hầu hết sự thất bại đều có sự biện hộ cho bản thân: bạn quyết định trường luật không hợp với bạn (bạn bị đánh rớt); bạn quyết định dành nhiều thời gian hơn cho con cái (bạn bị mất việc); hay bạn phải làm một lúc nhiều dự án (vì bạn không thể tìm việc khác). Tuy nhiên, không có sự che đậy nào cho sự thất bại của chính công ty do bạn làm chủ. Đó là do bạn, và nếu bạn giỏi thì công ty đã thành công… đúng không? Sai. Khi thất bại, giống như thời còn học tiểu học, thị trường bây giờ giống như một cậu học sinh lớp 6 đang cười bạn vì bạn "són ra quần". Đơn giản là vậy thôi, trời không sập xuống, chỉ là do bạn chưa đủ trưởng thành như cậu học sinh lớp 6 thôi.

**Bạn có thích buôn bán không?**

"Doanh nhân" là từ đồng nghĩa với "con buôn". Mua người để gia nhập công ty bạn, mua họ để họ làm việc cho bạn, bán cho nhà đầu tư tầm nhìn của bạn, và tất nhiên bán sản phẩm cho khách hàng. Cho dù bạn sở hữu một cửa hàng ở một góc đường hay một cửa hàng trên Pinterest, nếu đã có kế hoạch làm ăn, bạn phải giỏi mua và bán. Mua bán là gọi cho người mà họ không thích nghe bạn, phải biết giả bộ thích họ, bị đối xử bạc bẽo, và rồi lại gọi cho họ. Tôi sẽ không mở thêm một công ty nào nữa bởi vì bây giờ "cái tôi" của tôi càng ngày càng lớn rồi (và sự chịu đựng trong lòng tôi càng ngày càng yếu), không thể đem bán được nữa.

Google có một thuật toán có thể trả lời mọi thứ và nhận dạng được những người đã thành khẩn khai báo sở thích muốn mua sản phẩm của bạn. Bạn cứ việc quảng cáo chính xác đến từng người và đúng từng thời điểm họ cần. Tuy vậy, Google vẫn phải thuê hàng ngàn người có chỉ số IQ cao ngất và chỉ số EQ tuyệt vời để bán

những thứ không phải là của Google. Tinh thần doanh nhân thực chất là một công việc bán hàng với mức hoa hồng âm trong 3 hoặc 5 năm đầu tiên, hoặc cho đến khi bạn phá sản – chỉ là không biết cái nào đến trước mà thôi.

Tin tốt lành là nếu bạn thích buôn bán và bạn là người buôn bán giỏi, bạn sẽ luôn luôn kiếm được nhiều tiền hơn bất cứ bạn đồng nghiệp nào… và nên nhớ họ sẽ ghét bạn lắm đấy.

**Bạn có thiếu những kỹ năng để làm việc cho những công ty lớn?**

Để thành công trong một công ty lớn không phải dễ và đòi hỏi bạn phải có những kỹ năng riêng của mình. Bạn phải chan hòa với người khác, chấp nhận bất công, những thứ vụn vặt hằng ngày và cũng phải làm nhiều "chiêu trò" – làm việc chăm chỉ để gây chú ý với những cổ đông lớn, tranh thủ được sự bảo kê của cấp quản lý cao. Tuy nhiên, nếu bạn làm việc tốt ở một công ty lớn, sau đó theo nguyên tắc thích ứng, khi chuyển sang công ty nhỏ, bạn sẽ dần dần mất đi những phẩm chất và kỹ năng tốt, luôn cảm thấy khó chịu vì những bất cập ở công ty nhỏ. Vì vậy, công ty lớn là môi trường tốt để bạn mở rộng những kỹ năng của mình.

Mặc khác, nếu bạn không thể chan hòa với mọi người, không an tâm khi giao phó vận mệnh của mình cho người khác, luôn luôn bị ám ảnh với suy nghĩ về một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, bạn có khả năng trở thành doanh nhân. Tôi biết tôi là một trong số những người đó: những ông chủ cũ của tôi xem tôi như "thằng khùng" nên tôi quyết định ra mở công ty. Tôi không đủ kỹ năng để tạo ra những công ty tầm cỡ thành công vượt bậc trong lịch sử Mỹ. Những công ty nhỏ của tôi có những đặc điểm riêng: cái gì tốt thì rất tốt, và cái gì xấu thì sẽ tệ hơn nữa.

Niềm vui lớn nhất và hãnh diện nhất của tôi là các con tôi. Kế đến là những công ty nhỏ tôi thành lập, cho dù thất bại. Giống những đứa con của chúng ta, công ty của bạn sẽ có một mối liên hệ mang tính di truyền, bản năng với bạn. Chúng ngửi, nghe, nhìn

giống y như bạn, bạn không thể kìm nén được sự vui mừng và hãnh diện khi nó chập chững đi những bước đầu tiên trong cuộc đời. Và khi chúng mang về nhà cho bạn xem bảng điểm rất tốt ở trường, nó cũng giống như công ty của bạn được đánh giá là một trong những công ty tăng trưởng nhanh nhất ở cái xóm nhỏ Ronkonkoma, New York. Chỉ thế thôi cũng khiến bạn vui mừng rồi.

Không giống như việc làm cha làm mẹ, hầu hết mọi người, trong thâm tâm, biết rằng họ không thể làm những gì mà một doanh nhân như bạn đã làm được. Đó là sự ngưỡng mộ khi bạn tạo ra công ăn việc làm cho người khác và sẵn sàng chấp nhận rủi ro ập đến.

Nói tóm lại, trong kỷ nguyên số, với những câu chuyện về những tỷ phú bỏ học hay ho, hấp dẫn, chúng ta lý tưởng hóa doanh nhân. Hãy tự hỏi bản thân, và những người mà bạn tin tưởng, những câu hỏi tôi đã đặt ra về cá tính và kỹ năng của bạn. Chúc bạn thành công!

# Chương 11
# Hậu bốn chàng kỵ binh

*Trong một xã hội dân chủ, sự tồn tại của những trung tâm quyền lực sẽ rất nguy hại cho sự tồn vong của một nhóm người tự do.*

**- Louis Brandeis**

Bốn chàng kỵ binh là những "thượng đế công nghệ", biểu thị cho tình yêu, tính dục và tiêu thụ, đem lại giá trị vật chất cho hàng tỷ người trên thế giới. Tuy nhiên, những công ty này không quan tâm đến phần hồn của chúng ta, họ sẽ không quan tâm chúng ta khi về già, ai sẽ nắm tay dẫn đường cho chúng ta. Họ là những công ty đã tích tụ nhiều quyền lực. Lạm dụng quyền lực, đặc biệt trong một xã hội mà Giáo Hoàng đã gọi là "sự sùng bái tiền bạc". Những công ty này trốn thuế, xâm phạm quyền riêng tư, loại bỏ công việc của chúng ta để kiếm lợi nhuận bởi vì… họ làm được những chuyện đó. Mối lo ngại không chỉ ở những việc như vậy mà còn là việc bộ tứ đã trở nên quá mạnh và thống trị.

Facebook chỉ cần dưới 10 năm để có được 1 tỷ khách hàng. Giờ đây, Facebook là một phương tiện truyền thông toàn cầu, và có khả năng trở thành công ty quảng cáo lớn nhất thế giới. Họ có 17.000 nhân viên tạo ra giá trị thị trường 448 tỷ đô la. Sự giàu có chỉ thuộc về một vài người may mắn. Disney, một công ty truyền thông giải trí rất thành công trong quá khứ, chỉ nhận được giá trị thị trường 181 tỷ đô la, chưa bằng phân nửa Facebook, nhưng họ nuôi đến 185.000 nhân viên.

Những đại gia kỷ nguyên công nghiệp như General Motors và IBM đã thuê hàng trăm ngàn nhân viên. Thời đó, quyền lợi giữa chủ và nhân viên được đánh giá là công bằng hơn bây giờ. Các chủ đầu tư và ban giám đốc giàu lên, mặc dù chưa đến mức tỷ phú, và nhân viên, nhiều người được tham gia nghiệp đoàn, có thể mua nhà, mua du thuyền và cho con học đại học.

Đó là nước Mỹ với hàng triệu cử tri giận dữ muốn quay trở lại thời hoàng kim. Họ quay ra đổ thừa cho toàn cầu hóa và dân nhập cư, nhưng thật ra nền kinh tế công nghệ số và sự sùng bái quá mức công nghệ mới đáng bị trách cứ nhiều. Nền kinh tế này đã đổ một lượng tiền khổng lồ vào túi của một nhóm nhỏ các nhà đầu tư và những người cực kỳ thông minh – bỏ lại đằng sau hàng trăm triệu nhân viên khác với cuộc sống bấp bênh.

Nếu cộng cả bộ tứ này, tổng số nhân viên đang làm việc cho họ vào khoảng 418.000 người – bằng dân số thành phố Minneapolis, bang Minnesota. Nếu cộng dồn giá trị thị trường của bộ tứ, con số đó lên đến 2,3 ngàn tỷ. Điều này có nghĩa là phiên bản nâng cấp của Minneapolis sẽ giàu ngang ngửa với GDP của cả nước Pháp, một quốc gia phát triển với 67 triệu dân. Thành phố giàu có này sẽ phất lên trong khi những thành phố khác phải đi xin xỏ cơ hội đầu tư và công ăn việc làm.

Thật ra, viễn cảnh này đang diễn ra. Đó là sự méo mó được tạo ra bởi những bước đi thần tốc của công nghệ số, bởi sự thống trị của bộ tứ quyền lực và cũng bởi một niềm tin rằng “tầng lớp những người sáng tạo” xứng đáng được hưởng một cuộc sống cực kỳ tốt hơn những người còn lại.

Điều này rất nguy hiểm đối với xã hội và cho thấy không có dấu hiệu chậm lại. Hiện tượng này sẽ đục khoét tầng lớp thu nhập trung bình, dẫn đến sự kiệt quệ kinh tế, nuôi dưỡng sự căm ghét những người dân cảm thấy bị chính phủ lừa và cũng là nền móng cho sự trỗi dậy của những chính trị gia mị dân. Tôi không phải là một chuyên gia về chính trị, tôi sẽ không làm mất giá trị quyển sách này bằng quá nhiều đơn thuốc mà tôi không đủ tư cách kê đơn. Tuy nhiên, sự méo mó đang hiện rõ và gây rất nhiều xáo trộn trong cuộc sống chúng ta.

**Mục đích**

Chúng ta đang sử dụng sức mạnh trí tuệ như thế nào? Và vào mục đích gì? Hãy nhớ lại vào thời kỳ giữa thế kỷ 20, khi thế giới

bước vào kỷ nguyên máy tính, chúng ta đã bị bần cùng hóa như thế nào? Máy tính thực ra là những chiếc bảng tính tay nguyên thủy, với những linh kiện bán dẫn dần dần thay thế các bóng đèn điện cực chân không. Không có trí tuệ nhân tạo, và phải tìm kiếm thông tin với tốc độ rùa bò ở các thư viện bụi bặm bằng những thứ mà hồi đó gọi là thẻ danh mục sách.

Mặc dù có những bất tiện đó, nhưng chúng ta cũng đã giải quyết được những dự án lớn cho nhân loại. Đầu tiên là cuộc chạy đua để cứu thế giới bằng cách tách hạt nhân nguyên tử (chế tạo bom nguyên tử). Hitler khơi mào trước và nếu phát xít Đức đến đích trước thì cuộc chơi đã kết thúc ở đó. Năm 1939, Mỹ đã khởi động dự án Manhattan. Trong vòng 6 năm, huy động 130.000 người – bằng một phần ba lực lượng lao động của Amazon – và họ đã đến đích trước.

Trong vòng 6 năm, người Mỹ chúng ta đã thắng trong cuộc đua sinh tử đó. Bạn có thể không thấy được đó là một mục đích đáng làm, nhưng đó là sự ưu tiên đặt chiến lược lên hàng đầu để thắng cuộc đua về công nghệ, và chúng ta đã huy động nguồn lực để thực hiện thành công. Sau đó, chúng ta tiếp tục chinh phục thành công mặt trăng với 400.000 nhân viên từ Mỹ, Canada và Anh quốc.

Giờ đây, chỉ cần từng thành viên của bộ tứ quyền lực đã có thể thu nhỏ cả hai dự án Manhattan và Apollo bằng khả năng công nghệ và trí tuệ. Khả năng tính toán của họ gần như không hạn chế và rẻ đến mức kinh ngạc. Họ đã thừa hưởng ba thế hệ nghiên cứu về phân tích thống kê, tối ưu hóa và trí tuệ nhân tạo. Mỗi thành viên của bộ tứ đang lặn ngụp trong biển dữ liệu mà chúng ta đang bị "chảy máu" trong 24/7, được phân tích bởi những bộ não rất quyết đoán, sáng tạo và thông minh nhất.

Kết thúc trò chơi này là gì? Sự tập trung cao nhất nguồn lực tài chính và nhân lực chưa từng có? Cho sứ mệnh nào đây? Chữa căn bệnh ung thư? Xóa bỏ đói nghèo? Hay vươn ra vũ trụ? Không, mục tiêu duy nhất của họ là tìm mua những công ty làm ăn không ra hồn như Nissan để sáp nhập.

Những người hùng và sáng tạo của ngày hôm qua đã tạo ra, và vẫn đang tạo ra công việc cho hàng trăm ngàn người. Uniliver có giá trị thị trường 156 tỷ đô la, đang che chở cho 171.000 gia đình thu nhập trung bình. Intel có giá trị 165 tỷ đô la, đang thuê 107.000 nhân viên. So sánh với Facebook, có giá trị thị trường 448 tỷ đô la và thuê 17.000 nhân viên.

Những công ty lớn này đáng lẽ phải tạo ra nhiều công ăn việc làm hơn cho mọi người, nhưng thực tế họ chỉ có một chỗ cho các vị trí lương cao ngất ngưởng và nhiệm vụ của mọi người là phải lao vào tranh giành. Nước Mỹ đang trên đường trở thành lãnh địa của 3 triệu lãnh chúa và 350 triệu nông nô.

Có thể là vô ích, hoặc sai trái, khi ra sức đấu tranh hoặc dán cho những công ty khổng lồ này cái mác “tồi tệ”. Tôi không biết chuyện gì sẽ xảy ra, tuy nhiên, tôi chắc chắn biết bộ tứ quyền lực đã hiểu rất thấu đáo kỷ nguyên số mà chúng ta đang sống và cho chúng ta khả năng tốt hơn để tạo ra sự an tâm tài chính cho gia đình và bản thân chúng ta. Tôi hy vọng quyển sách này có thể giúp bạn đạt được cả hai điều đó.