

KHÔNG CHỈ LÀ CHẠY ADS

Marketing để RA ĐƠN
Tư duy MBA cho người kinh doanh Việt

PHẠM TRẮC LONG

Về tác giả

Phạm Trắc Long sang Mỹ học từ bậc trung học phổ thông và hoàn thành ba năm cấp ba tại Mỹ. Anh theo học ngành Quản trị Kinh doanh (Business Administration): hai năm đầu tại **University of Texas at Dallas**, sau đó chuyển tiếp và hoàn tất chương trình cử nhân tại **Boston University**.

Tiếp nối, anh lấy bằng **Thạc sĩ Quản trị — Master in Management (MiM)** tại **Boston University** (Questrom School of Business) — chương trình là nền tảng kiến thức cho toàn bộ cuốn sách này.

Cuốn sách bạn đang cầm là kết tinh của hành trình đó: những khung tư duy marketing bài bản từ chương trình MiM được “dịch” lại thành các bước dùng được ngay cho người kinh doanh Việt Nam — đặc biệt trong thế giới thương mại điện tử và AI. Anh hiện là một nhà sáng lập trẻ trong lĩnh vực thương mại điện tử, và viết cuốn sách này với đúng tinh thần anh theo đuổi:

Học để LÀM — không phải để biết.

Mục lục

Lời mở đầu	4
Chương 1 — Marketing là LÀM, không phải là biết	6
Chương 2 — Hiểu thị trường: 5C, STP và Định vị	15
Chương 3 — Hiểu khách hàng: Jobs To Be Done và Giá trị	25
Chương 4 — Chọn và tung sản phẩm	34
Chương 5 — Awareness: Cho người ta biết mình tồn tại	43
Chương 6 — Intent: Bắt đúng người đang tìm mua	50
Chương 7 — Conversion: Biến truy cập thành đơn hàng	58
Chương 8 — Retention: Giữ chân và nhân bản khách hàng	66
Chương 9 — Đo lường: Số nào nói thật, số nào nói dối	74
Chương 10 — Thương hiệu: Brand Equity, Brand Power & dựng nhận diện	81
Chương 11 — Kế hoạch 90 ngày: Biến cuốn sách thành kết quả	89

Lời mở đầu

Hãy thử một thí nghiệm. Hỏi mười người đang kinh doanh ở Việt Nam: "*Marketing là gì?*" — chín người sẽ trả lời, bằng cách này hay cách khác: "**là chạy quảng cáo.**"

Đó chính là lý do chín trong mười người đó đang đốt tiền.

Marketing không phải là chạy ads. Quảng cáo chỉ là **một mảnh nhỏ ở một tầng** của một cỗ máy lớn hơn nhiều. Khi bạn nghĩ marketing = ads, bạn đổ toàn bộ tiền vào việc *làm cho người ta biết đến mình* — rồi ngỡ ngác không hiểu vì sao người ta biết mà không mua, mua một lần rồi biến mất, hoặc vì sao mỗi đơn hàng ngày càng đắt đỏ.

Tôi viết cuốn sách này từ một niềm tin đơn giản: **marketing là một hệ thống có thể học, đo, và làm chủ** — chứ không phải trò may rủi của thuật toán quảng cáo. Toàn bộ khung tư duy ở đây đến từ chương trình Master in Management của Boston University, được rút gọn lại thành những thứ **dùng được ngay** cho người kinh doanh Việt Nam, đặc biệt trong thế giới thương mại điện tử và AI năm 2026.

Triết lý xuyên suốt chỉ có một câu: **Học để LÀM**. Mỗi chương sẽ cho bạn (1) một sự thật — thường ngược với điều số đông đang tin, (2) một khung tư duy để hiểu nó, (3) ví dụ cụ thể trong bối cảnh Việt, và (4) một mục "**Làm tuần này**" — việc bạn có thể bắt tay vào ngay sau khi gấp chương đó lại.

Bốn sự thật ngược đời sẽ dẫn dắt cả cuốn sách:

1. **Marketing là vận hành cả phễu** — không phải chỉ chạy ads. Tiền không nằm ở tầng "ai cũng đổ vào".
2. **Hãy lo chuyển đổi trước, quảng cáo sau**. Một trang bán hàng tốt làm chi phí quảng cáo rẻ đi tới một nửa.

3. **Giữ chân một khách cũ đáng giá gấp nhiều lần sẵn một khách mới** — và không phải khách nào cũng đáng giữ như nhau.

4. **Trong thời AI, ý định của khách quan trọng hơn từ khoá.**

Nếu bạn chỉ nhớ được một câu sau khi gấp cuốn sách lại, hãy để nó là câu này:

Marketing tồn tại để tạo ra một khách hàng — và giữ được khách hàng đó.

Cuốn sách chia làm ba phần. **Phần I** xây nền: marketing thật sự là gì, hiểu thị trường, hiểu khách, và chọn đúng thứ để bán. **Phần II** đi dọc cái phễu — từ lúc người lạ chưa biết bạn là ai, đến lúc họ thành khách trung thành đi giới thiệu bạn cho người khác. **Phần III** dạy bạn đo lường để biết đồng tiền nào sinh lời, xây thương hiệu để bán đắt hơn mà người ta vẫn mua, và cuối cùng gói tất cả thành một kế hoạch 90 ngày.

Lật trang. Ta bắt đầu từ cái phễu.

Chương 1 — Marketing là LÀM, không phải là BIẾT

Câu chuyện mở đầu: người đốt 50 triệu trong một tháng

Có một anh chủ shop bán đồ gia dụng tôi từng gặp. Gọi anh là anh Hùng. Anh Hùng vừa nhập một lô nồi chiên không dầu, hàng đẹp, giá tốt, anh tin chắc sẽ bán chạy. Anh làm đúng một việc mà ai cũng bảo phải làm: anh chạy quảng cáo.

Tháng đầu anh đổ vào quảng cáo Facebook 50 triệu. Quảng cáo chạy tốt — theo nghĩa Facebook hiểu. Hàng trăm nghìn người nhìn thấy, hàng nghìn người bấm vào. Nhưng cuối tháng, anh đếm đơn: 40 đơn. Trừ giá vốn, trừ tiền ship, trừ tiền quảng cáo, anh lỗ.

Anh Hùng kết luận: "Quảng cáo Facebook hết ăn rồi." Anh chuyển sang TikTok. Tháng sau lặp lại y hệt: nhiều người xem, ít người mua, lại lỗ. Anh kết luận tiếp: "Thị trường khó quá."

Vấn đề của anh Hùng không phải Facebook, không phải TikTok, không phải thị trường. Vấn đề là anh tin rằng **marketing = chạy quảng cáo**. Anh đổ toàn bộ tiền và tâm trí vào đúng một mắt xích — mắt xích "cho người ta biết mình tồn tại" — rồi bỏ mặc tất cả những mắt xích còn lại quyết định việc người ta có *mua* hay không.

Khi người ta bấm vào quảng cáo và rơi vào một trang bán hàng sơ sài, không có đánh giá, không rõ chính sách đổi trả, ảnh mờ, mô tả cụt lủn — họ thoát ra. Khi người ta mua một lần rồi không bao giờ nghe tin gì từ anh nữa — họ quên anh. Anh Hùng không thua vì quảng cáo dở. Anh thua vì anh chỉ làm 10% của marketing và tưởng đó là 100%.

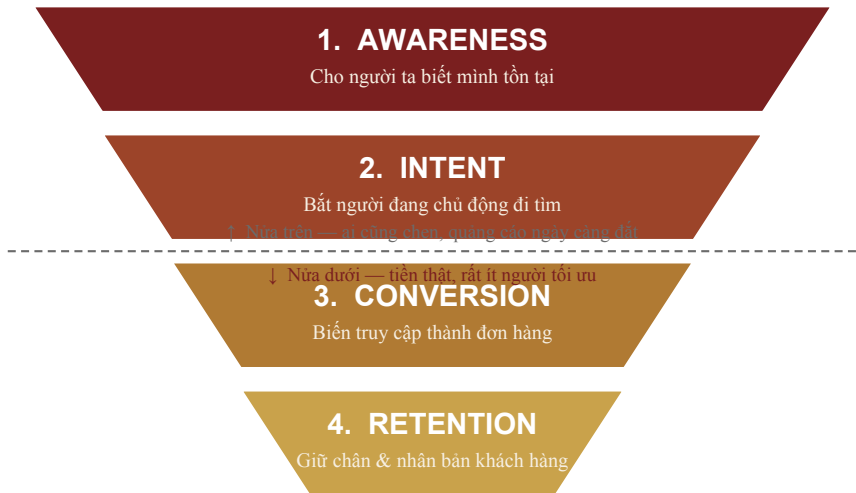
Chương này tồn tại để bạn không trở thành anh Hùng.

Sự thật lớn: marketing là cả một cái phễu

Hãy tưởng tượng marketing không phải là một cái nút bấm, mà là một **cái phễu** — rộng ở trên, hẹp dần xuống dưới. Người ta rơi vào miệng phễu khi lần đầu nghe đến bạn, và đi xuống dần qua từng tầng cho tới khi thành khách hàng, rồi thành khách trung thành.

Cái phễu có bốn tầng. Hãy nhớ kỹ bốn cái tên này, vì cả Phần II của cuốn sách chính là bốn chương, mỗi chương một tầng:

1. **Awareness** — **Nhận biết**. Người ta biết bạn tồn tại. Đây là tầng anh Hùng đổ hết tiền vào.
2. **Intent** — **Ý định**. Người ta đang *muốn* mua thứ bạn bán, và đang đi tìm. Việc của bạn là xuất hiện đúng lúc họ tìm.
3. **Conversion** — **Chuyển đổi**. Người ta đã đến chỗ bạn (vào website, vào shop). Việc của bạn là biến lượt ghé thăm đó thành một đơn hàng.
4. **Retention** — **Giữ chân**. Người ta đã mua. Việc của bạn là làm họ quay lại mua nữa, và kể cho bạn bè họ nghe.



Hình 1.1 — Phễu marketing bốn tầng. Quảng cáo chỉ chạm nửa trên; tiền thật nằm ở nửa dưới ít người tối ưu.

Quảng cáo nằm ở đâu trong bốn tầng này? Chủ yếu ở tầng 1 và một phần tầng 2. Tức là quảng cáo, dù làm hoàn hảo, cũng chỉ chạm tới **một nửa phía trên** của cái phễu. Nửa dưới — nơi tiền thật sự được sinh ra hoặc mất đi — quảng cáo không với tới.

Đây là lý do câu nói "marketing = chạy ads" nguy hiểm đến vậy. Nó không sai hoàn toàn — quảng cáo đúng là marketing. Nó nguy hiểm vì nó *thiếu*. Nó khiến bạn dồn 100% nguồn lực vào 25% công việc, rồi tự hỏi vì sao kết quả tệ.

Một cách hình dung khác, có thể đau hơn nhưng đáng nhớ: hãy nghĩ về phễu như một đường ống có bốn van. Nước (khách hàng tiềm năng) chỉ chảy thành tiền nếu cả bốn van đều mở. Anh Hùng mở toang van số 1 và vặn chặt — bằng tiền — để đẩy thật nhiều nước vào. Nhưng van 2, 3, 4

của anh gần như đóng. Kết quả: nước tràn ra ngoài ở mỗi khúc nối, và chỉ một giọt nhỏ giọt ra thành đơn hàng ở cuối ống. Anh không cần bơm mạnh hơn. Anh cần đi mở ba cái van còn lại.

Case thật: Red Bull — "không mang sản phẩm tới người, mang người tới sản phẩm"

Để thấy rõ marketing *không phải* là chạy quảng cáo theo kiểu thông thường, hãy nhìn một trong những câu chuyện marketing kinh điển nhất: **Red Bull.**

Case: Red Bull (A) — Darden Business School, tác giả Paul Farris. (Mã a0e4a92c trong Case Library.)

Khi Red Bull vào thị trường, nước tăng lực gần như chưa tồn tại như một ngành hàng. Không ai thức dậy và nghĩ "tôi cần một lon nước tăng lực". Nếu Red Bull làm marketing theo kiểu anh Hùng — đổ tiền chạy quảng cáo "mua nước tăng lực đi" — họ đã chết, vì họ đang cố bán một thứ chưa có nhu cầu.

Họ làm ngược lại. Triết lý của họ được tóm trong một câu bất hủ: **"Chúng tôi không mang sản phẩm đến với con người, chúng tôi mang con người đến với sản phẩm."** Thay vì hét vào mặt đám đông, Red Bull đặt sản phẩm vào đúng những *khoảnh khắc* và *bối cảnh* mà người ta cần năng lượng và sự tỉnh táo: các giải thể thao mạo hiểm, lễ hội âm nhạc đêm, sinh viên ôn thi, dân lái xe đường dài, các quán bar. Họ tài trợ vận động viên, tổ chức sự kiện điên rồ (nhảy dù từ rìa vũ trụ), phát sản phẩm cho đúng người ở đúng nơi.

Để ý: phần lớn những việc đó *không phải quảng cáo theo nghĩa truyền thống*. Đó là tạo dựng nhận biết qua trải nghiệm và bối cảnh (tăng Awareness làm theo cách thông minh), tạo dùng thử để khách tự kiểm

chúng (đẩy người ta xuống phễu), và xây một thương hiệu gắn liền với "năng lượng, dám chơi, bút phá" (chương 10). Họ cũng dám giữ giá *cao* — định vị cao cấp — chứ không lao vào đua giá rẻ. Red Bull vận hành cả cái phễu, không chỉ cái van số 1.

Bài học cho người kinh doanh Việt: bạn không cần ngân sách của Red Bull. Nhưng bạn cần tư duy của họ — *đặt sản phẩm vào đúng bối cảnh và khoảnh khắc của khách*, thay vì chỉ trả tiền để hiện lên trước mắt càng nhiều người càng tốt. Một quán ăn đặt standee ở cổng trường lúc tan học, một shop đồ tập đặt mẫu thử ở phòng gym — đó là tinh thần "mang người tới sản phẩm" trong tầm tay bạn.

Bốn sự thật ngược đời

Mỗi sự thật dưới đây đều ngược với điều số đông đang tin. Mỗi cái cũng là một chương sau này. Tôi nói trước ở đây để bạn có bản đồ.

Sự thật 1: Tiền nằm ở tầng ít người để ý

Vì ai cũng nghĩ marketing = quảng cáo, nên ai cũng chen nhau ở tầng Awareness. Mà chỗ đông người chen nhau thì giá bị đẩy lên — chi phí quảng cáo ngày càng đắt, vì bạn đang đấu giá với hàng nghìn người khác cùng muốn xuất hiện trước cùng một nhóm khách.

Trong khi đó, tầng Conversion và tầng Retention thì *vắng người*. Rất ít chủ shop ngồi xuống tối ưu trang bán hàng của mình. Rất ít người xây một chuỗi email chăm sóc khách sau mua. Chính vì vắng, đây là nơi bạn dễ tạo lợi thế nhất. Cải thiện tỷ lệ chuyển đổi từ 1% lên 2% nghĩa là bạn *nhân đôi* doanh thu mà không tốn thêm một đồng quảng cáo nào.

Hãy làm một phép tính nhỏ để thấy sức mạnh của nó. Giả sử bạn chi 30 triệu quảng cáo, kéo về 10.000 lượt ghé thăm, tỷ lệ chuyển đổi 1% -> 100 đơn. Để có 200 đơn theo cách của anh Hùng, bạn phải tăng gấp đôi quảng cáo lên 60 triệu. Nhưng nếu thay vào đó bạn nâng tỷ lệ chuyển đổi

lên 2% — bằng việc vá trang bán hàng, thứ gần như miễn phí — bạn cũng có 200 đơn, với vẫn 30 triệu. Một bên tốn thêm 30 triệu mỗi tháng, mãi mãi. Một bên tốn vài ngày công sửa website, một lần. Đó là vì sao tôi nói tiền nằm ở tầng ít người để ý.

Sự thật 2: Lo chuyển đổi trước, quảng cáo sau

Đây là sai lầm chết người của anh Hùng. Anh chạy quảng cáo đổ người vào một cái trang chưa sẵn sàng bán hàng. Giống như mở vòi nước thật to để đổ vào một cái xô thủng đáy.

Thứ tự đúng phải ngược lại: **vá xô trước, mở vòi sau**. Làm cho trang bán hàng của bạn thật tốt — ảnh đẹp, mô tả rõ, có đánh giá, thanh toán dễ, vận chuyển minh bạch — rồi mới đổ tiền quảng cáo. Khi đó mỗi đồng quảng cáo sinh ra nhiều đơn hơn hẳn. Như bạn sẽ thấy ở chương Intent, một trang đích tốt thậm chí làm chi phí mỗi cú click *rẻ đi tới một nửa*, vì các nền tảng quảng cáo thường cho trải nghiệm tốt — đây không phải lời khuyên mềm, mà là một cơ chế kỹ thuật có thật gọi là Điểm chất lượng.

Sự thật 3: Khách cũ đáng giá hơn khách mới — và không phải ai cũng như nhau

Sẵn một khách mới tốn tiền: tiền quảng cáo, tiền khuyến mãi để dụ họ mua lần đầu. Một khách cũ đã tin bạn rồi thì bán cho họ lần hai gần như miễn phí. Người ta hay nói giữ một khách cũ rẻ hơn nhiều lần so với kiếm một khách mới — và điều đó đúng.

Nhưng có một lớp sâu hơn mà ít ai nói: **không phải khách nào cũng đáng giữ như nhau**. Có khách mua một lần rồi thôi. Có khách mua đều đặn, đơn to, lại còn giới thiệu bạn bè. Hai loại khách này không đáng để bạn bỏ ra cùng một công sức. Ở chương Retention, bạn sẽ học cách đo **giá trị vòng đời khách hàng (CLV)** để biết ai đáng đầu tư giữ chân.

Sự thật 4: Thời AI, ý định quan trọng hơn từ khoá

Ngày xưa, làm quảng cáo tìm kiếm là chuyện chọn đúng *từ khoá*. Khách gõ "nồi chiên không dầu", bạn mua từ đó, bạn hiện lên. Năm 2026 mọi thứ đã khác. AI đứng giữa khách và kết quả tìm kiếm, và nó không còn khớp từng chữ một nữa — nó đoán *ý định* đằng sau câu hỏi.

Một người gõ "làm sao để con ăn rau" có thể đang là khách hàng tiềm năng của một cái máy xay sinh tố, dù trong câu chẳng có chữ "máy xay" nào. Hiểu được điều này — và biết cách *loại bỏ* những ý định không liên quan để khỏi đốt tiền — là kỹ năng marketing mới của thời đại. Ta sẽ đào sâu ở chương Intent.

Vì sao đây là tin tốt cho bạn

Có thể đọc đến đây bạn thấy hơi nản: "Vậy marketing phức tạp thế cơ à? Tôi tưởng chỉ cần bấm nút quảng cáo."

Nhưng hãy nhìn theo hướng khác. Nếu marketing chỉ là chạy ads, thì ai có nhiều tiền hơn sẽ thắng — và bạn, người kinh doanh nhỏ, vĩnh viễn thua những tập đoàn ngân sách khổng lồ. May thay, sự thật không phải vậy.

Vì marketing là **cả một hệ thống**, nên bạn có thể thắng những đối thủ to hơn bằng cách làm tốt những tầng mà họ lười làm. Một shop nhỏ với trang bán hàng chín chu, chăm sóc khách hàng tử tế, và email hậu mua chu đáo hoàn toàn có thể đánh bại một thương hiệu lớn chỉ biết đốt tiền quảng cáo. Hệ thống là thứ có thể học và làm chủ. Tiền thì không phải ai cũng có, nhưng **sự tử tế và tỉ mỉ trong từng tầng phổ thì ai cũng làm được**.

Đó là lý do triết lý của cuốn sách này là *Học để LÀM*, không phải học để biết. Biết rằng có cái phổ bốn tầng là vô dụng nếu bạn không ngồi xuống vẽ ra phổ của *chính mình* và hỏi: tầng nào của tôi đang rò rỉ?

Một định nghĩa để mang theo cả đời

Peter Drucker — người được coi là cha đẻ của quản trị hiện đại — từng viết một câu năm 1954 mà đến giờ vẫn đúng nguyên: "**Mục đích duy nhất hợp lệ của một doanh nghiệp là tạo ra một khách hàng.**"

Hãy đọc kỹ. Không phải "tạo ra doanh thu". Không phải "tạo ra lợi nhuận". Mà là tạo ra **một khách hàng** — một con người thật, chọn bạn thay vì chọn người khác, và quay lại chọn bạn lần nữa. Doanh thu và lợi nhuận chỉ là *hệ quả* của việc tạo ra và giữ được khách.

Đặt cạnh đó là một câu hỏi của Theodore Levitt, một giáo sư Harvard, trong bài viết kinh điển *Marketing Myopia* (Cận thị Marketing) năm 1960: "**Ta đang ở trong ngành gì?**" Levitt kể chuyện các công ty đường sắt Mỹ suy tàn vì họ tưởng mình ở trong "ngành đường sắt", trong khi thật ra họ ở trong "ngành vận chuyển". Khi máy bay và ô tô xuất hiện, họ không kịp thích nghi vì họ định nghĩa mình sai. Hollywood suýt chết khi truyền hình ra đời, vì họ tưởng mình ở "ngành phim ảnh" thay vì "ngành giải trí". Sự cận thị này — định nghĩa mình theo *sản phẩm hiện tại* thay vì *nhu cầu khách hàng* — đã giết nhiều doanh nghiệp hơn bất kỳ đối thủ nào.

Bài học cho bạn: đừng định nghĩa việc kinh doanh của bạn theo *sản phẩm* bạn đang bán, mà theo *nhu cầu* bạn đang giải quyết cho khách. Anh Hùng không bán "nồi chiên không dầu". Anh bán "bữa cơm nhanh, ít dầu mỡ, cho bà mẹ bận rộn muốn con ăn lành mạnh". Khi anh nghĩ được như thế, mọi quảng cáo, mọi mô tả sản phẩm, mọi email của anh sẽ khác hẳn — và cả những sản phẩm anh nhập về sau này cũng sẽ khác.

Làm tuần này

Đừng đọc tiếp chương sau khi chưa làm xong ba việc này. Cuốn sách này vô dụng nếu bạn chỉ đọc.

1. **Vẽ cái phễu của bạn.** Lấy một tờ giấy, vẽ bốn tầng: Awareness -> Intent -> Conversion -> Retention. Với mỗi tầng, viết ra: hiện tại bạn đang làm gì ở tầng đó? Nhiều khả năng bạn sẽ thấy ba tầng trống trơn và một tầng (Awareness) bạn đang dồn hết sức.
2. **Tìm chỗ rò rỉ.** Nhìn vào phễu vừa vẽ và hỏi: tầng nào đang làm tôi mất tiền? Nếu nhiều người biết đến bạn mà ít người mua -> rò ở Conversion. Nếu người mua một lần rồi biến mất -> rò ở Retention. Khoanh tròn tầng rò rỉ nặng nhất. Đó là nơi bạn nên đầu tư công sức trước, không phải đổ thêm tiền vào quảng cáo.
3. **Viết lại một câu: "Tôi đang ở trong ngành gì?"** Không phải tên sản phẩm. Mà là nhu cầu thật sự bạn giải quyết cho khách. Dán câu đó lên tường. Mọi quyết định marketing về sau sẽ chiếu theo nó.

Tóm tắt chương: Marketing không phải chạy ads — nó là cả một cái phễu bốn tầng (Awareness -> Intent -> Conversion -> Retention). Quảng cáo chỉ chạm nửa trên của phễu; tiền thật nằm ở nửa dưới ít người để ý. **Red Bull** thắng bằng cách "mang người tới sản phẩm" — vận hành cả phễu, không chỉ van số 1. Vá xô trước, mở vòi sau. Giữ khách cũ đáng giá hơn sản khách mới. Và mục đích cuối cùng, theo Drucker, là tạo ra và giữ được một khách hàng — đừng cận thị định nghĩa mình theo sản phẩm (Levitt), hãy định nghĩa theo nhu cầu khách. Chương sau: ta lùi lại một bước trước cả cái phễu — **chọn đánh ở thị trường nào, đánh nhóm khách nào, và đứng ở đâu trong tâm trí họ.**

Chương 2 — Hiểu thị trường: 5C, STP và Định vị

Câu chuyện mở đầu: hai quán cà phê trên cùng một con phố

Trên một con phố ở quận 3, có hai quán cà phê mở cách nhau ba căn nhà. Cùng bán cà phê, cùng giá tầm trung, cùng khai trương trong một tháng.

Quán A bày biện đẹp, nhạc lounge, cà phê ngon, nhân viên lịch sự. Sáu tháng sau, quán A đóng cửa.

Quán B cũng cà phê ngon, nhưng chủ quán làm một việc khác: anh ta để ý thấy con phố này có một toà nhà văn phòng lớn ở đầu đường. Dân văn phòng buổi sáng cần cà phê nhanh, mang đi, không muốn xếp hàng. Buổi trưa họ cần một chỗ yên tĩnh có wifi mạnh để vừa ăn vừa làm việc. Anh thiết kế cả quán xoay quanh hai nhu cầu đó: một quầy "grab & go" buổi sáng để lấy nhanh trong 90 giây, và khu vực bàn yên tĩnh có ổ cắm điện ở mọi bàn cho buổi trưa. Quán B sống khoẻ.

Cả hai quán đều làm cà phê ngon. Khác biệt không nằm ở sản phẩm. Nó nằm ở chỗ quán B **hiểu thị trường của mình** còn quán A thì không. Quán A bán cà phê cho "tất cả mọi người" — và "tất cả mọi người" là một cách nói lịch sự của "không cho ai cụ thể cả".

Chương này dạy bạn cách quán B suy nghĩ. Nó gồm ba công cụ, dùng theo đúng thứ tự: **5C** (để phân tích bối cảnh), **STP** (để chọn đánh ai), và **Định vị** (để chiếm một chỗ trong đầu khách).

Bước 1 — 5C: chụp X-quang thị trường trước khi đánh

Trước khi quyết bất cứ điều gì, bạn cần nhìn rõ sân chơi. 5C là năm câu hỏi bạn phải trả lời được. Mỗi chữ C là một góc nhìn.

- **Customers (Khách hàng):** Ai là người mua? Họ cần gì, sợ gì, quyết định mua dựa trên điều gì? Thị trường có bao nhiêu người như vậy, đang lớn lên hay co lại?
- **Company (Bản thân doanh nghiệp):** Bạn giỏi cái gì thật sự? Nguồn lực, năng lực cốt lõi của bạn là gì? Bạn *không* nên làm gì vì không đủ sức?
- **Competitors (Đối thủ):** Ai đang phục vụ nhóm khách này? Họ mạnh ở đâu, yếu ở đâu? Có khoảng trống nào họ bỏ ngỏ?
- **Collaborators (Đối tác):** Ai giúp bạn đưa sản phẩm tới khách — nhà cung cấp, đơn vị vận chuyển, sàn thương mại điện tử, người có ảnh hưởng?
- **Context (Bối cảnh):** Những yếu tố lớn bên ngoài — xu hướng công nghệ (như AI), quy định pháp luật, kinh tế, văn hoá — đang thay đổi cuộc chơi thế nào?

Đa số người kinh doanh chỉ nghĩ về chữ C đầu tiên một cách mơ hồ và bỏ qua bốn chữ còn lại. Anh chủ quán A ở trên hồng vì anh không soi kỹ chữ **Customers** (anh không biết khách quanh đó thật sự cần gì) lẫn chữ **Competitors** (anh không tìm ra khoảng trống mà quán bên cạnh bỏ ngỏ).

Bạn không cần một bản phân tích 20 trang. Một trang giấy, năm tiêu đề, mỗi tiêu đề ba gạch đầu dòng trung thực — thế là đủ để bạn không đi đánh trận trong bóng tối. Quan trọng là *trung thực*: ở chữ Company hãy viết cả điểm yếu thật, ở chữ Competitors hãy viết cả điểm mạnh thật của đối thủ. Một bản 5C tô hồng còn nguy hiểm hơn không có, vì nó ru ngủ bạn.

Bước 2 — STP: bộ ba quan trọng nhất trong marketing

Nếu cả cuốn sách này chỉ được giữ lại một khung tư duy, tôi sẽ giữ STP. Ba chữ này — **Segmentation, Targeting, Positioning** — là xương sống của mọi chiến lược marketing nghiêm túc.



Hình 2.1 — STP: từ chia thị trường rộng -> chọn một nhóm -> chiếm một chỗ trong tâm trí khách.

S — Segmentation: chia thị trường thành các nhóm

Thị trường không phải một khối đồng nhất. Nó gồm nhiều nhóm khách có nhu cầu khác nhau. Segmentation là việc chia khối đó thành những nhóm sao cho: **khác nhau giữa các nhóm, giống nhau trong cùng một nhóm.**

Có bốn cách chia phổ biến:

1. **Theo địa lý (Geographic):** vùng miền, thành thị/nông thôn, gần/xa.
2. **Theo nhân khẩu (Demographic):** tuổi, giới tính, thu nhập, quy mô gia đình, thế hệ (Gen Z, Gen Y, Boomer...).
3. **Theo tâm lý (Psychographic):** giá trị sống, tính cách, lối sống.

4. **Theo hành vi (Behavioral):** dịp mua, lợi ích họ tìm kiếm, mức độ trung thành, tần suất mua.

Đây là chỗ nhiều người mắc bẫy: họ chỉ chia theo nhân khẩu vì nó dễ đo — "khách của tôi là phụ nữ 25–40 tuổi ở thành phố". Nhưng nhân khẩu thường không nói lên nhu cầu thật. Hai phụ nữ 30 tuổi cùng thu nhập có thể có nhu cầu hoàn toàn trái ngược. Cách chia mạnh nhất thường là **theo lợi ích khách tìm kiếm (benefit) và theo hành vi**. Hãy hỏi: *khách thuê sản phẩm của tôi để làm việc gì?* (Ta sẽ đào sâu ý này ở chương 3 — Jobs To Be Done.)

Một phân khúc tốt phải đạt bốn tiêu chí: **nhận diện được** (bạn biết ai thuộc nhóm này), **đủ lớn** (đủ người để có lý do kinh doanh), **khác biệt** (hành vi/nhu cầu thật sự khác nhóm khác), và **ổn định theo thời gian**.

T — Targeting: chọn nhóm để dồn sức

Có phân khúc rồi, bạn không thể phục vụ tất cả. Targeting là chọn nhóm (hoặc vài nhóm) để dồn nguồn lực. Cân nhắc ba điều:

- **Cơ hội lợi nhuận:** nhóm này lớn không, đang tăng trưởng không, sẵn sàng chi không?
- **Mức độ cạnh tranh:** đã có ai phục vụ nhóm này chưa, mạnh thế nào?
- **Sự phù hợp:** nhóm này có khớp với năng lực và nguồn lực của bạn không?

Có một câu của thương hiệu Tommy Hilfiger đáng dán lên tường: "**Hấp dẫn ít người hơn, nhưng tốt hơn.**" Có làm hài lòng tất cả là cách chắc chắn nhất để không ai thấy bạn đặc biệt. Quán B chọn đúng một nhóm — dân văn phòng toà nhà đầu đường — và phục vụ nhóm đó xuất sắc. Đó là targeting.

P — Positioning: chiếm một chỗ trong tâm trí khách

Đây là chữ quan trọng nhất, và cũng bị hiểu nhầm nhiều nhất. **Định vị không phải là bạn nói gì về mình. Định vị là cách khách *đang* nghĩ về bạn trong đầu họ — so với các lựa chọn khác.**

Tâm trí con người sắp xếp các thương hiệu như những ngăn kéo. "Rẻ nhất" là một ngăn. "Sang nhất" là một ngăn. "Nhanh nhất" là một ngăn. "An toàn nhất cho trẻ em" là một ngăn. Định vị là việc bạn cố ý chiếm lấy một ngăn kéo cụ thể, để khi khách nghĩ đến nhu cầu đó, họ nghĩ đến bạn đầu tiên.

Case thật: Ducati và Trader Joe's — sức mạnh của "đánh ít người, đánh sâu"

Hai câu chuyện từ thư viện case của tôi minh họa sống động cho STP.

*Case: Ducati — Harvard Business School, tác giả Giovanni Gavetti.
(Mã 8ebfa012 trong Case Library.)*

Cuối thập niên 1990, hãng mô tô Ý Ducati gần như phá sản. Họ không thể đấu với các ông lớn Nhật (Honda, Yamaha) về quy mô, giá, hay độ phủ. Một CEO mới, Federico Minoli, làm điều ngược với bản năng "cố bán cho nhiều người hơn": ông *thu hẹp* lại. Ducati định vị mình không phải là "nhà sản xuất xe máy", mà là **biểu tượng của dòng sport bike cao cấp, đậm chất Ý, cho một cộng đồng đam mê cuồng nhiệt**. Họ bán không chỉ chiếc xe, mà cả căn tính, cộng đồng, bảo tàng, câu lạc bộ, sự kiện. Kết quả: từ bờ vực phá sản, Ducati trở thành một trong những nhà sản xuất mô tô *sinh lời trên mỗi xe* cao nhất thế giới — không phải nhờ bán nhiều, mà nhờ bán *sâu* cho đúng một nhóm và khiến nhóm đó tôn thờ.

Case: Trader Joe's — Harvard Business School, Ager & Roberto. (Mã 037c96df trong Case Library.)

Chuỗi siêu thị Trader Joe's của Mỹ cũng từ chối "phục vụ tất cả". Trong khi Walmart đua nhau bày hàng trăm nghìn mặt hàng đủ thương hiệu, Trader Joe's làm ngược: cửa hàng *nhỏ*, danh mục *được tuyển chọn kỹ* (ít lựa chọn hơn nhiều), chủ yếu là hàng nhãn riêng độc đáo, giá hợp lý, không gian thân thiện. Họ định vị rõ: dành cho người mua thông minh, thích khám phá, không muốn lạc trong mê cung lựa chọn. Nhờ định vị sắc, Trader Joe's thường xuyên đứng đầu bảng xếp hạng siêu thị Mỹ về sự hài lòng và doanh thu trên mỗi mét vuông — đánh bại cả những gã khổng lồ to gấp trăm lần.

Bài học chung của hai case: **với người nhỏ, sự thu hẹp là sức mạnh, không phải sự yếu đuối**. Bạn không thắng được đối thủ lớn bằng cách giống họ nhưng nhỏ hơn. Bạn thắng bằng cách chọn một nhóm cụ thể và phục vụ nhóm đó tốt đến mức không ai khác sánh được.

Công cụ để viết ra định vị

Công cụ để viết ra định vị là **câu định vị (positioning statement)**. Có một mẫu rất hữu dụng:

"Cho [nhóm khách mục tiêu], [thương hiệu] là [loại sản phẩm] mang lại [lợi ích khác biệt], để họ có thể [kết quả mong muốn] — bởi vì [lý do để tin]."

Ví dụ cho quán B:

"Cho dân văn phòng bận rộn ở toà nhà X, Quán B là quán cà phê mang lại sự nhanh gọn buổi sáng và không gian làm việc yên tĩnh buổi trưa, để họ vừa có cà phê ngon vừa không mất thời gian — bởi vì quán thiết kế riêng quầy lấy nhanh 90 giây và mọi bàn đều có ổ cắm điện."

Bạn thấy không? Câu này quyết định *mọi thứ* — từ cách bài trí quán, đến nội dung quảng cáo, đến cả việc tuyển nhân viên pha chế nhanh. Một câu định vị tốt là chiếc la bàn cho toàn bộ marketing.

Cô đọng hơn nữa, hãy tìm cho thương hiệu của bạn một **brand mantra** — ba chữ nắm lấy linh hồn của bạn. Nike: "Authentic Athletic Performance". Quán B có thể là "Nhanh, Yên, Ngon". Ba chữ đó là kim chỉ nam khi bạn phân vân bất cứ quyết định nào. Một mẹo nhỏ: cấu trúc brand mantra thường là một *tính từ cảm xúc* + một *tính từ mô tả* + một *từ chỉ chức năng*. Nó vừa nói bạn làm gì, vừa nói bạn làm điều đó với tinh thần nào.

Bản đồ định vị: nhìn thấy cả thị trường trong một hình

Có một công cụ trực quan tuyệt vời gọi là **bản đồ định vị (perceptual map)**. Bạn vẽ hai trục — hai thuộc tính quan trọng nhất với khách (ví dụ: trục ngang "rẻ ↔ đắt", trục dọc "tiện lợi ↔ trải nghiệm cao cấp"). Rồi bạn đặt mình và tất cả đối thủ lên bản đồ đó theo cách *khách hàng* cảm nhận.

Hai điều kỳ diệu sẽ hiện ra. Thứ nhất, bạn thấy mình đang đứng cạnh ai, đang cạnh tranh trực diện với ai. Thứ hai — và quý hơn — bạn thấy những **khoảng trống**: những góc của bản đồ không ai chiếm. Một khoảng trống có khách hàng nhưng chưa có người phục vụ chính là một cơ hội vàng. Đó chính xác là cách quán B tìm ra ngách của mình: góc "nhanh + tiện cho dân văn phòng" mà quán A bỏ trống. Đây cũng là công cụ chuẩn trong giáo trình Marketing Intelligence của Harvard (Dolan & John) mà tôi học — gọi là *perceptual mapping*, dùng để trực quan hoá cách thị trường nhìn các thương hiệu.



Hình 2.2 — Bản đồ định vị: đặt mình và đối thủ theo cách khách cảm nhận, rồi tìm "khoảng trống" còn bỏ ngỏ.

Case thật: Allbirds — cái giá của định vị nhập nhằng

Định vị sắc thì thắng; định vị nhập nhằng thì trả giá đắt. Hãy nhìn mặt trái.

Case: Allbirds — Reinvigorate the Brand? — Columbia Business School. (Mã 108ee6f3 trong Case Library.)

Allbirds là thương hiệu giày "bền vững" từng được định giá 4,1 tỷ đô. Họ nổi lên với một định vị rõ: giày làm từ vật liệu tự nhiên, thân thiện môi trường, êm chân. Nhưng khi muốn lớn nhanh, họ bắt đầu *nhập nhằng*: vừa muốn là thương hiệu bền vững, vừa muốn là thương hiệu thời trang, vừa muốn là thương hiệu thể thao — mở rộng sang quần áo, sang chạy bộ, sang đủ thứ. Kết quả: khách bối rối không biết Allbirds là gì.

Giá trị công ty rớt từ 4,1 tỷ xuống còn khoảng 180 triệu đô, cổ phiếu về quanh 1 đô. Một thương hiệu từng có định vị sắc đã tự làm mờ chính mình.

Bài học, nổi thẳng câu Tommy Hilfiger ở trên: **khi bạn cố là tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người, bạn trở thành không gì cả cho không ai cả.** Lớn lên là tốt — nhưng lớn bằng cách hoà tan định vị là tự sát chậm.

Một cảnh báo: định vị là điều khách tin, không phải điều bạn muốn

Đừng tự huỷ hoại. Nếu bạn viết câu định vị "chúng tôi là thương hiệu cao cấp nhất" nhưng ảnh sản phẩm mờ nhoè, đóng gói cầu thả, phản hồi tin nhắn chậm — thì trong đầu khách, ngấn kéo bạn đang chiếm là "rẻ tiền cầu thả", chứ không phải "cao cấp".

Khoảng cách giữa **cách bạn muốn được nhìn** (brand identity) và **cách bạn đang được nhìn** (brand image) chính là việc của cả ngành marketing. Toàn bộ Phần II và Phần III của cuốn sách thật ra là về việc thu hẹp khoảng cách đó: làm sao để mọi điểm chạm — quảng cáo, website, đóng gói, email — đều củng cố đúng cái ngấn kéo bạn muốn chiếm. (Ta sẽ quay lại sâu ở chương 10 — Thương hiệu.)

Làm tuần này

- 1. Viết bản 5C một trang.** Năm tiêu đề, mỗi tiêu đề ba gạch đầu dòng trung thực về việc kinh doanh của bạn. Đừng tô hồng — đặc biệt ở chữ Company (điểm yếu thật của bạn) và Competitors (điểm mạnh thật của đối thủ).
- 2. Chọn đúng MỘT phân khúc để dồn sức quý này.** Đừng cố đánh tất cả. Viết rõ: nhóm này là ai, họ tìm *lợi ích* gì, vì sao họ hợp với bạn. Nhớ Ducati và Trader Joe's: "hấp dẫn ít người hơn, nhưng tốt hơn".

3. **Viết câu định vị theo mẫu** ở trên, và rút ra một brand mantra ba chữ. Đọc to lên. Nếu nó đúng với mọi đối thủ chứ không riêng bạn, thì nó chưa phải định vị — viết lại cho đến khi nó *chỉ* đúng với bạn. Và soi gương Allbirds: định vị của bạn có đang nhập nhằng vì cố ôm quá nhiều thứ không?

***Tóm tắt chương:** Hiểu thị trường đi theo ba bước. **5C** chụp X-quang sân chơi (Customers, Company, Competitors, Collaborators, Context). **STP** quyết bạn đánh ai: chia thị trường thành phân khúc (ưu tiên chia theo lợi ích và hành vi), chọn một nhóm để dồn sức, rồi định vị — chiếm một ngăn kéo cụ thể trong tâm trí họ. **Ducati** và **Trader Joe's** cho thấy với người nhỏ, thu hẹp là sức mạnh; **Allbirds** cho thấy định vị nhập nhằng phá huỷ giá trị. Dùng **câu định vị + brand mantra + bản đồ định vị** để tìm khoảng trống cơ hội. Và nhớ: định vị là điều khách tin, không phải điều bạn nói.*

*Chương sau: ta zoom vào chữ C quan trọng nhất — **Khách hàng** — và một sự thật làm thay đổi cách bạn bán: người ta không mua mũi khoan, họ mua cái lỗ trên tường.*

Chương 3 — Hiểu khách hàng: Jobs To Be Done và Giá trị

Câu chuyện mở đầu: ly milkshake bí ẩn

Một chuỗi đồ ăn nhanh ở Mỹ muốn bán được nhiều milkshake (sữa lắc) hơn. Họ làm đúng bài bản: khảo sát khách, hỏi "anh/chị muốn milkshake ngọt hơn không, đặc hơn không, nhiều vị hơn không?". Họ cải tiến theo phản hồi. Doanh số không nhúc nhích.

Rồi một nhóm nghiên cứu, dẫn đầu bởi giáo sư Clayton Christensen của Harvard, thử một câu hỏi khác. Thay vì hỏi *khách muốn milkshake thế nào*, họ ngồi quan sát *khách dùng milkshake để làm gì*. Họ phát hiện một điều lạ: gần nửa số milkshake được bán vào lúc sáng sớm, cho những người đàn ông mua một mình, mang đi, và đó thường là thứ duy nhất họ mua.

Hỏi ra mới biết: những người này có một quãng đường lái xe dài, buồn chán, để đi làm. Họ cần một thứ gì đó cầm một tay, "nhâm nhi" được lâu cho đỡ chán, và đủ no để cầm cự đến trưa. Họ đã thử chuỗi (hết quá nhanh, lại để tay dính), thử bánh donut (vụn rơi đầy xe), thử thanh kẹo (ăn xong vẫn đói). Milkshake thắng tất cả: đặc nên hút lâu, gọn gàng, một ly đủ no.

Hoá ra khách không "mua milkshake". Họ **"thuê" milkshake để làm một công việc**: giúp quãng đường lái xe buổi sáng bớt chán và bớt đói. Khi hiểu ra điều đó, chuỗi đồ ăn nhanh biết phải làm gì: làm milkshake buổi sáng đặc hơn nữa (hút lâu hơn), thêm chút trái cây nhỏ để có cái "bắt ngờ" khi hút tới, và đặt máy bán ở quầy phía trước để khách vội vẫn lấy nhanh được.

Đây là một trong những ý tưởng quyền lực nhất trong marketing hiện đại. Nó có tên: **Jobs To Be Done** — Công việc cần hoàn thành.

Nguồn gốc: "Know Your Customers' Jobs to Be Done" — Clayton Christensen, Harvard Business Review (mã dad7daa4 trong Case Library). Christensen chỉ ra: 94% lãnh đạo không hài lòng với kết quả đổi mới của họ, vì họ dựa trên tương quan ("phụ nữ 30 tuổi hay mua cái này") thay vì hiểu công việc khách thuê sản phẩm để làm.

Sự thật lớn: người ta không mua sản phẩm, người ta thuê nó làm việc

Có một câu nói kinh điển của giáo sư Theodore Levitt: "**Khách hàng không muốn mua một cái mũi khoan 6 ly. Họ muốn một cái lỗ 6 ly trên tường.**"

Không ai thức dậy với khát khao sở hữu một mũi khoan. Cái mũi khoan chỉ là phương tiện. Cái họ thật sự cần là cái lỗ — và sâu hơn nữa, có thể là treo được tấm ảnh cưới lên tường, để căn nhà ấm cúng hơn, để vợ vui. Mũi khoan chỉ là thứ được "thuê" để hoàn thành công việc đó.

Sự dịch chuyển trong đầu này thay đổi mọi thứ:

- **Đối thủ của bạn không phải sản phẩm cùng loại — mà là mọi thứ khác có thể làm cùng công việc.** Đối thủ của milkshake buổi sáng không phải milkshake của hãng khác, mà là chuối, donut, thanh kẹo. Đối thủ của một khoá học online về marketing không chỉ là khoá học khác, mà còn là YouTube miễn phí, là sách, là việc "thôi tự mò cũng được". Khi bạn xác định sai đối thủ, bạn cạnh tranh sai mặt trận.
- **Bạn bán giải pháp, không bán tính năng.** Người ta không quan tâm nổi chiên không dầu của bạn có công suất bao nhiêu watt. Họ quan tâm: tối nay con tôi có món gà giòn mà không ngập dầu, và tôi không

phải đứng canh chảo 30 phút không?

- **Đổi mới đi từ công việc, không đi từ sản phẩm.** Đây là điểm Christensen nhấn mạnh: nếu bạn cải tiến theo "khách bảo muốn ngọt hơn" (tương quan bề mặt), bạn sẽ loay hoay mãi. Nếu bạn cải tiến theo "công việc thật là giết thời gian lái xe buổi sáng", bạn biết chính xác phải làm gì.

Đào ra "công việc" thật của khách

Một công việc cần hoàn thành thường có ba tầng, và bạn càng chạm tầng sâu thì marketing càng mạnh:

1. **Tầng chức năng (functional):** việc cụ thể cần làm. "Làm bữa tối nhanh cho con."
2. **Tầng cảm xúc (emotional):** khách muốn *cảm thấy* thế nào. "Cảm thấy mình là người mẹ chu đáo, không cầu thả cho con ăn đồ dầu mỡ."
3. **Tầng xã hội (social):** khách muốn *được nhìn nhận* thế nào. "Được khen là người mẹ biết chăm con khoa học."

Quảng cáo chỉ nói tầng chức năng ("nồi 5 lít, 1500W") thì nhạt. Quảng cáo chạm tầng cảm xúc và xã hội ("bữa tối lành mạnh cho con chỉ trong 15 phút — để bạn vừa đi làm về vẫn là người mẹ con tự hào") thì bán được hàng.

Cách đào ra công việc thật: đừng hỏi khách "anh/chị thích sản phẩm thế nào". Hãy hỏi "**lần gần nhất anh/chị mua/dùng thứ này là trong hoàn cảnh nào? Lúc đó đang cố giải quyết chuyện gì? Trước đó đã thử cách nào khác chưa, vì sao không ổn?**" Câu chuyện hoàn cảnh sẽ lộ ra công việc thật — như nhóm nghiên cứu milkshake đã làm. Người ta thường không tự nói được "công việc" của mình một cách trực tiếp, nhưng họ kể *câu chuyện* rất giỏi. Việc của bạn là nghe câu chuyện và rút

ra công việc ẩn bên dưới.

Case thật: Patients Like Me — bán một "công việc" mà không ai khác hiểu

Case: Patients Like Me — An Online Community — Harvard Business School, Gupta & Riis. (Mã 427f77ce trong Case Library.)

Hai anh em nhà Heywood lập ra Patients Like Me sau khi người em được chẩn đoán mắc bệnh ALS (xơ cứng teo cơ). Họ nhận ra một "công việc" mà hệ thống y tế truyền thống không làm được cho bệnh nhân nan y: "giúp tôi không cảm thấy đơn độc, và giúp tôi biết những người giống tôi đang xoay xử ra sao."

Đó không phải công việc "chữa bệnh" (chức năng) — mà là một công việc nặng tính cảm xúc và xã hội: được kết nối, được thấy mình không một mình, được học từ người cùng cảnh. Họ xây một mạng xã hội nơi bệnh nhân chia sẻ dữ liệu sức khoẻ thật, triệu chứng, phản ứng thuốc. Bằng cách phục vụ đúng *công việc cảm xúc* đó, họ tạo ra một thứ có giá trị khổng lồ — kể cả về sau khi dữ liệu ấy trở thành tài sản để hợp tác với các hãng dược.

Bài học: những "công việc" sâu nhất, đáng tiền nhất thường nằm ở tầng cảm xúc và xã hội — và thường bị các đối thủ chỉ nhìn "tính năng" bỏ qua hoàn toàn. Đó là khe hở cho bạn. Hãy tự hỏi: có công việc cảm xúc nào của khách mà cả ngành của tôi đang phớt lờ không?

Công thức Giá trị: vì sao khách chọn bạn

Khi khách đã biết mình cần thuê thứ gì đó để làm một công việc, họ đứng trước nhiều lựa chọn. Họ chọn cái mang lại **giá trị cảm nhận** cao nhất. Và giá trị có một công thức đơn giản đến bất ngờ:

Giá trị = Lợi ích – Chi phí

Nghe hiển nhiên, nhưng sức mạnh nằm ở chỗ nó cho bạn *hai đòn bẩy* chứ không phải một. Để khách thấy giá trị cao hơn, bạn không nhất thiết phải giảm giá. Bạn có hai cách:

Tăng về Lợi ích — và lợi ích không chỉ là tính năng sản phẩm. Nó gồm:

- Lợi ích chức năng (sản phẩm làm tốt việc của nó).
- Sự sẵn có, tiện lợi (giao nhanh, dễ mua, dễ dùng).
- Hình ảnh, cảm giác (dùng nó thấy mình "xịn" hơn, an tâm hơn).
- Độ bền, sự yên tâm (bảo hành tốt, đổi trả dễ).

Giảm về Chi phí — và chi phí không chỉ là tiền. Nó gồm:

- Tiền (giá bán).
- Thời gian (mất bao lâu để mua, để học cách dùng).
- Công sức (phải làm gì phiền phức không).
- Rủi ro cảm nhận (lỡ mua phải đồ dở thì sao, đổi trả có khó không).

GIÁ TRỊ = Lợi ích – Chi phí



Tăng về trái HOẶC giảm về phải → bán đắt hơn mà khách vẫn thấy đáng

Hình 3.1 — Giá trị = Lợi ích – Chi phí. Hai vế đều rộng hơn ta tưởng: tăng về trái HOẶC giảm về phải đều làm khách thấy đáng hơn.

EVC: định lượng giá trị bạn mang lại

Trong chương trình thạc sĩ, tôi học một khái niệm sắc hơn để *định lượng* về Lợi ích, gọi là **EVC — Economic Value to the Customer** (Giá trị Kinh tế với Khách hàng).

Nguồn: "Creating Customer Value" — Sunil Gupta, HBS Core Reading (mã 7bf8caa1 trong Case Library).

Ý tưởng EVC: giá trị thật của sản phẩm với khách = *giá của giải pháp tốt nhất kế tiếp* (cái họ sẽ mua nếu không có bạn) **cộng phần giá trị tăng thêm mà bạn mang lại so với nó**. Ví dụ: một phần mềm giúp khách tiết kiệm 10 giờ làm việc mỗi tháng. Nếu giờ công của họ là 200 nghìn, bạn đang tạo ra 2 triệu giá trị mỗi tháng — *bất kể* chi phí làm ra phần mềm của bạn là bao nhiêu. EVC nói: hãy định giá theo *giá trị bạn tạo cho khách*, không phải theo *chi phí bạn bỏ ra*. Đây là nền tảng của "định giá theo giá trị" mà ta sẽ gặp lại ở chương 7.

Sức mạnh thực dụng của EVC: nó cho bạn *ngôn ngữ để bán đất*. Thay vì nói "sản phẩm tôi giá 2 triệu", bạn nói "sản phẩm này giúp anh tiết kiệm 10 giờ mỗi tháng — tức 2 triệu — mà chỉ tốn 2 triệu một lần". Bạn đang đóng khung giá trong tương quan với giá trị, không phải trong tương quan với chi phí.

Bán đất mà vẫn thắng

Đây là tin cực vui cho người kinh doanh nhỏ không muốn cạnh tranh bằng giá rẻ. Bạn có thể bán *đất hơn* đối thủ mà khách vẫn thấy giá trị cao hơn — miễn là bạn tặng đủ nhiều về Lợi ích, hoặc giảm những Chi phí *không phải tiền*. Một shop giao hàng trong 2 giờ, đóng gói đẹp, đổi trả không hỏi lý do, tư vấn tận tình — đang giảm mạnh chi phí thời gian, công sức và rủi ro cảm nhận của khách. Khách sẵn lòng trả thêm tiền cho điều đó.

Hãy nhớ con số ở chương Retention: phần lớn người tiêu dùng sẵn sàng *chi nhiều hơn* cho thương hiệu mang lại trải nghiệm tốt. Họ không mua giá rẻ. Họ mua **giá trị**. Cuộc đua giá rẻ là cuộc đua xuống đáy mà người nhỏ hầu như luôn thua — vì luôn có kẻ chịu lỗ sâu hơn bạn. Cuộc đua giá trị thì ngược lại: nó thường cho sự tử tế, tỉ mỉ và thấu hiểu — những thứ người nhỏ làm được.

Ráp lại: từ công việc của khách đến quyết định của bạn

Ba công cụ trong chương này ăn khớp với nhau:

- **Jobs To Be Done** cho bạn biết khách thật sự đang cố làm gì -> đó là về **Lợi ích** bạn cần phục vụ. Phục vụ đúng công việc (cả tầng cảm xúc và xã hội) là cách tăng Lợi ích mạnh nhất.

- **Công thức Giá trị** cho bạn biết khách so sánh các lựa chọn thế nào -> và nhắc bạn rằng bạn có hai đòn bẩy, không phải chỉ giảm giá.
- **EVC** cho bạn ngôn ngữ và con số để *định lượng* giá trị đó — và can đảm định giá theo giá trị, không theo chi phí.

Khi anh Hùng ở chương 1 hiểu rằng khách không mua "nồi chiên 1500W" mà thuê nó để "làm bữa tối lành mạnh cho con mà không phải đứng canh chảo", anh biết ngay phải làm gì: ảnh sản phẩm chụp món ăn ngon chứ không chụp cái nồi; mô tả nói về "15 phút có gà giòn ít dầu" chứ không nói watt; tặng kèm một quyển công thức nấu nhanh (tặng lợi ích, giảm công sức học cách dùng); và bảo hành đổi trả 30 ngày (giảm rủi ro cảm nhận). Anh không hề giảm giá — nhưng giá trị cảm nhận tăng vọt.

Làm tuần này

1. **Viết "Job Statement" cho sản phẩm chính của bạn.** Theo mẫu: "*Khi [hoàn cảnh], khách của tôi muốn [động lực], để họ có thể [kết quả mong muốn].*" Ví dụ: "Khi đi làm về một lúc 7 giờ tối, khách của tôi muốn làm bữa tối lành mạnh thật nhanh, để vẫn là người mẹ chu đáo mà không kiệt sức." Đào cho ra cả tầng cảm xúc và xã hội.
2. **Liệt kê đối thủ thật sự — gồm cả những thứ không cùng loại.** Khách có thể "thuê" gì khác để làm cùng công việc? Đó mới là danh sách đối thủ thật của bạn.
3. **Mô xê Giá trị của bạn thành hai cột, và tính EVC thô.** Cột Lợi ích (mọi thứ khách nhận được) và cột Chi phí (tiền + thời gian + công sức + rủi ro). Ước lượng bằng tiền phần lợi ích lớn nhất bạn mang lại (tiết kiệm bao nhiêu thời gian/tiền/lo lắng cho khách?). Tìm một cách *tăng lợi ích* và một cách *giảm chi phí không phải tiền* mà bạn làm được ngay tuần này — không cần đụng tới giá bán.

Tóm tắt chương: Người ta không mua sản phẩm, họ "thuê" nó để hoàn thành một công việc (**Jobs To Be Done** — Christensen). Đào cho ra công việc thật — cả tầng chức năng, cảm xúc và xã hội (như **Patients Like Me** phục vụ công việc "không thấy đơn độc") — và bạn sẽ biết phải nói gì, bán gì, cải tiến gì. Khách chọn dựa trên **Giá trị = Lợi ích – Chi phí**, cả hai về đều rộng hơn ta tưởng. Dùng **EVC** để định lượng giá trị và can đảm định giá theo giá trị chứ không theo chi phí. Nhờ đó bạn bán đắt hơn mà vẫn thắng — và tránh được cuộc đua giá rẻ xuống đáy. Chương sau: ta dùng hiểu biết về khách để trả lời câu hỏi nền tảng nhất — **bán cái gì, và tung nó ra thị trường thế nào để không chết yểu ở "vực thẳm"**.

Chương 4 — Chọn và tung sản phẩm

Câu chuyện mở đầu: sản phẩm tốt mà vẫn chết

Năm 2013, Google tung ra Google Glass — chiếc kính thông minh đeo lên mắt, chụp ảnh, tra cứu, chỉ đường, tất cả bằng giọng nói. Về công nghệ, nó là một kỳ tích. Báo chí phát cuồng. Dân công nghệ xếp hàng mua bản thử nghiệm 1.500 đô.

Rồi nó chết. Không phải vì công nghệ tệ. Nó chết vì với đại đa số người bình thường, sản phẩm này *quá khó hiểu để dùng vào việc gì, quá kỳ cục khi đeo ra đường*, và *quá đáng ngờ* (người đối diện sợ bị quay lén). Những người đam mê công nghệ thì mê. Nhưng đám đông còn lại thì không bước qua nổi. Google Glass rơi xuống cái mà giới marketing gọi là "**vực thẳm**" (the chasm) — và không leo lên được.

Bài học: một sản phẩm tốt chưa đủ để thắng. Cách bạn *chọn* bán cái gì, và cách bạn *tung* nó ra, quyết định sống chết không kém gì bản thân sản phẩm. Chương này cho bạn bốn công cụ: chọn hướng tăng trưởng (Ansoff), hiểu sản phẩm đang ở giai đoạn nào của vòng đời, dự báo sản phẩm mới có được đón nhận không (Rogers), và vượt qua vực thẳm.

Công cụ 1 — Ma trận Ansoff (chọn hướng tăng trưởng)

Khi muốn tăng trưởng, bạn luôn có đúng bốn hướng. Ansoff sắp chúng thành một ma trận 2×2: sản phẩm (cũ/mới) × thị trường (cũ/mới).

	Thị trường cũ	Thị trường mới
Sản phẩm cũ	Thâm nhập (rủi ro thấp nhất)	Phát triển thị trường
Sản phẩm mới	Phát triển sản phẩm	Đa dạng hoá (rủi ro cao nhất)

		cũ THỊ TRƯỜNG → mới	
SẢN PHẨM ↑	mới	THÂM NHẬP Bán thêm cho khách cũ Rủi ro thấp nhất	Phát triển SẢN PHẨM SP mới · khách cũ
	cũ	Phát triển THỊ TRƯỜNG SP cũ · khách mới	ĐA DẠNG HOÁ SP mới · khách mới Rủi ro cao nhất

Hình 4.1 — Ma trận Ansoff: bốn hướng tăng trưởng. Người nhỏ nên vắt kiệt ô "Thâm nhập" (rủi ro thấp) trước khi đi xa.

- 1. Thâm nhập thị trường (sản phẩm cũ, thị trường cũ):** bán nhiều hơn thứ đang có cho khách đang có. Ít rủi ro nhất. Ví dụ: làm khách hiện tại mua thường xuyên hơn, mua đơn to hơn, hoặc tìm thêm công dụng mới cho sản phẩm cũ.
- 2. Phát triển thị trường (sản phẩm cũ, thị trường mới):** mang sản phẩm hiện có tới nhóm khách mới — vùng địa lý mới, phân khúc mới, kênh bán mới.
- 3. Phát triển sản phẩm (sản phẩm mới, thị trường cũ):** làm sản phẩm mới để bán cho khách đã tin mình. Đây là sức mạnh của việc giữ chân khách: một tệp khách trung thành cho phép bạn tung sản phẩm mới với rủi ro thấp.
- 4. Đa dạng hoá (sản phẩm mới, thị trường mới):** vừa sản phẩm mới vừa khách mới. Rủi ro cao nhất — bạn không biết gì về cả hai vế.

Nguyên tắc cho người kinh doanh nhỏ: **đi từ ô rủi ro thấp đến cao.** Trước khi mơ đa dạng hoá, hãy vắt kiệt ô thâm nhập thị trường —

thường đây là tiền dễ kiếm nhất mà người ta bỏ quên vì mãi chạy theo cái mới. (Một thương hiệu baking soda kinh điển đã tăng trưởng nhiều năm chỉ bằng cách *nghe ra thêm công dụng* cho đúng một sản phẩm cũ: khử mùi tủ lạnh, đánh răng, lau bếp...)

Case thật: Bikaji — tăng trưởng theo hướng thị trường hay hướng sản phẩm?

Case: Bikaji's Conundrum — Market vs Product-Oriented Growth — Ivey. (Mã e2806350 trong Case Library.)

Bikaji là một hãng snack Ấn Độ (nổi tiếng món bhujia) tăng trưởng hơn 20% mỗi năm. Đứng trước thành công, họ vướng đúng câu hỏi của ma trận Ansoff: lớn tiếp theo *hướng thị trường* (mang sản phẩm hiện có ra thị trường mới — xuất khẩu, vùng mới) hay *hướng sản phẩm* (làm thêm sản phẩm mới cho thị trường hiện có)? Đây không phải câu hỏi lý thuyết — mỗi hướng đòi hỏi năng lực, vốn, và rủi ro khác nhau. Bài học cho bạn: khi đang ăn nên làm ra, đừng làm cả bốn ô cùng lúc. Hãy chọn *một* hướng tăng trưởng tiếp theo dựa trên năng lực thật của mình, và làm cho tới.

Công cụ 2 — Vòng đời sản phẩm: biết mình đang ở đâu

Mọi sản phẩm đi qua bốn giai đoạn, và mỗi giai đoạn cần một kiểu marketing khác:

- **Giới thiệu (Introduction):** ít người biết. Việc chính là *cho người ta biết và hiểu* sản phẩm là gì. Tồn kém, lợi nhuận âm.
- **Tăng trưởng (Growth):** doanh số bật lên, đối thủ bắt đầu nhảy vào. Việc chính là *chiếm thị phần nhanh* và xây sự khác biệt.

- **Bão hoà (Maturity):** thị trường đầy, ai cũng có. Cạnh tranh bằng giá và thương hiệu. Việc chính là *giữ khách* và tìm công dụng/phân khúc mới.
- **Suy thoái (Decline):** nhu cầu giảm. Quyết định: rút lui, hay làm mới? Vì sao quan trọng? Vì marketing sai giai đoạn là đốt tiền. Ở giai đoạn Giới thiệu mà bạn cạnh tranh bằng giảm giá thì vô nghĩa — vấn đề là người ta *chưa hiểu* sản phẩm, không phải *ché đắt*. Ngược lại ở giai đoạn Bão hoà mà bạn cứ đi giải thích sản phẩm là gì thì lãng phí — ai cũng biết rồi, vấn đề là vì sao chọn *bạn* thay vì đối thủ.

Công cụ 3 — Rogers: vì sao sản phẩm mới được (hoặc không được) đón nhận

Khi tung một sản phẩm thật sự mới, có năm yếu tố quyết định người ta đón nhận nhanh hay chậm. Đây là khung của Everett Rogers, và nó cực kỳ thực dụng:

1. **Lợi thế tương đối (Relative Advantage):** sản phẩm mới có *rõ ràng tốt hơn* cái cũ không? Nếu hơn lời mớ, người ta lười đổi.
2. **Tính tương thích (Compatibility):** nó có hợp với thói quen, giá trị hiện tại của khách không, hay bắt họ thay đổi quá nhiều? (Google Glass hỏng nặng ở đây — đeo nó phá vỡ chuẩn mực xã hội.)
3. **Độ phức tạp (Complexity):** người ta có *hiểu ngay* nó không? Càng khó hiểu càng chậm lan.
4. **Khả năng dùng thử (Trialability):** người ta có thử với rủi ro nhỏ trước khi cam kết không?
5. **Khả năng quan sát (Observability):** lợi ích có *nhìn thấy được* không? Người khác có thấy bạn dùng và tò mò không?

Điều tuyệt vời: **marketing có thể tác động cả năm yếu tố này**. Lợi thế chưa rõ -> làm rõ bằng định vị và so sánh. Khó tương thích -> đóng gói

lại, đặt tên gần gũi. Phức tạp -> đơn giản hoá hướng dẫn, làm video "dùng trong 60 giây". Khó thử -> cho dùng thử, mẫu nhỏ, đổi trả miễn phí. Khó quan sát -> đặt sản phẩm ở nơi dễ thấy, khuyến khích khách khoe (review, ảnh thật, video unbox).

Trước khi tung bất cứ sản phẩm mới nào, hãy chấm điểm nó trên năm yếu tố. Yếu tố nào điểm thấp chính là chỗ marketing của bạn phải dồn sức.

Case thật: Amul — go hay no-go với sữa lạc đà?

Case: Amul Dairy — Camel Milk Launch in India — Ivey. (Mã 0a59d1eb trong Case Library.)

Amul, hãng dẫn đầu ngành sữa Ấn Độ, đứng trước một quyết định tung sản phẩm rất lạ: **sữa lạc đà** — một sản phẩm ngách, được cho là tốt cho người tiểu đường. Soi qua lăng kính Rogers, ta thấy ngay bài toán: *lợi thế tương đối* (có thật, cho nhóm tiểu đường) nhưng *tính tương thích* thấp (người ta không quen uống sữa lạc đà), *độ phức tạp* trong nhận thức cao (phải giáo dục thị trường), *khả năng quan sát* thấp (lợi ích sức khoẻ vô hình). Đây là một sản phẩm dễ rơi vào vực thẳm nếu tung bừa. Quyết định go/no-go phải dựa trên việc Amul có sẵn lòng đầu tư *giáo dục thị trường* và nhắm đúng *ngách* (người tiểu đường) trước, thay vì tung đại trà. Bài học: với sản phẩm mới lạ, đừng hỏi "nó có tốt không" — hãy hỏi "năm yếu tố Rogers của nó ra sao, và tôi có đủ lực để vá những yếu tố yếu không".

Case thật: Nespresso — tạo cả một ngách mới

Case: Innovation and Renovation — The Nestlé/Nespresso Story — IMD. (Mã a74a9056 trong Case Library.)

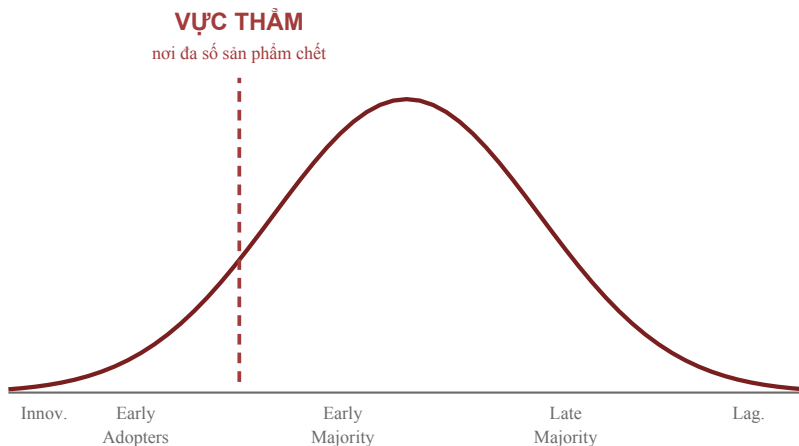
Nestlé tạo ra Nespresso bằng cách *tạo một phân khúc hoàn toàn mới*: cà phê viên nén cao cấp pha tại nhà. Case này phân biệt hai loại đổi mới: **innovation** (bước nhảy, tạo cái mới — như Nespresso) và **renovation** (cải tiến để theo kịp kỳ vọng đang đổi của khách). Nespresso ban đầu chặt vật (sản phẩm mới, hành vi mới, phải giáo dục), nhưng nhờ kiên trì làm cho nó *dễ dùng, đẹp, có câu lạc bộ thành viên* (tăng quan sát + tương thích + trải nghiệm), nó vượt vực thẳm và thành đế chế. Bài học: tạo ngách mới là phần thưởng lớn nhất, nhưng cũng đòi hỏi đầu tư giáo dục thị trường kiên nhẫn nhất.

Công cụ 4 — Vượt vực thẳm

Có một đường cong nổi tiếng mô tả các kiểu người theo tốc độ chấp nhận cái mới:

- **Innovators (2,5%)** — dân mê công nghệ, thử mọi thứ mới.
- **Early Adopters (13,5%)** — người nhạy bén, chịu rủi ro để đi trước.
- **Early Majority (34%)** — đám đông thực dụng, chỉ mua khi thấy người khác đã dùng ổn.
- **Late Majority (34%)** — bảo thủ, chỉ mua khi nó thành chuẩn.
- **Laggards (16%)** — chậm nhất, mua khi không còn lựa chọn khác.

Geoffrey Moore chỉ ra một sự thật chết người: giữa nhóm Early Adopters và Early Majority có một **vực thẳm**. Nhóm đi trước mua vì *thích cái mới*; nhóm đông đảo phía sau mua vì *thấy nó đã được chứng minh là an toàn và hữu dụng*. Hai động cơ này khác nhau hoàn toàn. Rất nhiều sản phẩm bán tốt cho nhóm đầu rồi chững lại và chết, vì không chuyển được thông điệp để chinh phục nhóm đông.



Hình 4.2 — Đường cong chấp nhận cái mới và "vực thẳm" giữa nhóm mê cái mới và đám đông thực dụng — nơi đa số sản phẩm chết.

Case thật: Apple Pay — vượt vực thẳm thành công

Case: Apple Pay — Harvard Business School, Gupta & Santana. (Mã 9b3084fa trong Case Library.)

Khi mới ra (2014–15), Apple Pay chỉ được chấp nhận ở chưa tới 10% điểm bán, và phần lớn người dùng là dân công nghệ. Đây chính là mép vực thẳm. Apple làm gì để bắc cầu sang đám đông? Họ tấn công đúng các yếu tố Rogers: làm cho việc thanh toán *cực kỳ đơn giản* (chạm là xong — giảm complexity), nhấn mạnh *an toàn rõ ràng* (vân tay, không lộ số thẻ — giảm rủi ro cảm nhận), và kiên trì mở rộng để Apple Pay *xuất hiện ở mọi quầy* (tăng observability và tương thích với thói quen). Đến năm 2024, ví điện tử mà Apple Pay dẫn đầu chiếm tới khoảng 92% thị phần. Đó là một cú vượt vực thẳm kinh điển — và bài học là: bạn vượt vực thẳm bằng cách làm cho cái mới trở nên *dễ, an toàn, và quen* với đám đông thực dụng.

Cách bắc cầu qua vực thẳm (rút gọn cho bạn)

- **Bằng chứng xã hội thật:** đánh giá, ảnh khách thật, con số người đã mua. Nhóm đông cần thấy "người như tôi đã dùng và ổn".
- **Giảm rủi ro tối đa:** bảo hành, đổi trả dễ, dùng thử. Nhóm đông sợ rủi ro hơn nhóm đầu nhiều.
- **Nói lợi ích thực dụng, không nói công nghệ:** nhóm đầu mê thông số; nhóm đông chỉ hỏi "nó giải quyết được vấn đề gì cho tôi, có phiền phức không".
- **Tập trung một ngách trước:** thắng trọn một phân khúc nhỏ để tạo "đầu cầu" có tiếng nói, rồi lan ra — thay vì rải mỏng khắp nơi.

Ráp lại

Bốn công cụ này trả lời hai câu hỏi: *bán cái gì* và *tung thế nào*.

- **Bán cái gì:** dùng Ansoff để chọn hướng tăng trưởng hợp với rủi ro bạn chịu được (ưu tiên vắt kiệt khách hiện có trước — như bài toán của Bikaji). Dùng vòng đời sản phẩm để biết sản phẩm đang ở giai đoạn nào và marketing cho đúng.
- **Tung thế nào:** dùng Rogers để chăm điểm sản phẩm mới (như Amul soi sữa lạc đà) và biết phải dồn sức marketing vào yếu tố nào. Dùng tư duy "vượt vực thẳm" (như Apple Pay) để không chết yếu sau khi bán xong cho nhóm khách đầu tiên.

Làm tuần này

1. **Vẽ ma trận Ansoff cho việc kinh doanh của bạn.** Viết một ý tưởng tăng trưởng cho mỗi ô. Khoanh tròn ô "thâm nhập thị trường" và hỏi thẳng: tôi đã vắt kiệt cách bán thêm cho khách hiện tại chưa, hay đang vội chạy theo cái mới?

2. **Chấm điểm sản phẩm sắp/đang bán trên 5 yếu tố Rogers** (mỗi yếu tố 1–5 điểm). Yếu tố điểm thấp nhất chính là việc marketing tuần này: nếu "khó thử" thấp -> thêm chính sách đổi trả/dùng thử; nếu "khó quan sát" thấp -> xin review và ảnh khách thật.
3. **Tìm một bằng chứng xã hội để bắc cầu qua vực thẳm.** Thu thập ít nhất 3 đánh giá thật hoặc ảnh khách thật trong tuần này, và đưa lên trang bán hàng. Nhóm khách đồng đạo cần thấy "người như tôi đã mua và hài lòng" — đúng như cách Apple Pay thuyết phục đám đông.

***Tóm tắt chương:** Sản phẩm tốt chưa đủ — chọn đúng và tung đúng mới sống. **Ansoff** cho bốn hướng tăng trưởng (đi từ rủi ro thấp; **Bikaji** vật lộn đúng câu hỏi này). **Vòng đời sản phẩm** nhắc bạn marketing đúng giai đoạn. **Năm yếu tố Rogers** dự báo sản phẩm mới có lan được không — và marketing tác động được cả năm (xem **Amul** soi sữa lạc đà, **Nespresso** tạo ngách mới). Cuối cùng, đừng chết ở **vực thẳm**: bắc cầu bằng bằng chứng xã hội, giảm rủi ro, nói lợi ích thực dụng — đúng cách **Apple Pay** vượt từ <10% lên ~92% thị phần.*

*Hết Phần I. Bạn đã biết marketing là gì, hiểu thị trường, hiểu khách, và chọn được thứ để bán. **Phần II bắt đầu: ta đi dọc cái phễu, từ tầng đầu tiên — làm cho người lạ biết đến bạn.***

Chương 5 — Awareness: Cho người ta biết mình tồn tại

Câu chuyện mở đầu: 100.000 lượt xem và 0 đơn hàng

Một bạn bán mỹ phẩm handmade khoe với tôi một video TikTok của bạn đạt hơn 100.000 lượt xem. Bạn rất phấn khởi: "Viral rồi anh ơi!" Tôi hỏi: "Thế bán được bao nhiêu đơn từ video đó?" Bạn ngớ người. Không có đơn nào.

Video viral kể về... một chú mèo đập đổ lọ kem. Vui, dễ thương, được chia sẻ nhiều. Nhưng nó không nói gì về sản phẩm, không cho ai lý do để mua, và quan trọng nhất — nó kéo về toàn những người thích xem mèo, không phải người cần mua mỹ phẩm.

Đây là cái bẫy lớn nhất của tầng Awareness: nhằm **sự chú ý** với **sự chú ý đúng người**. Tầng đầu phổ là để cho người ta biết bạn tồn tại — nhưng "người ta" phải là *đúng người*, và biết đến bạn phải dẫn tới một bước tiếp theo. Chương này dạy bạn làm Awareness sao cho nó thực sự đổ người vào phổ, chứ không phải đốt công sức lấy những con số đẹp mà rỗng.

Sự thật lớn: mạng xã hội là cuộc trò chuyện hai chiều, không phải cái loa

Sai lầm gốc rễ của nhiều người: coi mạng xã hội như một cái loa phóng thanh để "đẩy" thông điệp một chiều, giống quảng cáo truyền hình ngày xưa. Đăng bài -> hét vào mặt người xem "mua đi, mua đi".

Nhưng bản chất mạng xã hội là một cuộc **trò chuyện công khai, hai chiều**. Người ta lên đó để giải trí, để kết nối, để học, để được lắng nghe — không phải để bị bán hàng. Thương hiệu thắng trên mạng xã hội là

thương hiệu *tham gia cuộc trò chuyện* như một con người thú vị, hữu ích — chứ không phải cái loa.

Điều này thay đổi cách bạn làm nội dung: thay vì hỏi "làm sao để khoe sản phẩm", hãy hỏi "làm sao để hữu ích/thú vị/đáng chia sẻ với đúng nhóm khách của tôi — đến mức họ tự nguyện dừng lại xem, lưu lại, và chia sẻ".

Case thật: Red Bull và Airbnb — hai cách làm Awareness không-quảng-cáo

Case: Red Bull (A) — Darden, Paul Farris (mã a0e4a92c); *Case: Airbnb, Inc.* — McGraw-Hill, Rothaermel (mã 6966bf43). Cả hai trong Case Library.

Nhớ lại Red Bull ở chương 1: triết lý "mang người tới sản phẩm". Phần lớn việc xây nhận biết của họ *không phải* quảng cáo truyền thống mà là **tạo trải nghiệm và bối cảnh đáng kể chuyện** — tài trợ thể thao mạo hiểm, sự kiện âm nhạc, những màn trình diễn điên rồ khiến người ta tự nguyện quay phim, chia sẻ, bàn tán. Họ biến mỗi khoảnh khắc thành nội dung mà *khán giả tự lan truyền giúp* — đó là Awareness ở dạng mạnh nhất: không phải bạn trả tiền để hét, mà người khác tự nguyện kể về bạn.

Airbnb thì xây nhận biết trên một nền tảng khác: **câu chuyện thật của cộng đồng**. Là một marketplace hai chiều (chủ nhà và khách thuê), Airbnb để chính người dùng tạo nội dung — những bức ảnh căn hộ đẹp, những câu chuyện "thuộc về bất cứ đâu" (belong anywhere). Sự nhận biết của Airbnb lớn lên phần lớn nhờ *truyền miệng* và *nội dung do người dùng tạo*, không phải nhờ ngân sách quảng cáo khổng lồ — đặc biệt trong giai đoạn đầu.

Bài học cho bạn: hai thương hiệu này dạy rằng Awareness mạnh nhất *không mua được bằng tiền* — nó được tạo ra khi bạn làm điều đáng để người khác kể lại. Bạn không có ngân sách Red Bull, nhưng bạn có thể tạo một khoảnh khắc, một câu chuyện, một trải nghiệm nhỏ đáng chia sẻ trong tâm vóc của mình.

Quy trình bốn bước để làm Awareness có kỷ luật

Đừng đăng bài theo cảm hứng. Hãy làm theo bốn bước, lặp đi lặp lại:

Bước 1 — Đặt mục tiêu gắn với kết quả kinh doanh

Trước khi đăng bất cứ gì, hỏi: *bài này phục vụ mục tiêu kinh doanh nào?* "Tăng nhận biết trong nhóm mẹ bím sữa ở TP.HCM" là mục tiêu tốt. "Được nhiều like" không phải mục tiêu — đó là cái bẫy. Awareness vẫn phải nói về doanh thu, chỉ là nói *gián tiếp* và *dài hơi* hơn các tầng dưới.

Bước 2 — Chọn chỉ số đo lường đúng (và bỏ "vanity metrics")

Đây là phần quan trọng nhất, vì nó quyết định bạn tối ưu cho cái gì. Năm 2026, hãy phân biệt rạch ròi:

Vanity metrics — chỉ số phù phiếm (nhìn sướng mắt, ít giá trị):

- Lướt xem suông, lướt thích.
- Số người theo dõi (follower) — đông mà không đúng nhóm thì vô dụng.

Chỉ số thật (phản ánh người xem có thật sự quan tâm):

- **Lướt lưu (saves)** — người ta lưu lại để xem sau = nội dung thật sự hữu ích.

- **Lượt chia sẻ (shares)** — người ta sẵn lòng đặt uy tín của mình ra để giới thiệu bạn.
- **Bình luận có ý nghĩa** — không phải "đẹp quá" mà là "cho mình hỏi giá", "shop có ship đi Đà Nẵng không".
- **Tỷ lệ tương tác trên số người tiếp cận**, không phải con số tuyệt đối.
- **Lượt nhấp về website có gắn UTM** (sẽ nói ngay dưới).
- **Share of voice** — trong cuộc trò chuyện về ngành của bạn, bao nhiêu phần nhắc đến bạn so với đối thủ.

Quy tắc vàng: video chú mèo 100.000 view nhưng 0 lượt lưu, 0 bình luận hỏi mua, 0 click về shop — là một con số phù phiếm. Một video 3.000 view nhưng 200 lượt lưu và 30 bình luận hỏi giá — đáng giá gấp trăm lần.

Số nào NÓI DỐI — số nào NÓI THẬT

VANITY (nói dối)	THẬT (nói thật)
<ul style="list-style-type: none"> • Lượt hiển thị • Lượt xem / like • Số follower • Viral suông 	<ul style="list-style-type: none"> • Doanh thu / lợi nhuận • Số đơn · tỷ lệ chuyển đổi • Chi phí mỗi đơn (CAC) • CLV · CLV/CAC · ROMI

Hình 5.1 — Vanity metrics (nói dối) vs chỉ số thật (nói thật). Đo sai thứ -> tối ưu sai hướng.

Bước 3 — Theo dõi và lắng nghe (Monitoring vs Listening)

Đây là hai việc khác nhau, cần cả hai:

- **Monitoring (theo dõi) = thấy từng cái cây.** Ai vừa nhắc tên bạn, ai vừa bình luận, ai vừa nhấn tin hỏi. Việc này đòi *phản hồi nhanh* — một bình luận hỏi giá để 3 ngày không trả lời là một đơn hàng mất đi.

- **Listening (lắng nghe) = thấy cả khu rừng.** Người ta đang nói về *vấn đề* mà bạn giải quyết bằng giọng điệu gì? Đang có xu hướng, từ ngữ, nỗi đau nào nổi lên? Lắng nghe cho bạn ý tưởng nội dung và cả ý tưởng sản phẩm.

Bước 4 — Đo ROI và nhân đôi cái thắng

Cuối mỗi chu kỳ, nhìn lại: bài nào thật sự kéo người quan tâm về (theo chỉ số thật)? **Đẩy tiền (boost) cho bài thắng, cắt bài thua, và làm thêm nhiều bài giống cái đã thắng.** Đừng đối xử công bằng với mọi bài đăng. Mạng xã hội là trò chơi tìm ra công thức trúng rồi lặp lại nó. ROI ở đây tính cả doanh thu trực tiếp lẫn ảnh hưởng gián tiếp (một bài hay làm tăng lượng người chủ động tìm tên thương hiệu bạn).

Vũ khí bí mật: gắn UTM để biết đồng nào ra đơn

Đây là kỹ thuật đơn giản nhưng thay đổi cuộc chơi. **UTM** là một đoạn mã nhỏ bạn gắn vào cuối đường link (ví dụ `?utm_source=tiktok&utm_campaign=video_kem`). Khi ai đó bấm vào link đó và mua hàng, hệ thống phân tích web của bạn (như Google Analytics) biết chính xác đơn hàng này đến từ video TikTok nào.

Không có UTM, bạn mù — bạn chỉ biết "tháng này bán được 50 đơn" nhưng không biết đơn nào từ đâu. Có UTM, bạn thấy rõ: "video A mang về 20 đơn, video B mang về 0 đơn dù view cao gấp đôi". Lúc đó bạn biết phải làm thêm loại video nào. Hãy gắn UTM vào *mọi* link bạn đặt trên mạng xã hội, ngay từ hôm nay.

Awareness không chỉ là social: đừng quên truyền miệng

Kênh Awareness mạnh nhất, rẻ nhất, và đáng tin nhất không phải quảng cáo — mà là **truyền miệng (word of mouth)**. Một khách hài lòng kể cho

bạn bè có sức nặng gấp nhiều lần một quảng cáo, vì nó đến từ người thật, không vụ lợi. Cả Red Bull lẫn Airbnb ở trên đều lớn lên chủ yếu nhờ thứ này.

Điều thú vị: truyền miệng được *tạo ra* từ tầng cuối phễu (Retention) nhưng lại *đổ người vào* tầng đầu phễu (Awareness). Đây là lý do cái phễu thật ra là một vòng tròn: khách trung thành ở đáy phễu trở thành nguồn nhận biết mới ở miệng phễu. Khách hàng tốt nhất của bạn chính là kênh marketing tốt nhất của bạn. (Ta sẽ quay lại ở chương 8 — Retention.)

Vì vậy, một phần của chiến lược Awareness là biến khách thành người kể chuyện: khuyến khích họ chụp ảnh, quay video unbox, để lại đánh giá, gắn thẻ bạn. Nội dung do khách tạo ra (UGC) vừa miễn phí, vừa đáng tin hơn mọi thứ bạn tự nói về mình.

Ráp lại

Tầng Awareness không phải cuộc thi xem ai nhiều view nhất. Nó là việc làm cho **đúng người** biết đến bạn, theo cách dẫn họ tới bước tiếp theo trong phễu. Làm có kỷ luật bốn bước (mục tiêu -> chỉ số thật -> theo dõi & lắng nghe -> đo ROI và nhân đôi cái thắng), gắn UTM để truy vết, đối xử với mạng xã hội như cuộc trò chuyện chứ không phải cái loa, và đừng quên kênh mạnh nhất là truyền miệng từ chính khách cũ — như Red Bull và Airbnb đã chứng minh.

Và nhớ kỹ: làm Awareness tốt là cần thiết, nhưng nếu các tầng dưới phễu (Conversion, Retention) còn rò rỉ, thì đổ thêm người vào miệng phễu chỉ là đổ nước vào xô thủng. Đó là lý do chương sau và các chương tiếp theo quan trọng không kém.

Làm tuần này

1. **Kiểm tra bảng chỉ số của bạn và gạch bỏ vanity metrics.** Lập một bảng nhỏ chỉ theo dõi: lượt lưu, lượt chia sẻ, bình luận hỏi mua, và click về web. Ngừng tự hào về số like và view sưng.
2. **Gắn UTM vào mọi link mạng xã hội.** Dùng công cụ tạo UTM miễn phí của Google (Campaign URL Builder). Từ tuần này, mọi link bạn đăng đều phải truy vết được về đơn hàng.
3. **Tạo một "khoảnh khắc đáng kể lại".** Theo tinh thần Red Bull/Airbnb: nghĩ ra một trải nghiệm, câu chuyện, hoặc nội dung nhỏ mà khách *muốn tự chia sẻ* — và một cách khuyến khích khách cũ tạo UGC (ảnh, video unbox) cho bạn tuần này.

Tóm tắt chương: *Awareness là cho đúng người biết bạn tồn tại — không phải săn view rỗng. Mạng xã hội là cuộc trò chuyện hai chiều, không phải cái loa. Red Bull ("mang người tới sản phẩm") và Airbnb (nội dung cộng đồng) cho thấy nhận biết mạnh nhất không mua được bằng tiền — nó đến từ việc làm điều đáng để người khác kể lại. Làm có kỷ luật bốn bước, đo bằng **chỉ số thật** (lưu, chia sẻ, bình luận hỏi mua, click, share of voice) chứ không phải vanity metrics. Gắn **UTM** để biết đồng nào ra đơn. Và nhớ kênh mạnh nhất là **truyền miệng** từ khách cũ — phễu thật ra là một vòng tròn.*

*Chương sau: ta xuống tầng hai của phễu — **Intent** — bắt đúng người đang chủ động đi tìm thứ bạn bán, qua SEO và quảng cáo tìm kiếm trong thời đại AI.*

Chương 6 — Intent: Bắt đúng người đang tìm mua

Câu chuyện mở đầu: hai kiểu khách hoàn toàn khác nhau

Hãy tưởng tượng hai người.

Người thứ nhất đang lướt TikTok lúc 11 giờ đêm, chẳng định mua gì, thì thấy quảng cáo một đôi giày chạy bộ. Anh ta chưa từng nghĩ đến việc mua giày chạy.

Người thứ hai, sáng nay, tự gõ vào Google: "giày chạy bộ nào tốt cho người mới bắt đầu". Anh ta *đang chủ động đi tìm*.

Hai người này đáng giá hoàn toàn khác nhau với người bán giày. Người thứ nhất phải được thuyết phục từ con số 0 — anh chưa có nhu cầu. Người thứ hai đã có nhu cầu, đang giơ tay lên, gần như nói thẳng "tôi sắp mua, hãy cho tôi lý do chọn anh". Bắt được người thứ hai dễ ra đơn hơn nhiều, và đó chính là tầng **Intent** — **Ý định**.

Awareness (chương trước) là *tạo* nhu cầu cho người chưa nghĩ đến bạn. Intent là *thu hoạch* nhu cầu đã có sẵn — bắt đúng người đang giơ tay đi tìm. Có hai cửa để làm việc này: **quảng cáo tìm kiếm** (trả tiền, ra kết quả nhanh) và **SEO** (xây dựng, miễn phí nhưng lâu). Chương này nói cả hai — và một sự thật lớn đang đảo lộn cả hai trong thời đại AI.

Sự thật lớn: thời AI, ý định quan trọng hơn từ khoá

Trong nhiều năm, làm quảng cáo tìm kiếm và SEO là trò chơi của **từ khoá**. Khách gõ chữ gì, bạn nhắm đúng chữ đó, bạn hiện lên. Khóp từng

chữ.

Năm 2026, AI đã chen vào giữa. Khi ai đó tìm kiếm, AI không còn khờp từng chữ — nó *đoán ý định đằng sau câu hỏi* và mở rộng ra rất rộng. Người gõ "làm sao để con chịu ăn rau" có thể được AI xếp vào nhóm quan tâm máy xay sinh tố, sách dạy nấu ăn cho bé, hoặc dịch vụ giao rau sạch — dù câu hỏi không chứa tên sản phẩm nào.

Điều này có hai mặt. Mặt tốt: bạn chạm được những khách bạn chưa từng nghĩ tới. Mặt nguy hiểm: AI mở rộng rộng đến mức có thể đốt tiền quảng cáo của bạn vào những người *chẳng liên quan gì*. Vì vậy kỹ năng mới không phải là "chọn đúng từ khoá dương" nữa, mà là:

Trong thời AI, "từ khoá phủ định" (negative keyword) quan trọng hơn từ khoá dương.

Tức là, thay vì cố liệt kê mọi từ khách *có thể* gõ (AI lo việc đó rồi), việc của bạn là nói cho hệ thống biết những ai *không phải* khách của bạn, để khỏi đốt tiền. Bán giày chạy bộ cao cấp ư? Thêm từ phủ định "giá rẻ", "second-hand", "cho trẻ em" để không hiện ra với những người tìm thứ bạn không bán. Đây là cách kiểm soát lãng phí số một trong quảng cáo tìm kiếm hiện đại.

Cửa 1 — Quảng cáo tìm kiếm: bạn không mua được vị trí top bằng tiền

Đây là điều khiến nhiều người ngạc nhiên. Khi bạn chạy quảng cáo tìm kiếm, *không phải ai trả nhiều tiền nhất thì hiện cao nhất*. Vị trí của bạn được quyết bởi một công thức:

Thứ hạng quảng cáo = Giá thầu × Điểm chất lượng (Quality Score)

$$\text{Thứ hạng quảng cáo} = \text{Giá thầu} \times \text{Điểm chất lượng}$$

Điểm chất lượng cao → CPC rẻ đi tới MỘT NỬA. Bạn không mua được top bằng tiền.

Hình 6.1 — Thứ hạng = Giá thầu × Điểm chất lượng. Điểm chất lượng cao làm CPC rẻ đi tới một nửa — bạn không mua được top chỉ bằng tiền.

Mỗi lượt tìm kiếm là một cuộc **đấu giá thời gian thực** diễn ra trong tích tắc. Và **Điểm chất lượng** — chứ không phải tiền — mới là thứ quyết định cuộc chơi. Điểm chất lượng gồm ba thành phần:

1. **Tỷ lệ nhấp kỳ vọng:** quảng cáo của bạn có khiến người ta muốn bấm không?
2. **Độ liên quan:** quảng cáo có khớp với điều người ta tìm không?
3. **Trải nghiệm trang đích:** sau khi bấm vào, trang của bạn có tốt, nhanh, đúng thứ họ cần không?

Tại sao điều này quan trọng sống còn? Vì:

Điểm chất lượng cao có thể làm chi phí mỗi cú nhấp (CPC) của bạn rẻ đi tới một nửa. Điểm chất lượng thấp khiến bạn trả đắt gấp bốn lần cho cùng một vị trí.

Đây chính là minh chứng toán học cho "sự thật ngược đời số 2" ở chương 1: **lo chuyên đổi trước, quảng cáo sau**. Một trang đích tốt (chương 7) không chỉ giúp bạn bán được nhiều hơn — nó còn *kéo chi phí quảng cáo của bạn xuống* qua Điểm chất lượng. Bạn không thể mua vị trí top bằng tiền. Bạn phải *xứng đáng* với nó. Anh Hùng ở chương 1 đốt 50 triệu một phần vì trang đích tệ kéo Điểm chất lượng xuống, làm mỗi cú

click của anh đắt gấp mấy lần đối thủ.

Đào sâu: cơ chế đấu giá thật sự hoạt động thế nào

Trong chương trình học, tôi được học sâu cơ chế đấu giá quảng cáo tìm kiếm — và hiểu nó giúp bạn không bị "móc túi" một cách vô thức.

Nguồn: MK442 (search-ad auction) trong BU Undergrad Business Foundations — đấu giá GSP, $ad\ rank = bid \times quality\ score$, Target CPA/ROAS.

Google không dùng đấu giá kiểu "ai trả cao nhất trả đúng giá đó". Họ dùng **đấu giá giá thứ hai tổng quát (GSP — Generalized Second-Price)**: người thắng *không* trả đúng giá mình đặt, mà chỉ trả vừa đủ để hơn người đứng ngay sau. Cộng với việc nhân Điểm chất lượng, hệ quả thực tế rất quan trọng cho bạn:

- **Bạn không cần đặt giá thầu cao ngất.** Vì cơ chế giá thứ hai, đặt giá trung thực theo giá trị thật của một khách với bạn là chiến lược tốt — bạn sẽ không trả nhiều hơn mức cần thiết.
- **Điểm chất lượng là đòn bẩy rẻ nhất.** Một đối thủ có Điểm chất lượng gấp đôi bạn có thể đứng cao hơn bạn *dù trả ít tiền hơn*. Cải thiện quảng cáo và trang đích (miễn phí) thường hiệu quả hơn là tăng giá thầu (tốn tiền).
- **Hãy đấu theo mục tiêu, không theo vị trí.** Các công cụ hiện đại cho phép đặt mục tiêu **Target CPA** (chi phí mục tiêu cho mỗi đơn) hoặc **Target ROAS** (doanh thu mục tiêu trên mỗi đồng quảng cáo). Thay vì ám ảnh "đứng top", hãy nói với hệ thống "tôi muốn mỗi đơn không quá X đồng" — và để nó tối ưu. Đây là cách nói quảng cáo thẳng vào lợi nhuận, thay vì vào cái tôi.

Bài học: hiểu cơ chế giúp bạn thấy vì sao *chất lượng* (quảng cáo liên quan + trang đích tốt) là cách thắng rẻ nhất, và vì sao nên đấu theo *chi*

phí mỗi đơn chứ không theo vị trí.

Ưu, nhược của quảng cáo tìm kiếm: Ưu — ra kết quả nhanh, nhắm đúng người đang có ý định mua. Nhược — đắt, cạnh tranh khốc liệt, tốn công theo dõi liên tục, và không hợp với ngân sách quá nhỏ. Lời khuyên cho người mới: **bắt đầu nhỏ, tập trung vào ý định + từ khoá phủ định, theo dõi sát CPC và Điểm chất lượng, đặt mục tiêu theo CPA**, rồi mới mở rộng khi đã hiểu con số.

Cửa 2 — SEO: chậm mà chắc, không mua được

SEO (tối ưu cho công cụ tìm kiếm) là việc leo lên top phần kết quả *tự nhiên* — phần không trả tiền. Khác với quảng cáo, **bạn không thể mua vị trí SEO**. Bạn phải xây nó, và nó *chậm* — có thể vài tháng mới thấy kết quả. Nhưng phần thưởng lớn và bền: 55–70% lượt nhấp trên trang kết quả tìm kiếm là vào phần tự nhiên, không phải quảng cáo. SEO là tài sản dài hạn — quảng cáo dừng là hết người, còn SEO đã lên top thì mang khách về đều đặn mà không tốn tiền mỗi cú click.

Google xếp hạng dựa trên mấy yếu tố chính: **độ liên quan của nội dung, E-E-A-T** (Kinh nghiệm, Chuyên môn, Uy tín, Đáng tin cậy), **uy tín của website, trải nghiệm người dùng, và tín hiệu tương tác**.

Những việc thực tế bạn làm được:

On-page (trên từng trang):

- **Thẻ tiêu đề (title tag):** nếu chỉ làm được một việc SEO, hãy sửa thẻ tiêu đề. Mỗi trang một thẻ riêng, độc nhất, chứa từ khoá quan trọng.
- **Thẻ mô tả (meta description):** ~160 ký tự, coi như một mẫu quảng cáo miễn phí mời người ta bấm vào.
- **Cấu trúc đầu mục H1/H2 hợp lý**, URL đơn giản, ảnh có chú thích (alt text), anchor text mô tả rõ.

Nội dung:

- **Viết sâu, chuyên gia, phủ trọn một chủ đề** để xây "thẩm quyền chủ đề". Một bài 2.000 chữ trả lời trọn vẹn một câu hỏi của khách thặng mười bài hời hợt.
- **Liên kết nội bộ** (internal links) giữa các bài liên quan thể hiện chiều sâu. **Backlink** (site khác dẫn về bạn) là phiếu tín nhiệm — quý nhưng khó kiếm.

Google thưởng nội dung tươi mới, gốc, hữu ích; phạt nội dung mỏng, trùng lặp, nhồi quảng cáo, sai chính tả. Công cụ nên dùng: **Google Search Console** (cho bạn biết Google thật sự nhìn site bạn thế nào — sự thật, miễn phí), Google Analytics 4, và các công cụ như SEMrush hoặc Ubersuggest.

Năm 2026 có thêm một mặt trận mới: **GEO/AIO** — tối ưu để xuất hiện tốt trong các câu trả lời do AI tạo ra (AI Overview của Google, các chatbot). AI Overview giờ thường chiếm đỉnh trang kết quả, đẩy cả quảng cáo lẫn kết quả tự nhiên xuống dưới. Nguyên tắc tương tự SEO: nội dung rõ ràng, có thẩm quyền, trả lời trực tiếp câu hỏi — nhưng giờ cần được viết sao cho AI dễ trích dẫn lại bạn như một nguồn đáng tin.

Quảng cáo hay SEO? Cả hai, theo thời gian

Đừng chọn một. Chúng bù trừ cho nhau theo trục thời gian:

- **Ngắn hạn:** chạy quảng cáo tìm kiếm để có khách *ngay*, đặc biệt khi mới ra mắt và chưa có thứ hạng tự nhiên nào. Bắt đầu nhỏ, học con số.
- **Dài hạn:** song song xây SEO để dần dần giảm phụ thuộc vào quảng cáo trả phí. Mỗi tháng trôi qua, phần khách "miễn phí" từ SEO lớn lên, và bạn bớt lệ thuộc vào việc đốt tiền cho mỗi cú click.

Một mẹo thông minh: dùng dữ liệu từ quảng cáo (từ khoá nào ra đơn) để biết nên viết nội dung SEO về chủ đề gì. Quảng cáo cho bạn câu trả lời nhanh về việc khách quan tâm gì; SEO biến câu trả lời đó thành tài sản lâu dài.

Làm tuần này

1. **Lập danh sách từ khoá phủ định.** Viết ra ít nhất 10 từ mô tả những người *không phải* khách của bạn (sai phân khúc giá, sai đối tượng, sai mục đích). Nếu đang chạy quảng cáo tìm kiếm, thêm chúng vào ngay để ngừng đốt tiền.
 2. **Sửa thể tiêu đề cho 5 trang quan trọng nhất.** Mỗi trang một thể độc nhất, chứa từ khoá khách thật sự gõ, và hấp dẫn để người ta muốn bấm. "Nếu chỉ làm một việc SEO, hãy làm việc này."
 3. **Chuyển mục tiêu quảng cáo từ "vị trí" sang "chi phí mỗi đơn".** Nếu đang chạy quảng cáo tìm kiếm, đặt mục tiêu Target CPA hoặc theo dõi CPC/Điểm chất lượng thay vì ám ảnh đứng top. Và cài Google Search Console (miễn phí) nếu chưa có.
-

Tóm tắt chương: Intent là thu hoạch nhu cầu đã có — bắt người đang chủ động đi tìm. Thời AI, **ý định quan trọng hơn từ khoá**, và **từ khoá phủ định quan trọng hơn từ khoá dương**. Trong quảng cáo tìm kiếm, bạn không mua được vị trí top bằng tiền: thứ hạng = giá thầu × **Điểm chất lượng**, và cơ chế đấu giá **GSP** (giá thứ hai) nghĩa là chất lượng — chứ không phải túi tiền — mới là đòn bẩy rẻ nhất; hãy đấu theo **chi phí mỗi đơn (CPA)**, không theo vị trí. SEO thì chậm mà chắc, không mua được, là tài sản dài hạn (sửa thẻ tiêu đề là việc đáng giá nhất). Dùng cả hai: quảng cáo cho ngắn hạn, SEO cho dài hạn.

Chương sau: khách đã đến chỗ bạn rồi — giờ là tăng quyết định tiền bạc nhất của cả phe: **Conversion** — **biến lượt ghé thăm thành đơn hàng**.

Chương 7 — Conversion: Biến truy cập thành đơn hàng

Câu chuyện mở đầu: phép màu của một con số nhỏ

Hai shop online cùng bán một mặt hàng, cùng chi 30 triệu quảng cáo, cùng kéo về 10.000 lượt truy cập một tháng.

Shop A có **tỷ lệ chuyển đổi 1%**: trong 10.000 người ghé, 100 người mua. Shop B có **tỷ lệ chuyển đổi 2%**: cùng 10.000 người ghé, 200 người mua.

Shop B bán gấp đôi shop A. Cùng tiền quảng cáo, cùng lượng khách, cùng sản phẩm. Khác biệt duy nhất: một con số tăng từ 1% lên 2%. Và để có thêm một phần trăm đó, shop B không tốn thêm một đồng quảng cáo nào — họ chỉ làm cho *trải nghiệm mua hàng tốt hơn*.

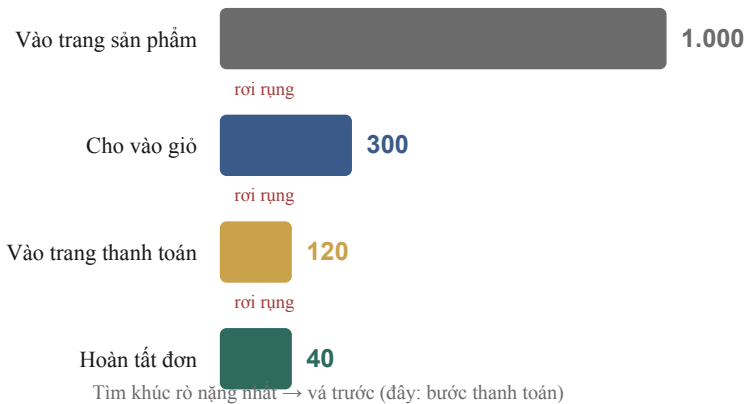
Đây là lý do rằng Conversion là tăng sinh lời nhất của cả chuỗi, và cũng là tăng ít người chịu ngòai xuống tối ưu nhất. Mọi người thích đổ tiền vào quảng cáo (về trên) vì nó dễ và thấy ngay; ít ai kiên nhẫn và từng lỗ rò trên trang bán hàng. Nhưng chính ở đây, một cải thiện nhỏ nhân lên thành tiền lớn. Chương này dạy bạn và xô.

Sự thật lớn: bạn đang đổ nước vào một cái xô, hãy xem nó thủng ở đâu

Khách vào website không phải một hành động, mà là một *hành trình nhỏ* gồm nhiều bước: tìm thấy sản phẩm -> tin tưởng nó -> cho vào giỏ -> thanh toán -> hoàn tất. Mỗi bước là một chỗ khách có thể rơi rụng. Tỷ lệ chuyển đổi thấp không phải một vấn đề mơ hồ — nó là tổng của nhiều lỗ rò cụ thể mà bạn có thể tìm ra và bịt lại.

Có ba trụ cột để soi:

1. **Chất lượng & ý định của lưu lượng:** người vào có đúng là khách tiềm năng không? (Nếu kéo nhầm người — như video chú mèo ở chương 5 — thì conversion thấp là đương nhiên.)
2. **Sự gắn kết & trải nghiệm:** trang có nhanh, dễ dùng, đáng tin không?
3. **Chuyển đổi & kết quả:** bước cuối — thanh toán — có trơn tru không?



Hình 7.1 — *Phễu chuyển đổi: khách rời rụng ở mỗi bước. Tìm khúc rò nặng nhất (ở đây là thanh toán) để vá trước.*

Sáu best practice để website ra đơn

Đây là sáu việc cụ thể, theo đúng hành trình của khách. Hãy coi đây là checklist và tự chấm điểm website của mình.

1. Làm cho việc tìm thấy sản phẩm thật dễ

Khách không kiên nhẫn. Nếu họ phải bới mới thấy thứ cần, họ thoát. Cần: thanh tìm kiếm tốt, danh mục rõ ràng, bộ lọc (theo giá, loại, kích

cỡ), và gợi ý sản phẩm liên quan. Một người vào tìm "áo khoác nam size L" mà phải cuộn qua 200 sản phẩm lộn xộn là một đơn hàng sắp mất.

2. Xây niềm tin trên từng trang sản phẩm

Đây là nơi quyết định mua. Trên mỗi trang sản phẩm cần có:

- **Ảnh chất lượng cao, nhiều góc**, và quan trọng — ảnh sản phẩm *đang được dùng thật* (chương 3: bán cái lỗ, không bán mũi khoan — cho khách thấy kết quả).
- **Mô tả nói về lợi ích, không chỉ thông số.**
- **Đánh giá của khách thật** — đây là bằng chứng xã hội bắc cầu qua "vực thẳm" (chương 4). Phần lớn người mua đọc đánh giá trước khi quyết. Không có đánh giá = một dấu hỏi lớn trong đầu khách.
- **Câu trả lời sẵn cho nỗi lo**: còn hàng không, bao lâu nhận được, đổi trả thế nào.

3. Làm thanh toán trơn tru hết mức

Đây là chỗ rò rỉ kinh điển. Khách đã quyết mua rồi mà vẫn bỏ giỏ hàng, thường vì: bắt đăng ký tài khoản mới được mua, quá nhiều bước, bắt điền quá nhiều thông tin, hoặc phí ship bất ngờ hiện ra phút chót. Mỗi ô bắt buộc điền thừa, mỗi bước thừa, là thêm người rời rúng. Cho phép mua không cần tài khoản (guest checkout), giảm số bước, hiện rõ tổng tiền (gồm ship) từ sớm.

4. Tối ưu tốc độ, sự ổn định và giao diện điện thoại

Phần lớn khách Việt mua qua điện thoại. Một trang tải chậm vài giây là mất một lượng khách đáng kể — người ta không chờ. Trang phải nhẹ, nhanh, không lỗi, và hiển thị đẹp trên màn hình nhỏ. Hãy tự mở website của mình bằng điện thoại với mạng 4G và thử mua một món — bạn sẽ thấy ngay những chỗ khó chịu mà trên máy tính bạn không nhận ra.

5. Phát tín hiệu an toàn và đáng tin

Mua online là một hành động *tin tưởng* — khách giao tiền cho người họ chưa gặp. Hãy giảm rủi ro cảm nhận (chương 3): hiện rõ thông tin liên hệ thật, chính sách bảo mật, biểu tượng thanh toán an toàn, cam kết hoàn tiền. Những tín hiệu nhỏ này gỡ bỏ nỗi sợ "lỡ bị lừa thì sao".

6. Chăm sóc tốt sau khi mua

Trải nghiệm không kết thúc ở nút "đặt hàng". Email xác nhận rõ ràng, thông báo vận chuyển, hướng dẫn sử dụng — tất cả xây niềm tin và mở đường cho lần mua tiếp theo. Đây là cây cầu nối sang tầng Retention (chương 8).

Và đừng đoán — hãy đo. Dùng A/B test (thử hai phiên bản, giữ cái thắng), heatmap (xem khách bấm/cuộn ở đâu), và phân tích phiếu trong Google Analytics (xem khách rơi rụng ở bước nào) để tìm lỗi rò thật, thay vì sửa theo cảm tính.

Case thật: Home Depot — số hoá trải nghiệm để thắng

Case: The Home Depot — Digital Transformation for Customer Experience — Ivey. (Mã 6a49ab34 trong Case Library.)

Home Depot, chuỗi bán đồ gia dụng/xây dựng khổng lồ của Mỹ, đối mặt với Amazon và đối thủ Lowe's. CEO Craig Menear không coi online và cửa hàng là hai thế giới tách biệt — ông số hoá *toàn bộ trải nghiệm khách*, nối liền online với store: tra cứu hàng tồn theo từng cửa hàng, mua online nhận tại cửa hàng, app chỉ đường tới đúng kệ hàng trong siêu thị. Bằng cách *gỡ bỏ ma sát* ở mọi điểm khách có thể bỏ cuộc, Home Depot vươn lên dẫn trước Lowe's về thương mại điện tử. Bài học cho bạn: conversion không chỉ là cái nút "mua" — nó là *toàn bộ chuỗi trải*

nghiệm, và mỗi điểm ma sát bạn gỡ bỏ là thêm người đi tới cuối.

Case thật: Starbucks — cẩn thận với cái bẫy "cải thiện sai chỗ"

Case: Starbucks — Delivering Customer Service — Harvard Business School, Moon & Quelch. (Mã 3a317ff2 trong Case Library.)

Năm 2002, điểm hài lòng của khách Starbucks giảm dù công ty tăng trưởng nhanh. Ban lãnh đạo cân nhắc chi 40 triệu đô mỗi năm để *giảm thời gian chờ* — thêm nhân viên cho nhanh. Nhưng case đặt ra câu hỏi sắc: liệu "nhanh hơn" có đúng là thứ khách cần không, hay khách thật sự đến Starbucks vì cảm giác "chốn thứ ba" (không phải nhà, không phải công sở) và sự kết nối với barista? Đầu tư sai chỗ — tối ưu tốc độ trong khi vấn đề thật là *kết nối* — sẽ là 40 triệu đổt nhằm. Bài học cho conversion: trước khi đổ tiền "cải thiện trải nghiệm", hãy đo *đúng* điểm rò rỉ thật. Đừng giả định; hãy nhìn dữ liệu và hỏi khách. Cải thiện sai chỗ tốn tiền mà không tăng chuyển đổi.

Nghệ thuật định giá: đòn bẫy lợi nhuận bị bỏ quên

Giá không chỉ là một con số — nó là một *công cụ marketing*, và là đòn bẫy lợi nhuận mạnh nhất bạn có. Tăng giá 10% (mà giữ được lượng bán) thường làm lợi nhuận tăng nhiều hơn hẳn so với bán thêm 10% số lượng, vì phần tăng giá rơi thẳng vào lợi nhuận. Vậy mà nhiều người chỉ biết một chiến lược: bán rẻ hơn đối thủ.

Có **bảy mô hình định giá**, mỗi cái hợp một tình huống:

1. **Hót váng (Skimming):** đặt giá cao lúc đầu, hạ dần. Hợp khi sản phẩm mới, độc đáo, có nhóm khách sẵn lòng trả cao để sở hữu sớm.

2. **Thâm nhập (Penetration):** đặt giá thấp để vào thị trường nhanh, xây tệp khách trung thành, rồi tính sau. Hợp khi mới ra mắt, muốn chiếm thị phần.
3. **Cao cấp (Premium):** giữ giá cao thường trực để báo hiệu chất lượng/đẳng cấp. Hợp với hàng hiệu, lifestyle.
4. **Tiết kiệm (Economy):** giá thấp, biên mỏng, thắng bằng số lượng và hiệu quả vận hành (kiểu Walmart, Costco).
5. **Gói (Bundle):** bán nhiều món thành một gói giá hời, hoặc ghép món giá trị thấp với món giá trị cao (máy in + hộp mực).
6. **Theo giá trị (Value-based):** định giá theo *giá trị cảm nhận* của khách, không theo chi phí. Đây thường là mô hình lợi nhuận cao nhất — và nổi thẳng với công thức Giá trị và EVC ở chương 3.
7. **Linh hoạt (Dynamic):** đổi giá theo thời điểm, mùa vụ, cầu (kiểu giá vé máy bay, giá cao điểm).

Case thật: Disney+ — định giá thâm nhập để giành thị phần

Case: The Walt Disney Company Streaming Services — Harvard Business School (Dolan). (Mã ade3c120 trong Case Library.)

Khi tung Disney+, Disney cố ý định giá **6,99 đô/tháng** — **chỉ bằng nửa Netflix**. Đây là *định giá thâm nhập* kinh điển: chấp nhận biên mỏng lúc đầu để giành thật nhanh số lượng người đăng ký, xây một nền tảng khổng lồ, rồi gói thêm ESPN+/Hulu và tăng giá dần về sau. Đến 2022, tổng người đăng ký Disney vượt cả Netflix. Bài học: giá là một nước cờ chiến lược, không phải con số tính từ chi phí. Disney không hỏi "làm phim tốn bao nhiêu rồi cộng lãi" — họ hỏi "muốn giành thị trường thì nên đặt giá nào". Bạn cũng vậy: chọn mô hình giá theo *mục tiêu chiến lược* của giai đoạn, không theo phản xạ.

Một lưu ý kỹ thuật quan trọng để không lỗi mà tương lai: phân biệt **biên (margin)** và **markup**. Biên = (Giá bán – Giá vốn) / *Giá bán*. Markup = (Giá bán – Giá vốn) / *Giá vốn*. Nhầm hai cái này khiến nhiều người định giá sai và bào mòn lợi nhuận. Luôn tính kỹ giá vốn (gồm cả phí sàn, phí ship, phí thanh toán) trước khi đặt giá.

Lời khuyên thực tế: **đừng mặc định cạnh tranh bằng giá rẻ**. Như chương 3 đã chỉ, bạn có thể bán đắt hơn mà khách vẫn thấy giá trị cao hơn — nếu bạn tăng lợi ích và giảm chi phí không phải tiền. Giá rẻ là cuộc đua xuống đáy mà người nhỏ thường thua. (Định giá thâm nhập như Disney chỉ hợp khi bạn có sức chịu lỗ ban đầu và một kế hoạch tăng giá/gói thêm rõ ràng — đừng nhầm nó với "bán rẻ vì sợ".)

Ráp lại

Conversion là tăng nhân tiền: một cải thiện nhỏ ở tỷ lệ chuyển đổi nhân lên thành doanh thu lớn mà không tốn thêm quảng cáo. Hãy coi website như cái xô và đi tìm chỗ thủng qua sáu best practice (như **Home Depot** gỡ ma sát toàn chuỗi). Đo bằng A/B test và phân tích phổ, đừng đoán — và cẩn thận cái bẫy "cải thiện sai chỗ" của **Starbucks**. Đừng quên giá là đòn bẩy lợi nhuận mạnh nhất — chọn mô hình hợp tình huống (như **Disney+** dùng thâm nhập để giành thị phần), và đừng vội lao vào cuộc đua giá rẻ.

Nhớ lại chương 6: trang đích tốt không chỉ bán được nhiều hơn, nó còn làm *chi phí quảng cáo rẻ đi* qua Điểm chất lượng. Đây là lý do "vá xô trước, mở vòi sau" là thứ tự đúng.

Làm tuần này

1. **Tự mua hàng trên chính website của mình bằng điện thoại**. Bấm giờ. Đếm số bước từ lúc vào đến lúc thanh toán xong. Ghi lại mọi chỗ

khó chịu, chậm, hoặc làm bạn ngần ngại. Đó là danh sách lỗ rò cần và đầu tiên.

2. **Thêm đánh giá thật vào 5 trang sản phẩm bán chạy nhất.** Nếu chưa có, nhấn cho khách cũ xin đánh giá kèm ảnh. Bằng chứng xã hội là đòn bẩy chuyên đổi rẻ nhất và mạnh nhất.
3. **Xem lại giá của sản phẩm chính theo bảy mô hình.** Tính lại giá vốn đầy đủ (gồm phí sàn, ship, thanh toán) và biên lợi nhuận thật. Hỏi: tôi có đang để giá quá thấp vì sợ, trong khi giá trị tôi mang lại cho phép bán cao hơn không?

***Tóm tắt chương:** Conversion là tăng sinh lời nhất và ít người chịu tối ưu nhất — tăng tỷ lệ chuyển đổi từ 1% lên 2% là nhân đôi doanh thu mà không tốn thêm quảng cáo. Coi website như cái xô, tìm chỗ thủng qua sáu best practice (như **Home Depot** gỡ ma sát toàn chuỗi online–store), đo bằng A/B test thay vì đoán — và tránh bẫy "cải thiện sai chỗ" của **Starbucks**. **Giá** là đòn bẩy lợi nhuận mạnh nhất bị bỏ quên — bảy mô hình; **Disney+** dùng định giá thâm nhập (\$6.99) để giành thị phần. Đừng mặc định đưa giá rẻ; phân biệt biên và markup để không lỗ mà tưởng lãi.*

*Chương sau: khách đã mua rồi — và đây là nơi lợi nhuận thật sự nằm. Tầng cuối phễu, cũng là tầng quay vòng: **Retention** — giữ chân và nhân bản khách hàng.*

Chương 8 — Retention: Giữ chân và nhân bản khách hàng

Câu chuyện mở đầu: cái xô thùng đáy

Hãy quay lại hình ảnh cái xô. Suốt sáu chương trước, ta nói về việc đổ nước vào xô — kéo người đến (Awareness, Intent) và biến họ thành khách (Conversion). Nhưng nếu đáy xô thùng — khách mua một lần rồi biến mất mãi mãi — thì bạn đổ bao nhiêu cũng không đầy.

Đây là tình cảnh của hầu hết người kinh doanh nhỏ. Họ tự hào "tháng này có 200 khách mới!" mà không nhận ra 180 khách tháng trước đã không bao giờ quay lại. Họ chạy bờ hơi tai trên một cái máy chạy bộ: cầm đầu kiếm khách mới chỉ để bù cho khách cũ rơi rụng, và tự hỏi vì sao mãi không giàu lên.

Sự thật phũ phàng: kiếm khách mới ngày càng đắt (chương 6: quảng cáo đắt dần). Nếu bạn không giữ được khách, mô hình kinh doanh của bạn là một cuộc chảy máu chậm. Nhưng tin tốt là: bịt đáy xô là việc *re nhất và sinh lời nhất* trong cả cuốn sách — và rất ít đối thủ của bạn chịu làm.

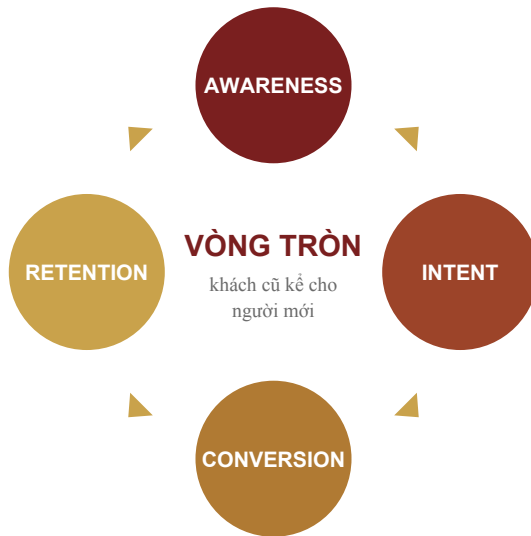
Sự thật lớn: giữ chân là động lực tăng trưởng số một, không phải săn khách mới

Năm 2026, có một sự dịch chuyển tư duy mà mọi người kinh doanh phải nắm: **giữ chân khách (retention) đã vượt qua việc giành khách mới (acquisition) để trở thành động lực tăng trưởng số một.**

Vì sao? Ba lý do:

- **Rẻ hơn nhiều lần:** bán cho người đã tin bạn không tốn tiền quảng cáo, không tốn khuyến mãi dụ dỗ.

- **Họ chi nhiều hơn:** khoảng 72% người tiêu dùng nói họ sẵn sàng *chi nhiều hơn* cho thương hiệu họ trung thành. Khách cũ mua đơn to hơn, ít mặc cả hơn.
- **Họ kéo khách mới về miễn phí:** khách trung thành giới thiệu bạn cho bạn bè — kênh truyền miệng mạnh nhất (chương 5). Đây là chỗ phễu khép thành vòng tròn: đáy phễu (khách trung thành) nuôi lại miệng phễu (nhận biết mới).



Hình 8.1 — Phễu thật ra là một vòng tròn: khách trung thành ở đáy phễu kể cho người mới, nuôi lại miệng phễu.

Hãy đọc lại: một khách trung thành vừa rẻ để bán, vừa chi nhiều, vừa mang khách mới về. Đó là tài sản quý nhất của doanh nghiệp. Vậy mà phần lớn tiền marketing lại đổ vào việc săn người lạ.

Đo lường: không phải khách nào cũng đáng giữ như nhau

Đây là "sự thật ngược đời số 3" ở chương 1, giờ ta đào sâu. Để biết một khách đáng đầu tư giữ chân đến đâu, ta dùng một con số: **Giá trị vòng đời khách hàng (CLV — Customer Lifetime Value)**.

CLV là tổng lợi nhuận một khách mang lại trong suốt thời gian họ còn mua của bạn — không phải chỉ đơn hàng đầu. Một cách hình dung đơn giản:

CLV ≈ Giá trị đơn trung bình × Số lần mua mỗi năm × Số năm họ ở lại × Biên lợi nhuận

Vì sao con số này thay đổi mọi quyết định? Vì nó cho bạn biết bạn được phép *chi bao nhiêu* để kiếm và giữ một khách. Nếu một khách mang lại 5 triệu lợi nhuận trọn đời, bạn có thể thoải mái chi 500 nghìn quảng cáo để có họ — điều mà nếu chỉ nhìn đơn hàng đầu 200 nghìn thì bạn sẽ thấy "lỗ" và bỏ qua. Người hiểu CLV dám đầu tư vào khách mà người không hiểu sợ hãi né tránh. (Ta sẽ ghép CLV với CAC thành tỷ lệ sống còn ở chương 9.)

CLV cũng cho thấy: khách không bằng nhau. Có nhóm CLV cao (mua đều, đơn to, ở lại lâu) — dồn sức chăm sóc nhóm này. Có nhóm CLV thấp (mua một lần, sẵn giảm giá, rồi đi) — đừng đốt tài nguyên níu kéo. Phân biệt được hai nhóm là một bước nhảy về sự khôn ngoan.

Email: cỗ máy giữ chân rẻ nhất, ROI cao nhất

Trong tất cả công cụ retention, email là vua. Lý do: ****email là kênh bạn sở hữu.**** Người theo dõi trên Facebook hay TikTok thật ra thuộc về nền tảng — thuật toán đổi một cái là tằm với của bạn bốc hơi. Nhưng danh sách email là *của bạn*, không thuật toán nào lấy đi được. Đó là lý do email luôn nằm trong nhóm kênh có ROI cao nhất.

Email không phải để spam khuyến mãi. Nó phủ trọn vòng đời khách hàng, mỗi giai đoạn một loại:

1. **Chào mừng (Welcome):** ngay sau khi khách đăng ký/mua lần đầu. Giới thiệu thương hiệu, kể câu chuyện, đặt kỳ vọng. Đây là lúc khách chú ý nhất — đừng bỏ lỡ.
2. **Hậu mua (Post-purchase):** sau khi mua. Hướng dẫn dùng sản phẩm, mẹo, cách bảo quản. Một con số đáng nhớ: **69% người nói nội dung hậu mua làm họ tự tin hơn về quyết định mua** — và khách tự tin là khách quay lại.
3. **Giáo dục & gắn kết:** nội dung hữu ích đều đặn, không phải lúc nào cũng bán. (Cảnh báo: **43% người huỷ đăng ký vì nội dung lặp đi lặp lại** — đừng chỉ gửi mã giảm giá.)
4. **Khách quay lại (Win-back):** khi khách lâu không mua, một email đúng lúc kéo họ về.

Tám cách tăng lòng trung thành — không cần giảm giá

Đây là phần nhiều người sẽ thấy bất ngờ. Xu hướng 2026 là **chuyển từ "giảm giá" sang "tăng giá trị"**. Giảm giá để giữ khách là con dao hai lưỡi: nó bào mòn lợi nhuận và dạy khách chỉ mua khi có khuyến mãi. Có nhiều cách giữ chân tốt hơn:

1. **Đặc quyền cho lần mua thứ hai mà không cần giảm giá:** quà tặng, freeship, gói "đăng ký & tiết kiệm", bộ sản phẩm.
2. **Luồng email hậu mua xây sự tự tin** (như trên — 69%).
3. **Chính sách ship & đổi trả rõ ràng, dễ dàng:** trải nghiệm không ma sát. Đổi trả dễ làm khách dám mua lại.

4. **Truyền đạt giá trị:** đánh giá, câu chuyện thương hiệu, bảo hành — nhắc khách vì sao chọn bạn là đúng.
5. **Gợi ý sản phẩm liên quan đúng lúc:** dựa trên thứ họ đã mua.
6. **Tăng độ liên quan của tin nhắn:** cá nhân hoá. Đúng người, đúng thứ, đúng lúc.
7. **Nội dung đa dạng ngoài khuyến mãi:** mẹo, cảm hứng, câu chuyện — để khách *muốn* mở email của bạn.
8. **Cho khách thấy tiến độ phần thưởng: 81% người thấy có động lực hơn khi nhìn thấy mình đang tiến gần một phần thưởng** (kiểu "mua thêm 1 lần nữa để lên hạng VIP").

Điểm chung của cả tám: chúng làm khách thấy *được trân trọng và nhận thêm giá trị* — chứ không phải được dụ bằng giá rẻ. Xu hướng 2026 còn nghiêng về sự "con người" hơn là "hoàn hảo vô cảm", về siêu cá nhân hoá nhờ AI, và về giá trị bền vững.

Case thật: Ordinary Heroes of the Taj — văn hoá tạo ra lòng trung thành

Case: The Ordinary Heroes of the Taj — Harvard Business Review, Deshpandé & Raina. (Mã ae4e527f trong Case Library.)

Trong vụ khủng bố Mumbai 2008, khi khách sạn Taj bị tấn công, điều phi thường đã xảy ra: nhân viên Taj — bồi bàn, lễ tân, đầu bếp — ở lại liều mạng để bảo vệ và sơ tán khách, nhiều người hy sinh, thay vì tự cứu mình. Vì sao họ làm vậy? Không phải vì quy trình hay tiền thưởng. Mà vì Taj đã xây một **văn hoá lấy khách làm trung tâm** thấm tới tận xương — tuyển người theo sự tử tế, trao quyền cho nhân viên tuyển đầu được làm điều đúng cho khách mà không cần xin phép.

Bài học cho retention: **lòng trung thành sâu nhất của khách được tạo ra bởi lòng tận tâm thật của con người, không phải bởi chương trình tích điểm.** Bạn có thể không bao giờ ở trong tình huống như Taj, nhưng nguyên tắc thì áp dụng được: khách quay lại và yêu một thương hiệu khi họ cảm nhận được *con người thật sự quan tâm* phía sau nó. Một tin nhắn hỏi han chân thành, một lần xử lý sự cố vượt mong đợi, một nhân viên được trao quyền giải quyết cho khách ngay tại chỗ — những thứ đó xây lòng trung thành mạnh hơn mọi phần mềm CRM.

Nối với: "Customer Centricity" — Deshpandé, HBS Core (mã 941ae313 trong Case Library): hiểu khách -> xây văn hoá lấy khách làm trung tâm -> phục vụ. Retention bền vững bắt đầu từ văn hoá, không phải từ chiến thuật.

Biến khách thành đại sứ

Tầng cao nhất của retention không phải khách mua lại — mà là khách *đi kể cho người khác*. Đây là lúc một khách hàng biến thành một kênh marketing.

Hãy chủ động tạo điều này: khuyến khích đánh giá và ảnh thật (UGC), làm chương trình giới thiệu bạn bè có thưởng, tạo cảm giác cộng đồng quanh thương hiệu. Một khách hài lòng được "kích hoạt" đúng cách sẽ mang về những khách mới với chi phí gần bằng 0 và độ tin cậy cao nhất. Vòng tròn khép lại: Retention nuôi Awareness. Nhớ Ducati ở chương 2 — họ không chỉ giữ khách, họ xây cả một *cộng đồng* tin đồ tự đi truyền giáo.

Ráp lại

Retention là tầng sinh lời thật sự, và là nơi phần khép thành vòng tròn. Giữ chân giờ là động lực tăng trưởng số một, vì khách cũ rẻ hơn, chi

nhiều hơn, và mang khách mới về. Dùng CLV để biết khách nào đáng đầu tư và bạn được chi bao nhiêu để có họ. Dùng **email** — kênh bạn sở hữu, ROI cao nhất — phủ trọn vòng đời. Giữ chân bằng **tăng giá trị, không phải giảm giá** — tám cách ở trên. Nhưng nền móng sâu nhất, như **Taj** dạy, là một *văn hoá thật sự quan tâm con người*. Cuối cùng, biến khách trung thành thành đại sứ để khép vòng tròn về lại Awareness.

Làm tuần này

1. **Tính CLV thô cho khách của bạn.** Lấy: giá trị đơn trung bình \times số lần mua/năm \times số năm ước tính khách ở lại \times biên lợi nhuận. Con số này cho bạn biết được phép chi bao nhiêu để có một khách — gần như chắc chắn bạn sẽ thấy mình đang quá rụt rè.
 2. **Dựng hai email tự động: Chào mừng và Hậu mua.** Đây là hai luồng ROI cao nhất và dễ làm nhất. Email chào mừng kể câu chuyện thương hiệu; email hậu mua hướng dẫn dùng sản phẩm để khách tự tin hơn (nhớ con số 69%).
 3. **Trao quyền cho "khoảnh khắc Taj" của bạn.** Chọn một tình huống khách hay gặp vấn đề, và cho bản thân/nhân viên một "ngân sách tử tế" để xử lý vượt mong đợi ngay tại chỗ mà không cần xin phép. Đồng thời triển khai một cách giữ chân không-giảm-giá từ danh sách tám cách.
-

Tóm tắt chương: Đáy phễu thủng thì đổ bao nhiêu cũng không đầy. Năm 2026, **giữ chân là động lực tăng trưởng số một** — khách cũ rẻ hơn, chi nhiều hơn (72%), và mang khách mới về. Dùng **CLV** để biết khách nào đáng giữ và được chi bao nhiêu để có họ. **Email** là cỗ máy giữ chân rẻ nhất, ROI cao nhất (kênh bạn sở hữu). Giữ chân bằng **tăng giá trị, không giảm giá** (tám cách). Nhưng nền móng sâu nhất là văn hoá thật sự quan tâm con người — như nhân viên **Taj** đã chứng minh. Tầng cao nhất: biến khách thành đại sứ — phễu khép thành vòng tròn. Hết Phần II. Bạn đã đi trọn cái phễu. **Phần III bắt đầu: làm sao biết tất cả những việc này có sinh lời không** — chương Đo lường.

Chương 9 — Đo lường: Số nào nói thật, số nào nói dối

Câu chuyện mở đầu: "Tháng này em chạy quảng cáo tốt lắm anh"

Một bạn nhân viên marketing báo cáo với sếp: "Tháng này chiến dịch của em đạt 2 triệu lượt hiển thị, 50.000 lượt thích, follower tăng 8.000 người. Quá tốt anh ạ!" Ông sếp gật gù, duyệt thêm ngân sách.

Ba tháng sau công ty gần cạn tiền. Vì suốt ba tháng, không ai hỏi câu duy nhất quan trọng: **trong tất cả những con số đẹp đó, có bao nhiêu đồng doanh thu, bao nhiêu đồng lợi nhuận?** Hoá ra chiến dịch hào nhoáng kia mang về rất ít đơn, và mỗi đơn đắt hơn cả lợi nhuận nó tạo ra. Những con số đẹp đã *nói dối* — không phải vì chúng sai, mà vì chúng đo nhầm thứ.

Đây là chương ngắn nhưng có thể là chương cứu mạng doanh nghiệp của bạn. Vì marketing không đo được thì không quản được, và đo nhầm còn nguy hiểm hơn không đo — nó cho bạn cảm giác an toàn giả tạo trong khi tiền chảy đi.

Sự thật lớn: chỉ đo những gì gắn với doanh thu

Có hai loại chỉ số trên đời, và bạn phải phân biệt chúng như phân biệt thuốc với kẹo:

Vanity metrics (chỉ số phù phiếm) — nhìn sướng mắt, dễ tăng, nhưng không nói gì về tiền:

- Lượt hiển thị, lượt xem, lượt thích, số follower.

Chỉ số thật (actionable metrics) — phản ánh sức khoẻ kinh doanh thật:

- Doanh thu, lợi nhuận, số đơn, tỷ lệ chuyển đổi, chi phí mỗi đơn, giá trị vòng đời khách.

Quy tắc vàng: **mỗi khi nhìn một con số, hỏi "nó nói với doanh thu thế nào?"** Nếu không nói được, hoặc nói rất mơ hồ, thì đó là vanity metric — biết để tham khảo, nhưng đừng bao giờ ra quyết định lớn dựa vào nó. Một bạn marketing giỏi không khoe lượt thích; bạn ấy khoe "chiến dịch này mang về 80 đơn với chi phí 150 nghìn mỗi đơn, biên lợi nhuận dương".

Case thật: Luckin Coffee — khi tăng trưởng là giả

Case: Luckin Coffee (B) — Revelations of Fraud — Harvard Business School, Casadesus-Masanell. (Mã 8122a429 trong Case Library.)

Luckin Coffee là chuỗi cà phê Trung Quốc từng được tung hô là "kẻ sẽ đánh bại Starbucks". Họ lớn với tốc độ chóng mặt, mở hàng nghìn cửa hàng, cổ phiếu niêm yết ở Mỹ tăng vùn vụt. Mọi con số tăng trưởng đều đẹp như mơ. Rồi năm 2020, vỡ lở: phần lớn doanh thu là **bịa đặt** — công ty đã ngụy tạo hàng trăm triệu đô doanh số. Cổ phiếu rớt 83% chỉ trong ít ngày, công ty bị huỷ niêm yết.

Đây là phiên bản cực đoan của bài học chương này: **không phải con số tăng trưởng nào cũng là tăng trưởng thật**. Luckin đốt tiền khuyến mãi khổng lồ để mua doanh số — và một phần còn bịa thẳng ra. Một doanh nghiệp có thể trông như đang bùng nổ trong khi thực chất đang chảy máu hoặc rỗng ruột. Với bạn — người kinh doanh trung thực — bài học không phải về gian lận, mà về **kỷ luật nhìn vào con số đúng**: doanh thu có *bền* không, có *sinh lời* không, hay chỉ là kết quả của việc đốt tiền mua tăng trưởng? Một cú "viral" hay một tháng doanh số tăng vọt nhờ giảm giá sâu có thể là Luckin thu nhỏ — đẹp bề ngoài, lỗ bên trong.

Bộ chỉ số tối thiểu mỗi người kinh doanh phải biết

Bạn không cần một bảng phân tích 50 chỉ số. Bạn cần biết chắc một số ít con số sau, theo từng tầng phổ:

Toàn phổ — sức khoẻ tổng:

- **ROMI (Return on Marketing Investment) — Lợi nhuận trên đầu tư marketing.** Công thức: $(\text{Lợi nhuận gộp do marketing tạo ra} - \text{Chi phí marketing}) / \text{Chi phí marketing}$. Đây là câu hỏi tối hậu: mỗi đồng bỏ vào marketing đẻ ra mấy đồng? ROMI âm nghĩa là bạn đang đốt tiền, dù mọi chỉ số khác đẹp đến đâu.
- **ROI tổng:** $(\text{Tổng thu về} - \text{Đầu tư}) / \text{Đầu tư}$. Năm 2026, "thu về" tính cả doanh thu trực tiếp lẫn giá trị gián tiếp (ví dụ một bài viral kéo lượng tìm kiếm thương hiệu tăng).

Theo tầng phổ:

- **Awareness:** lượt lưu, chia sẻ, bình luận có ý nghĩa, share of voice (đừng dùng view/like suông).
- **Intent:** tỷ lệ nhấp (CTR), chi phí mỗi cú nhấp (CPC), Điểm chất lượng, thứ hạng từ khoá.
- **Conversion:** tỷ lệ chuyển đổi, giá trị đơn trung bình (AOV), tỷ lệ bỏ giỏ hàng.
- **Retention:** tỷ lệ mua lại, CLV, tỷ lệ rời bỏ (churn).

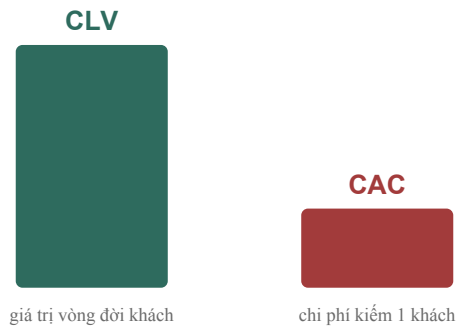
Hai con số "cấp đôi định mệnh" — nếu chỉ theo dõi hai con số trong đời, hãy là hai con số này:

- **CAC (Customer Acquisition Cost) — chi phí để có một khách mới.**
- **CLV (giá trị vòng đời khách hàng) — chương 8.**

Tỷ lệ **CLV / CAC** nói cho bạn biết mô hình kinh doanh có lành mạnh không. Nếu CLV nhỏ hơn hoặc xấp xỉ CAC, bạn đang trả nhiều tiền để mua một khách hơn số tiền họ mang lại — một doanh nghiệp đang chảy máu, dù doanh thu trông vẫn tăng (chính xác là cái bẫy Luckin). Người ta thường lấy mốc tham khảo CLV/CAC khoảng 3 lần là khoẻ mạnh. Đây là con số tôi muốn bạn dán lên tường hơn bất cứ con số nào khác trong cuốn sách.

Mô hình **KHOẺ** khi $CLV \geq 3 \times CAC$

Dưới $3\times$ = đang chảy máu, dù doanh thu trông vẫn tăng



Hình 9.1 — Cặp đôi định mệnh CLV và CAC. Mô hình khoẻ khi $CLV \geq 3 \times CAC$; dưới mức đó là đang chảy máu dù doanh thu trông vẫn tăng.

UTM và phân tích phễu: biết đồng nào ra đơn

Nhắc lại từ chương 5, vì nó là nền của mọi đo lường: **gắn UTM vào mọi đường link**. Không có UTM, bạn chỉ biết tổng doanh thu mà không biết nó đến từ đâu — như một người biết mình có bao nhiêu tiền nhưng không biết tiền vào từ nguồn nào để làm thêm.

Với UTM + một công cụ như Google Analytics 4, bạn làm được **phân tích phễu (funnel analysis)**: xem khách rơi rụng ở bước nào. "1.000

người vào trang sản phẩm -> 300 cho vào giỏ -> 120 vào trang thanh toán -> 40 hoàn tất." Nhìn vào đây, bạn thấy ngay khúc nào rò nặng nhất (ở đây: từ 120 xuống 40 ở bước thanh toán — chắc có gì đó cản trở), và đó là nơi sửa trước. Đây là cách biến cảm giác mơ hồ "bán ế" thành một việc cụ thể có thể sửa.

Case thật: thiết kế thí nghiệm thông minh — đo để học, không phải để khoe

Nguồn: "How to Design Smart Business Experiments" — Thomas Davenport, Harvard Business Review. (Mã d75896f5 trong Case Library.)

Davenport chỉ ra rằng nhiều công ty ra quyết định lớn dựa trên trực giác của sếp, trong khi lẽ ra nên *thử nghiệm có kỷ luật*. Cốt lõi của một thí nghiệm tốt: đặt **giả thuyết** rõ ràng -> chia **nhóm thử và nhóm đối chứng** -> đo kết quả -> **hành động theo dữ liệu**, không theo cảm tính. Đây chính là tinh thần của A/B test, nhưng nâng lên thành một thói quen quản trị.

Mục đích thật của đo lường không phải làm báo cáo đẹp cho sếp xem. Nó là để **học nhanh và quyết đúng**. Hãy biến marketing thành một chuỗi thử nghiệm nhỏ:

- **A/B test:** thử hai phiên bản (hai tiêu đề email, hai ảnh sản phẩm, hai trang đích), đo cái nào thắng, giữ cái thắng, bỏ cái thua.
- **Có nhóm đối chứng:** muốn biết một chương trình khuyến mãi có thật sự hiệu quả, hãy giữ một nhóm khách *không* nhận nó để so sánh — nếu không, bạn không biết doanh số tăng là nhờ chương trình hay nhờ may.

- **Nhân đôi cái thắng, cắt cái thua** (chương 5): đừng đối xử công bằng với mọi chiến dịch. Tiền nên chảy về nơi đang sinh lời.
- **Quyết bằng số, không bằng cái tôi:** nếu dữ liệu nói chiến dịch bạn tâm đắc đang lỗ, hãy cắt nó. Cảm xúc gắn bó với một ý tưởng là kẻ thù của lợi nhuận.

Một lưu ý về AI năm 2026: các công cụ giờ tự động hoá rất nhiều việc đo lường và tối ưu. Nhưng đừng giao phó mù quáng. AI tối ưu cho mục tiêu *bạn đặt ra* — nếu bạn đặt nhầm mục tiêu (ví dụ tối ưu cho lượt nhấp thay vì lợi nhuận), nó sẽ tối ưu rất giỏi cho đúng cái sai đó. Việc của con người là đặt đúng mục tiêu và đúng chỉ số; việc của AI là chạy nhanh.

Ráp lại

Đo lường là la bàn của marketing. Phân biệt vanity metrics (like, view, follower) với chỉ số thật (doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ chuyển đổi, CLV) — và luôn hỏi "nó nối với doanh thu thế nào". Cảnh giác với tăng trưởng giả như **Luckin Coffee**: doanh số đẹp chưa chắc là sức khoẻ thật. Theo dõi **ROMI** cho sức khoẻ tổng, và đặc biệt cặp **CLV/CAC** để biết mô hình có lành mạnh không. Gắn **UTM** và làm **phân tích phễu** để biết đồng nào ra đơn và khúc nào rò. Và đo để *học và quyết* qua thử nghiệm có kỷ luật (Davenport), không phải để làm báo cáo đẹp.

Làm tuần này

1. **Viết ra "bảng điều khiển" 5 con số của riêng bạn.** Chọn đúng 5 chỉ số thật bạn sẽ theo dõi hằng tuần — bắt buộc có CLV/CAC và ROMI. Dán lên tường hoặc ghim trong điện thoại. Ngừng nhìn lượt thích.
2. **Tính tỷ lệ CLV/CAC hiện tại của bạn.** Lấy CLV (chương 8) chia cho CAC (tổng chi phí marketing chia số khách mới). Nếu nhỏ hơn 3, bạn biết việc cần làm: hoặc tăng giữ chân (chương 8), hoặc giảm chi

phí kiếm khách (chương 6, 7). Và tự hỏi: doanh thu của tôi có "Luckin" chỗ nào không — tăng nhờ đốt tiền giảm giá mà không bền?

3. **Làm một A/B test nhỏ tuần này.** Chọn một thứ: hai tiêu đề email, hai ảnh bìa sản phẩm, hai dòng mô tả. Chạy, đo, giữ cái thắng. Tập thói quen *quyết bằng số*.

Tóm tắt chương: Đo nhằm còn nguy hơn không đo. Phân biệt **vanity metrics** (like, view, follower — nói dối) với **chỉ số thật** (doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ chuyển đổi, CLV — nói thật). Cảnh giác tăng trưởng giá: **Luckin Coffee** trông bùng nổ nhưng rỗng ruột. Theo dõi **ROMI** và đặc biệt cặp **CLV/CAC** (mốc khoẻ ~3 lần). Gắn **UTM** + **phân tích phễu** để thấy đồng nào ra đơn. Đo để học và quyết qua thử nghiệm có kỷ luật (giả thuyết -> nhóm thử/đối chứng -> hành động theo dữ liệu — Davenport), không để khoe.

Chương sau: con số cho bạn biết hiện tại sinh lời không, nhưng có một tài sản vô hình quyết định bạn bán đất được đến đâu trong dài hạn — **Thương hiệu**.

Chương 10 — Thương hiệu: Brand Equity, Brand Power & dựng nhận diện

Câu chuyện mở đầu: hai chai nước giống hệt nhau

Đặt cạnh nhau hai chai nước suối. Cùng nguồn nước, cùng dung tích, cùng chất lượng. Một chai dán nhãn không tên, bán 5 nghìn. Một chai mang một thương hiệu quen thuộc, bán 12 nghìn. Nhiều người vẫn chọn chai 12 nghìn — và còn thấy yên tâm hơn khi uống.

Phần chênh lệch 7 nghìn đó không nằm trong nước. Nó nằm trong *đầu người mua*. Đó là **thương hiệu** — và nó là một trong những tài sản kỳ lạ nhất trong kinh doanh: vô hình, không có trên kệ, nhưng cho phép bạn bán đắt hơn mà người ta vẫn vui vẻ trả, và còn trung thành hơn.

Nhiều người kinh doanh nhỏ nghĩ "thương hiệu là chuyện của các tập đoàn lớn, tôi chỉ cần bán được hàng". Đó là một sai lầm tốn kém. Thương hiệu không phải logo đẹp — nó là *lý do người ta chọn bạn thay vì một sản phẩm rẻ hơn, và quay lại lần sau*. Với người nhỏ, thương hiệu chính là cách thoát khỏi cuộc đua giá rẻ xuống đáy. Chương này làm rõ thương hiệu thật sự là gì, đo bằng gì, và làm sao xây nó từ con số 0.

Sự thật lớn: thương hiệu là khoảng cách giữa "muốn được nhìn" và "đang được nhìn"

Có hai khái niệm phải tách bạch:

- **Brand Identity (bản sắc thương hiệu)** = cách bạn *muốn* được nhìn nhận. Những liên tưởng bạn *mong* khách có về mình. Đây là thứ bạn

chủ động thiết kế.

- **Brand Image (hình ảnh thương hiệu)** = cách bạn *đang thật sự* được nhìn nhận. Những liên tưởng *thực tế* trong đầu khách.

Toàn bộ công việc quản trị thương hiệu gói gọn trong một câu: **làm cho Image tiến gần Identity**. Bạn muốn được xem là "cao cấp, đáng tin" (identity), nhưng nếu khách đang thấy "đóng gói cầu thả, trả lời chậm" (image), thì có một khoảng cách — và mọi điểm chạm (ảnh, website, đóng gói, cách nhắn tin, hậu mãi) đều là cơ hội để thu hẹp nó. Đây chính là lý do tất cả các chương trước đều phục vụ chương này: mỗi tầng phễu làm tốt là một viên gạch xây đúng hình ảnh bạn muốn.

Quản trị thương hiệu = kéo 2 vòng tròn này TRÙNG nhau



(để nó toác ra = thương hiệu yếu đi — bài học Allbirds)

Hình 10.1 — Brand Identity (muốn được nhìn) vs Brand Image (đang được nhìn). Quản trị thương hiệu là kéo hai vòng tròn này trùng nhau.

Cốt lõi của hình ảnh thương hiệu là **kiến thức thương hiệu (brand knowledge)** trong đầu khách, gồm hai phần: **độ nhận biết** (họ có nhớ đến bạn không, nhớ để không) và **các liên tưởng** (khi nhớ đến bạn, họ nghĩ tới điều gì — "bền", "sang", "thân thiện", "rẻ"...).

Case thật: Allbirds — khi Image trượt khỏi Identity

Case: Allbirds — Reinvigorate the Brand? — Columbia Business School. (Mã 108ee6f3 trong Case Library. Ta đã gặp ở chương 2 dưới góc định vị; giờ nhìn dưới góc thương hiệu.)

Allbirds *muốn* được nhìn là thương hiệu giày bền vững, êm, tối giản (identity rõ). Nhưng khi họ bành trướng sang đủ thứ — thời trang, đồ chạy, quần áo — hình ảnh thực tế trong đầu khách (image) trở nên mờ nhạt: "Allbirds rốt cuộc là cái gì?" Khoảng cách identity–image toác ra. Khách không còn liên tưởng rõ ràng nào nữa, và một thương hiệu không có liên tưởng rõ ràng là một thương hiệu yếu. Giá trị công ty bốc hơi từ 4,1 tỷ xuống ~180 triệu đô.

Bài học: bạn không kiểm soát được brand image bằng cách *tuyên bố* identity. Bạn kiểm soát nó bằng cách *hành động nhất quán* quanh một liên tưởng cốt lõi. Mỗi lần bạn làm điều "lệch tông", bạn nói rộng khoảng cách identity–image và làm yếu thương hiệu.

Hai sức mạnh của thương hiệu: Equity và Power

Thương hiệu tác động theo hai chiều, và bạn nên phân biệt:

Brand Equity — giá trị tiền tệ của thương hiệu

Đây là phần *giá trị tăng thêm* mà một sản phẩm có được *chỉ vì* nó mang thương hiệu của bạn. Là 7 nghìn chênh lệch trong câu chuyện chai nước. Brand equity là một con số tài chính — nó hiện ra khi bạn bán doanh nghiệp, gọi vốn, nhượng quyền, hay được định giá. Hai công ty có cùng tài sản hữu hình nhưng khác thương hiệu sẽ được định giá khác nhau, và phần chênh đó phần lớn là brand equity.

Brand Power — sức ảnh hưởng đến hành vi

Đây là khía cạnh thực dụng hằng ngày: khả năng thương hiệu *làm thay đổi hành vi* của mọi người liên quan. Brand power mạnh thể hiện qua ba thứ:

- **Mua (Purchase):** người ta chọn bạn, cầu tăng — và sẵn lòng trả giá cao hơn.
- **Dùng (Usage):** người ta dùng nhiều hơn, thường xuyên hơn, gắn bó hơn.
- **Ủng hộ (Advocacy):** người ta *kể cho người khác* về bạn — truyền miệng, lại khép vòng tròn về Awareness (chương 5).

Với người kinh doanh nhỏ, brand power quan trọng hơn brand equity trong ngắn hạn: nó là thứ trực tiếp làm khách chọn bạn, trả giá cao hơn, và giới thiệu bạn bè. Brand equity là phần thưởng dài hạn tích lũy được khi brand power đủ mạnh và đủ lâu.

Case thật: Ducati — brand power ở dạng tinh khiết nhất

Case: Ducati — Harvard Business School, Gavetti. (Mã 8ebfa012 trong Case Library. Gặp ở chương 2 dưới góc định vị; giờ nhìn dưới góc brand power.)

Ducati là minh họa sống động cho brand power. Khách Ducati không chỉ *mua xe* — họ *xăm logo* Ducati lên người, *tự họp* trong câu lạc bộ, *đi tới* các sự kiện, *trả giá cao* hơn hẳn xe Nhật có thông số tương đương, và *truyền giáo* cho thương hiệu với bất kỳ ai chịu nghe. Đó là cả ba biểu hiện của brand power — mua, dùng, ủng hộ — ở mức cực đại. Chính brand power này cho phép Ducati, một hãng nhỏ, sinh lời trên mỗi xe cao bậc nhất thế giới, đánh bại những đối thủ to gấp nhiều lần về quy mô.

Điều đáng học: Ducati xây brand power không phải bằng quảng cáo dội bom, mà bằng cách *nhất quán* phục vụ một căn tính (sport bike Ý đam mê) và nuôi dưỡng một *cộng đồng*. Brand power mạnh nhất sinh ra khi khách thấy thương hiệu của bạn nói lên *họ là ai*. Với người nhỏ, đây là tin tốt: bạn không cần ngân sách lớn để xây brand power — bạn cần sự nhất quán và một cộng đồng khách thật sự thuộc về.

Xây nền tảng thương hiệu: từ định vị đến nhận diện

Nhớ lại chương 2 — thương hiệu bắt đầu từ **định vị**: bạn muốn chiếm gần kéo nào trong đầu khách. Từ định vị đó, bạn dựng các yếu tố nhận diện sao cho tất cả *cùng cố cùng một thông điệp*:

- **Brand Mantra (3 chữ)**: linh hồn thương hiệu, kim chỉ nam mọi quyết định (chương 2).
- **Tính cách & giá trị**: thương hiệu của bạn nếu là một con người thì là người thế nào — vui tính hay nghiêm túc, gần gũi hay cao cấp?
- **Điểm khác biệt (Points of Difference) & điểm tương đồng (Points of Parity)**: cái gì bạn có mà đối thủ không (lý do chọn bạn), và cái gì bạn buộc phải có để được coi là "đủ tư cách" trong ngành.
- **Bằng chứng (Substantiators)**: những thứ chứng minh lời hứa thương hiệu là thật — đánh giá, chứng nhận, bảo hành, câu chuyện thật.

Dựng nhận diện thực tế: bộ công cụ cho người mới

Phần này rất cụ thể, dành cho bạn đang xây thương hiệu từ đầu mà không có ngân sách thuê agency:

- **Đặt tên thương hiệu:** ưu tiên 2 âm tiết, dễ nhớ, thú vị. Tên dễ đọc, dễ gõ, dễ truyền miệng quan trọng hơn tên "kêu".
- **Font chữ:** dùng nguồn font miễn phí chất lượng như Fontshare, Collettivo. Chọn 1–2 font và dùng nhất quán ở mọi nơi.
- **Bảng màu:** dùng Colors.co tạo bảng màu nhanh. Chọn một bộ màu và *trung thành* với nó trên website, bao bì, mạng xã hội — sự nhất quán xây độ nhận biết.
- **Mockup & hình ảnh:** Envato cho mockup, đưa vào công cụ thiết kế để dựng hình ảnh chuyên nghiệp.
- **Dùng AI để brainstorm:** lập một *ma trận* so sánh các phương án tên/concept/slogan, để AI giúp bạn nghĩ rộng rồi tự chọn.

Nguyên tắc bao trùm: **nhất quán hơn hoàn hảo**. Một bộ nhận diện đơn giản nhưng xuất hiện *giống hệt nhau* ở mọi điểm chạm xây thương hiệu mạnh hơn một thiết kế lộng lẫy nhưng mỗi nơi một kiểu. Mỗi lần khách thấy đúng màu, đúng font, đúng giọng điệu của bạn, một viên gạch nhận biết lại được đặt thêm. (Nhớ Allbirds: chính sự *thiếu* nhất quán đã phá thương hiệu họ.)

Một lời cảnh báo: thương hiệu được xây bằng hành động, không bằng lời nói

Bạn không thể *tuyên bố* mình là thương hiệu cao cấp. Khách quyết định điều đó dựa trên trải nghiệm thật: chất lượng sản phẩm, cách bạn đóng gói, tốc độ trả lời tin nhắn, cách bạn xử lý khi có sự cố. Một thương hiệu mạnh là tổng của hàng nghìn trải nghiệm nhỏ nhất quán, không phải một câu slogan hay.

Đặc biệt: **cách bạn xử lý khi mọi thứ trục trặc** xây (hoặc phá) thương hiệu mạnh hơn cả lúc mọi thứ suôn sẻ. Một khách gặp lỗi nhưng được bạn xử lý nhanh, công bằng, tử tế — thường trở thành khách trung thành

hơn cả khách chưa từng gặp vấn đề. Dịch vụ phục hồi (service recovery) là một trong những khoản đầu tư thương hiệu sinh lời nhất mà ít ai để ý. Đây cũng là câu nói thẳng tới "khoảnh khắc Taj" ở chương 8: văn hoá tử tế chính là vật liệu xây thương hiệu bền nhất.

Ráp lại

Thương hiệu là tài sản vô hình cho phép bạn bán đắt hơn mà khách vẫn chọn và trung thành — con đường thoát khỏi cuộc đua giá rẻ. Bản chất của nó là thu hẹp khoảng cách giữa **identity** (muốn được nhìn) và **image** (đang được nhìn) — đừng để nó toác ra như **Allbirds**. Nó tác động hai chiều: **brand equity** (giá trị tiền tệ, dài hạn) và **brand power** (sức ảnh hưởng hành vi — mua, dùng, ủng hộ — như tín đồ **Ducati**). Xây từ định vị (chương 2) ra các yếu tố nhận diện *nhất quán*, dùng bộ công cụ miễn phí cho người mới, và nhớ: thương hiệu xây bằng *hành động nhất quán*, không bằng lời tuyên bố.

Làm tuần này

1. **Viết ra khoảng cách Identity – Image của bạn.** Cột trái: bạn *muốn* khách nghĩ gì về mình (3–5 từ). Cột phải: khách *thật sự* đang nghĩ gì (hỏi vài khách thật, đọc đánh giá). Khoảng cách giữa hai cột là việc bạn phải làm — và soi gương Allbirds: image của bạn có đang mờ đi vì bạn làm quá nhiều thứ lệch tông không?
2. **Chuẩn hoá bộ nhận diện tối thiểu.** Chốt: 1 brand mantra (3 chữ), 1–2 font, 1 bảng màu, 1 giọng điệu. Viết thành một trang "brand guide" và áp dụng nhất quán lên website, mạng xã hội, bao bì từ tuần này.
3. **Thiết kế lại một "khoảnh khắc trực trực".** Chọn một tình huống hay gặp (hàng lỗi, giao trễ, khách phàn nàn) và viết ra cách xử lý chuẩn — nhanh, công bằng, tử tế. Biến sự cố thành cơ hội xây thương

hiệu.

Tóm tắt chương: Thương hiệu là tài sản vô hình cho phép bán đắt hơn mà khách vẫn chọn — lối thoát khỏi đua giá rẻ. Bản chất: thu hẹp khoảng cách giữa **brand identity** (muốn được nhìn) và **brand image** (đang được nhìn) — *Allbirds* trả giá đắt khi để nó toác ra. Hai sức mạnh: **brand equity** (giá trị tiền tệ) và **brand power** (ảnh hưởng hành vi: mua, dùng, ủng hộ — như tín đồ **Ducati** xăm cả logo lên người). Xây từ định vị ra nhận diện nhất quán (tên 2 âm tiết, font, màu, giọng điệu — nhất quán hơn hoàn hảo), bằng bộ công cụ miễn phí. Và nhớ: thương hiệu xây bằng hành động, nhất là cách bạn xử lý lúc trục trặc.

Chương cuối: gom tất cả mười chương thành một bản kế hoạch hành động — 90 ngày để biến cuốn sách này thành kết quả thật.

Chương 11 — Kế hoạch 90 ngày: Biến cuốn sách thành kết quả

Vì sao phải có chương này

Cuốn sách này được viết với một niềm tin duy nhất: **học để LÀM, không phải để BIẾT**. Nếu bạn gấp sách lại, gật gù "hay đấy", rồi quay về làm y như cũ — thì cả mười chương vừa rồi là vô ích. Kiến thức marketing không trả tiền cho bạn. *Hành động* dựa trên kiến thức đó mới trả tiền.

Vấn đề là: đọc xong mười chương, bạn có thể thấy choáng. "Quá nhiều việc, biết bắt đầu từ đâu?" Chương này trả lời câu đó. Nó biến cả cuốn sách thành một kế hoạch 90 ngày, chia làm ba chặng 30 ngày, theo đúng nguyên tắc xuyên suốt: **vá xô trước, mở vòi sau**.



Chụp ảnh hiện trạng trước · so sánh 5 con số sau 90 ngày

Hình 11.1 — Lộ trình 90 ngày: vá xô (nền tảng + Conversion) -> bịt đậy (Retention) -> mở vòi (Awareness + Intent).

Một nguyên tắc dẫn đường cho cả 90 ngày: **đừng làm tất cả cùng lúc**. Sửa các tầng dưới phễu (Conversion, Retention) trước khi đổ tiền vào tầng trên (Awareness, Intent). Bạn nhớ chương 1: đổ nước vào xô thủng

là cách chắc chắn nhất để phí tiền.

Trước khi bắt đầu: chụp ảnh hiện trạng (1 ngày)

Làm bốn việc này trước, để 90 ngày sau biết mình đã đi được bao xa:

1. **Vẽ phễu hiện tại của bạn** (chương 1) và khoanh tâng rò rỉ nặng nhất.
2. **Ghi lại 5 con số gốc:** tỷ lệ chuyển đổi, giá trị đơn trung bình, tỷ lệ mua lại, CAC, CLV (chương 9). Đây là vạch xuất phát.
3. **Viết câu "Tôi đang ở trong ngành gì?"** (chương 1) và câu định vị (chương 2).
4. **Gắn UTM** vào mọi link và **cài Google Search Console + GA4** (chương 5, 6, 9), để từ đây mọi thứ đều đo được.

Chặng 1 (Ngày 1–30) — VÁ XÔ: Nền tảng & Chuyển đổi

Mục tiêu chặng này: làm cho mỗi đồng khách hiện có sinh ra nhiều tiền hơn — *trước khi* đi kiếm thêm khách.

Tuần 1 — Hiểu lại nền tảng (Phần I)

- Viết bản **5C** một trang (chương 2).
- Chọn **một phân khúc** để dồn sức quý này và viết **câu định vị + brand mantra** (chương 2). Nhớ Ducati/Trader Joe's: thu hẹp là sức mạnh.
- Viết **Job Statement** cho sản phẩm chính (chương 3) — đào tới tầng cảm xúc và xã hội.

Tuần 2–3 — Vá trang bán hàng (Conversion, chương 7)

- Tự mua hàng trên website bằng điện thoại, ghi lại mọi lỗ rò.

- Sửa **6 best practice**: dễ tìm thấy sản phẩm, trang sản phẩm đáng tin (ảnh dùng thật + mô tả lợi ích + đánh giá), thanh toán tron tru (bỏ bước thừa, cho mua không cần tài khoản), tốc độ & mobile, tín hiệu an toàn. Học Home Depot: gỡ ma sát toàn chuỗi.
- Thu thập và đăng **đánh giá thật** lên các trang bán chạy.

Tuần 4 — Định giá lại (chương 7) & chọn sản phẩm (chương 4)

- Tính lại giá vốn đầy đủ và biên lợi nhuận. Xem lại giá theo 7 mô hình — có đang để quá rẻ vì sợ không?
- Vẽ ma trận **Ansoff**, chấm điểm sản phẩm trên **5 yếu tố Rogers** (chương 4).

Kết chạng 1: trang bán hàng đã "kín đáy". Giờ mỗi khách đổ vào sẽ chuyển đổi tốt hơn — và sẵn sàng cho việc mở vòi.

Chạng 2 (Ngày 31–60) — BỊT ĐÁY: Giữ chân

Mục tiêu: làm khách đã mua quay lại — đòn bẫy sinh lời rẻ nhất (chương 8).

Tuần 5 — Đo giá trị khách

- Tính **CLV** thô và tỷ lệ **CLV/CAC** (chương 8, 9). Nếu dưới 3, đây là lý do cấp bách để làm tốt chạng này.

Tuần 6–7 — Dựng cỗ máy email (chương 8)

- Dựng **email Chào mừng** (kể câu chuyện thương hiệu).
- Dựng **email Hậu mua** (hướng dẫn dùng — nhớ con số 69% khách tự tin hơn).
- Bắt đầu thu thập email ở mọi điểm chạm.

Tuần 8 — Lòng trung thành không-giảm-giá

- Chọn và triển khai **một cách giữ chân không giảm giá** (đặc quyền lần mua thứ hai, hoặc chương trình tích điểm cho khách thấy tiến độ — con số 81%).
- Thiết kế "khoảnh khắc Taj": trao quyền xử lý sự cố vượt mong đợi.
- Thiết kế cách **biến khách thành đại sứ**: xin UGC, làm chương trình giới thiệu bạn bè.

Kết chạng 2: đày xô đã bịt. Khách cũ bắt đầu quay lại và kể cho người khác. Giờ — và chỉ giờ — mới đáng để tiền mở vòi.

Chạng 3 (Ngày 61–90) — MỞ VÒI: Thu hút đúng người

Mục tiêu: kéo *đúng người* vào một cái phễu đã không còn rò rỉ (chương 5, 6).

Tuần 9–10 — Awareness có kỷ luật (chương 5)

- Lập bảng chỉ số chỉ theo dõi **chỉ số thật** (lưu, chia sẻ, bình luận hỏi mua, click) — bỏ vanity.
- Đăng nội dung theo quy trình 4 bước; tìm **một bài thắng và nhân đôi nó**. Học Red Bull/Airbnb: tạo điều đáng để người khác kể lại.

Tuần 11 — Intent (chương 6)

- Lập danh sách **từ khoá phủ định**. Nếu chạy quảng cáo tìm kiếm, bắt đầu nhỏ, tập trung intent, đặt mục tiêu theo **chi phí mỗi đơn (CPA)** chứ không theo vị trí.
- Sửa **thẻ tiêu đề** 5 trang quan trọng nhất (việc SEO đáng giá nhất).

Tuần 12 — Đo, học, lặp (chương 9)

- Cập nhật lại 5 con số gốc — so với vạch xuất phát ngày 1.

- Làm một vòng **A/B test** có nhóm đối chứng, giữ cái thắng.
- Nhìn **ROMI** và **CLV/CAC**: quyết cắt cái lỗ, nhân đôi cái sinh lời. Cảnh giác tăng trưởng giả kiểu Luckin.

Kết chạng 3: bạn có một cỗ máy marketing hoàn chỉnh — phễu kín, đo được, và đang sinh lời. Quan trọng hơn: bạn có thói quen vận hành nó.

Tám bản đồ một trang để dán lên tường

Nếu phải nén cả cuốn sách vào một khung nhớ, đây là nó:

Tầng phổ	Câu hỏi cốt lõi	Việc chính	Case soi gương
Nền tảng	Tôi ở ngành gì, đánh ai, đứng đâu?	5C -> STP -> Định vị -> JTBD	Ducati, Trader Joe's, Allbirds
Tung SP	Bán gì, tung thế nào?	Ansoff · Rogers · vượt chasm	Amul, Apple Pay, Nespresso
Awareness	Đúng người có biết tôi không?	Nội dung hữu ích, chi số thật, UTM	Red Bull, Airbnb
Intent	Tôi có ở đó khi họ đi tìm?	SEO + quảng cáo, intent > từ khoá	Đầu giá GSP
Conversion	Khách đến rồi có mua không?	Vá 6 lỗ rò, định giá đúng	Home Depot, Starbucks, Disney+
Retention	Họ có quay lại không?	CLV, email, giữ chân bằng giá trị	Taj, Ducati
Đo lường	Tôi có đang sinh lời không?	ROMI, CLV/CAC, A/B test	Luckin Coffee
Thương hiệu	Vì sao chọn tôi, trả giá cao hơn?	Identity -> Image nhất quán	Ducati, Allbirds

Đọc thêm: thư viện case của bạn

Mỗi case trong cuốn sách này đều có bản đầy đủ trong Case Library của bạn — tra theo mã 8 ký tự. Khi bạn vướng một quyết định cụ thể (tung

sản phẩm mới? tái định vị? định giá?), hãy mở case tương ứng đọc sâu. Cuốn sách cho bạn *khung*; thư viện case cho bạn *tình huống thật* để học cách áp khung vào đời thực.

Lời cuối: marketing là một thực hành, không phải một sự kiện

Bạn sẽ không "làm xong" marketing sau 90 ngày, cũng như không ai "làm xong" việc giữ sức khoẻ sau 90 ngày tập gym. Marketing là một *thực hành* — một vòng lặp bạn chạy mãi: hiểu khách -> phục vụ qua từng tầng phê -> đo -> học -> làm tốt hơn. 90 ngày này chỉ là để bạn *bắt đầu vòng lặp đó cho đúng*, và biến nó thành thói quen.

Hãy nhớ lại câu của Drucker ở chương 1, câu tôi muốn bạn mang theo nhất:

Marketing tồn tại để tạo ra một khách hàng — và giữ được khách hàng đó.

Mọi khung tư duy, mọi công cụ, mọi con số trong cuốn sách này đều phục vụ đúng một mục đích đó. Không phải để bạn trông "biết nhiều". Mà để bạn *tạo ra và giữ được những con người* chọn bạn, tin bạn, quay lại với bạn, và kể về bạn.

Đó không phải chạy ads. Đó là xây một việc kinh doanh tử tế và bền vững. Giờ thì gấp sách lại — và bắt đầu ngày thứ nhất.

Tóm tắt chương: Kiến thức không trả tiền — hành động mới trả. Kế hoạch 90 ngày theo đúng nguyên tắc "vả xô trước, mở vòi sau": **Chặng 1 (ngày 1–30)** và nền tảng & Conversion; **Chặng 2 (ngày 31–60)** bịt đậy bằng Retention (CLV + email + khoảnh khắc Taj); **Chặng 3 (ngày 61–90)** mới mở vòi Awareness & Intent vào một phễu đã kín; rồi đo, học, lặp. Chụp ảnh hiện trạng trước, so sánh sau. Mỗi case trong sách có bản đầy đủ trong Case Library để đọc sâu khi cần. Và nhớ: marketing là một thực hành lặp đi lặp lại — tất cả để phục vụ một mục đích: **tạo ra và giữ được một khách hàng.**