



ISBN: 978-632-630-852-5



SÁCH KHÔNG BÁN

TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

TỪ QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU ĐẾN TẠO DỰNG TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU



TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

Từ QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

đến

TẠO DỰNG TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

Từ

QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

đến

**TẠO DỰNG
TÀI SẢN
THƯƠNG HIỆU**



MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	5
LỜI NÓI ĐẦU	3
Phần I: CÁC KHUYNH HƯỚNG LỚN	11
Thế giới năm 2125	14
Tứ trụ của toàn cầu hóa	18
Xu hướng sản xuất	23
Xu hướng tiêu dùng	37
Xu hướng trong đầu tư	43
Xu hướng di cư	48
Phần II: CÁC QUY LUẬT MỚI	
TRONG QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU	55
Các nguyên tắc trong quản trị thương hiệu	59
Các nguyên lý trong quản trị thương hiệu	67
<i>Nguyên lý khách hàng là trung tâm</i>	69
<i>Nguyên lý tính xác thực</i>	71
<i>Nguyên lý phát triển bền vững</i>	73
<i>Nguyên lý đồng sáng tạo</i>	76
<i>Nguyên lý dữ liệu và công nghệ</i>	78
Các quy luật trong quản trị thương hiệu	81
<i>Các quy luật trong nội tại thương hiệu</i>	81
<i>Các quy luật về ranh giới mở rộng</i>	96
<i>Các quy luật về giá trị khách hàng</i>	102
<i>Các quy luật về cộng đồng</i>	110
Phần III: KIẾN TẠO THƯƠNG HIỆU:	
NHÂN HÓA, NHÂN CÁCH VÀ ĐỊNH VỊ	119
Nhân hóa thương hiệu	122
Nhân cách thương hiệu	127
Định vị thương hiệu	142
<i>Vai trò của định vị thương hiệu</i>	144
<i>Nguyên tắc định vị thương hiệu</i>	147
<i>Quá trình định vị thương hiệu</i>	153
<i>Phân loại định vị thương hiệu</i>	156
Mối liên hệ chiến lược từ nhân cách đến định vị	160

Phần IV: TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU	163
Bản chất của tài sản thương hiệu	166
<i>Ba thuật ngữ then chốt:</i>	
<i>Phân biệt để quản trị chính xác</i>	167
Tiến hóa của lý thuyết	
tài sản thương hiệu (1989-2025)	171
<i>Bản chất đa diện của thương hiệu</i>	173
Ba trường phái:	
CBBE, FBBE và Tài sản dựa trên thị trường	175
<i>Tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng (CBBE)</i>	176
<i>Tài sản thương hiệu dựa trên tài chính (FBBE)</i>	176
<i>Lý thuyết tài sản dựa trên thị trường</i>	177
Hai trụ cột kinh điển: Aaker và Keller	178
<i>Mô hình năm thành tố của Aaker</i>	178
<i>Kim tự tháp CBBE của Keller</i>	179
Hệ điều hành thương hiệu	181
Hệ sinh thái thương hiệu và cộng đồng	184
<i>Hệ sinh thái thương hiệu</i>	184
<i>Thương hiệu cộng đồng</i>	186
Logic trọng dịch vụ và đồng kiến tạo giá trị	188
Kinh tế trải nghiệm và tài sản thương hiệu	190
AI, dữ liệu và cá nhân hóa	
trong xây dựng tài sản thương hiệu	192
<i>Từ “Thương hiệu là Truyền thông”</i>	
<i>sang “Thương hiệu là Dữ liệu”</i>	192
<i>AI như đồng kiến tạo thương hiệu</i>	193
<i>Cá nhân hóa và ranh giới quyền riêng tư</i>	196
Niềm tin, uy tín và ESG: Những tài sản vô hình mới	197
<i>Kiến trúc niềm tin thương hiệu</i>	197
<i>ESG và thương hiệu có trách nhiệm</i>	198
<i>Vốn uy tín và các loại vốn vô hình</i>	199
<i>Thương hiệu như một định chế xã hội</i>	199
Mở rộng phạm vi từ khách hàng	
đến các bên liên quan và quốc gia	201
<i>Thương hiệu của các bên liên quan</i>	201

<i>Nhân viên là thương hiệu</i>	202
<i>Thương hiệu địa phương</i>	
<i>và thương hiệu quốc gia</i>	203
Vòng đời quản trị:	
xây dựng, bảo vệ, gia tăng, đổi mới	206
Đo lường tài sản thương hiệu	
trong kỷ nguyên dữ liệu	209
Mô hình quản trị tài sản thương hiệu tích hợp	212
Hàm ý thực tiễn cho nhà quản trị	216
Tương lai của tài sản thương hiệu đến năm 2035	218
PHẦN V: KẾT LUẬN	221
TÀI LIỆU THAM KHẢO	229

DANH MỤC BẢNG VÀ HÌNH

B1: Chín chủ đề trọng tâm của thế giới năm 2125	16
B2: Năm cấp độ cá nhân hóa truyền thông thương hiệu	64
B3: Thay đổi một số nguyên lý trong quản trị thương hiệu	68
B4: Tổng hợp các quy luật thương hiệu	82
B5: Minh họa Cảm nhận và Phản ánh	107
B6: Các khái niệm nhân hóa thương hiệu	125
B7: Phân loại 5 chiều kích nhân cách và 114 tính cách của Jennifer Aaker	134
B8: Phân loại nhân cách của Geuens	138
B9: Mô hình 12 nguyên mẫu thương hiệu	141
B10: Chuyển dịch tư duy quản trị thương hiệu	168
B11: Phân biệt Brand Equity, Brand Value và Brand Assets	170
 H1: Hệ thống đo lường tài sản thương hiệu	 147
H2: Hệ thống định vị theo quan điểm của David Aaker	149
H3: Các bước định vị thương hiệu	153

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

AI	Artificial Intelligence - Trí tuệ nhân tạo
AWS	Amazon Web Services Dịch vụ điện toán đám mây của Amazon
BAV	Brand Asset Valuator Mô hình định giá tài sản thương hiệu
CBBE	Customer-Based Brand Equity Tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng
CEO	Chief Executive Officer - Tổng giám đốc điều hành
CO₂	Carbon Dioxide Khí carbon dioxide (cacbon đioxit)
COVID	Coronavirus Disease Bệnh do virus corona gây ra
CRM	Customer Relationship Management Quản trị quan hệ khách hàng
CSR	Corporate Social Responsibility Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
DNA	Deoxyribonucleic Acid Phân tử mang thông tin di truyền
EBBE	Employee-Based Brand Equity Tài sản thương hiệu dựa trên nhân viên
EMS	Express Mail Service Dịch vụ chuyển phát nhanh
ESG	Environmental, Social and Governance Môi trường, Xã hội và Quản trị
ETF	Exchange-Traded Fund Quỹ hoán đổi danh mục (quỹ giao dịch trên sàn)

Thương hiệu địa phương:
HÌNH ẢNH VÀ BẢN SẮC

EU	European Union - Liên minh châu Âu
FBBE	Finance-Based Brand Equity Tài sản thương hiệu dựa trên tài chính
FDI	Foreign Direct Investment Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FMCG	Fast-Moving Consumer Goods Hàng tiêu dùng nhanh
GATS	General Agreement on Trade in Services Hiệp định chung về thương mại dịch vụ
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade Hiệp định chung về thuế quan và thương mại
GBP	Great Britain Pound - Đồng bảng Anh
GDP	Gross Domestic Product Tổng sản phẩm quốc nội
IEA	International Energy Agency Cơ quan Năng lượng Quốc tế
IMF	International Monetary Fund Quỹ Tiền tệ Quốc tế
IoT	Internet of Things Internet vạn vật (kết nối vạn vật)
IPO	Initial Public Offering Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng
KOL	Key Opinion Leader Người có tầm ảnh hưởng/dẫn dắt dư luận
KPI	Key Performance Indicator - Chỉ số đo lường hiệu quả công việc
LBO	Leveraged Buyout Mua lại doanh nghiệp bằng vốn vay

LDCs	Least Developed Countries Các quốc gia kém phát triển nhất
NFT	Non-Fungible Token Tài sản số không thể thay thế
NPS	Net Promoter Score - Chỉ số đo lường sự thiện cảm/giới thiệu của khách hàng
NPV	Net Present Value - Giá trị hiện tại ròng
NXB	Nhà xuất bản
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development - Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
POD	Points-of-Difference Điểm khác biệt (trong định vị thương hiệu)
POP	Points-of-Parity Điểm tương đồng (trong định vị thương hiệu)
POSM	Point of Sales Materials Vật phẩm trưng bày tại điểm bán
PR	Public Relations - Quan hệ công chúng
QR	Quick Response (code) - Mã phản hồi nhanh
SIDS	Small Island Developing States Các quốc gia đảo nhỏ đang phát triển
STP	Segmentation - Targeting - Positioning Phân đoạn, Mục tiêu, Định vị
SUV	Sport Utility Vehicle - Xe thể thao đa dụng
SWF	Sovereign Wealth Fund - Quỹ đầu tư quốc gia
TVC	Television Commercial Phim quảng cáo truyền hình

UAE	United Arab Emirates Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất
UI	User Interface - Giao diện người dùng
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development - Hội nghị Liên Hợp Quốc về Thương mại và Phát triển
UNICEF	United Nations Children's Fund Quỹ Nhi đồng Liên Hợp Quốc
USD	United States Dollar - Đô la Mỹ
UX	User Experience - Trải nghiệm người dùng
WB	World Bank - Ngân hàng Thế giới
WEF	World Economic Forum Diễn đàn Kinh tế Thế giới
WTO	World Trade Organization Tổ chức Thương mại Thế giới

LỜI NÓI ĐẦU

Trong suốt nhiều thập kỷ, khái niệm thương hiệu đã trải qua một hành trình phát triển dài. Ban đầu, thương hiệu chỉ đơn giản là một dấu hiệu nhận biết, giúp người tiêu dùng phân biệt sản phẩm này với sản phẩm khác hoặc để truy nguyên về nguồn gốc sản phẩm. Sự tích Mai An Tiêm kể rằng ông đã khắc chữ lên dưa hấu với mong muốn gửi gắm thông điệp về sản phẩm ngon, để tìm đến nguồn gốc người trồng và thu hút sự chú ý của thuyền buôn cho việc trao đổi hàng hóa lấy dưa hấu. Nhưng cùng với quá trình toàn cầu hóa và sự bùng nổ của kinh tế tri thức và AI, thương hiệu đã trở thành một tài sản trí tuệ mang tính chiến lược, đôi khi còn có giá trị lớn hơn cả tài sản hữu hình của doanh nghiệp. Từ chỗ thương hiệu chỉ là một phần của sản phẩm trong marketing mix, ngày nay, nhiều học giả đã đảo ngược cách tiếp cận khi cho rằng marketing chỉ còn là một trong những công cụ để xây dựng và phát triển thương hiệu. Volvo không chỉ bán xe ô tô mà còn bán niềm tin về sự an toàn, Vinamilk không chỉ bán sữa mà còn bán niềm tin về dinh dưỡng và sức khỏe, Apple không chỉ bán iPhone mà còn bán trải nghiệm đổi mới sáng tạo và lối sống công nghệ, Starbucks không chỉ bán cà phê mà còn bán một “không gian thứ ba”

kết nối cộng đồng. Thương hiệu vì thế không còn chỉ là tên gọi, logo hay khẩu hiệu, mà là hệ thống giá trị, văn hóa, trải nghiệm và niềm tin được tích lũy trong tâm trí khách hàng.

Philip Kotler thường được gọi là “cha đẻ của marketing hiện đại”. Mặc dù phần lớn đóng góp của ông nằm ở việc hệ thống hóa và phát triển liên tục tư duy marketing hơn là xây dựng những học thuyết hoàn toàn mới, nhưng chính Kotler đã đưa thương hiệu trở thành một cấu phần trung tâm của quản trị marketing hiện đại. Trong các tác phẩm từ Marketing Management đến Marketing 4.0 và Marketing 5.0, thương hiệu không còn được nhìn như một biểu tượng nhận diện mà trở thành công cụ tạo khác biệt, định vị và kết nối với khách hàng trong môi trường số. Theo logic của Kotler, thương hiệu luôn gắn với chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing và trải nghiệm khách hàng, thương hiệu không thể tồn tại tách rời khỏi toàn bộ hệ thống tạo giá trị của doanh nghiệp.

Nếu Kotler đặt thương hiệu trong hệ thống marketing, thì David Aaker là người đầu tiên đưa thương hiệu vượt ra khỏi phạm vi marketing để trở thành một loại tài sản chiến lược của doanh nghiệp. Trong Managing Brand Equity (1991), Aaker xây dựng mô hình tài sản thương hiệu dựa trên các thành phần

như nhận biết, lòng trung thành, chất lượng cảm nhận, liên tưởng thương hiệu và các tài sản độc quyền khác. Đóng góp quan trọng nhất của Aaker không chỉ nằm ở việc phân loại các thành phần của tài sản thương hiệu mà ở chỗ ông đã thay đổi cách nhìn của giới quản trị. Thương hiệu không còn là một khoản chi phí truyền thông mà là một tài sản vô hình có thể được đầu tư, quản trị, bảo vệ và gia tăng giá trị theo thời gian. Chính từ đây, khái niệm Tài sản thương hiệu “Brand Equity” trở thành một trong những nền tảng của quản trị thương hiệu hiện đại.

Khi cạnh tranh ngày càng chuyển từ sản phẩm sang nhận thức, lý thuyết thương hiệu tiếp tục phát triển theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm. Kevin Lane Keller, với mô hình Tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng (Customer-Based Brand Equity – CBBE), cho rằng sức mạnh của thương hiệu được quyết định bởi những gì tồn tại trong tâm trí khách hàng chứ không phải trong báo cáo tài chính của doanh nghiệp. Kim tự tháp thương hiệu của Keller mô tả một lộ trình phát triển từ nhận biết, hiệu năng và hình tượng, đến đánh giá, cảm xúc và cuối cùng là cộng hưởng giữa khách hàng với thương hiệu. Nếu Aaker giúp doanh nghiệp biết cần quản trị những tài sản nào thì Keller giúp doanh nghiệp hiểu những tài sản ấy được hình thành như thế nào trong nhận thức và hành vi của khách hàng.

Trong khi đó, Jean-Noël Kapferer mở rộng nghiên cứu sang chiều kích bản sắc và văn hóa. Theo ông, thương hiệu không chỉ là những gì khách hàng nghĩ về doanh nghiệp mà còn là một thực thể sống động với lịch sử, văn hóa, nhân cách và các mối quan hệ xã hội. Mô hình Lăng kính bản sắc thương hiệu (Brand Identity Prism) cho thấy thương hiệu được hình thành đồng thời từ cả góc nhìn của doanh nghiệp lẫn của khách hàng. Với Kapferer, thương hiệu không đơn thuần là công cụ cạnh tranh mà còn là một thiết chế văn hóa có khả năng duy trì bản sắc và tạo ra những mối quan hệ lâu dài với xã hội.

Có thể thấy rằng, hơn nửa thế kỷ phát triển của khoa học quản trị thương hiệu là quá trình mở rộng không ngừng phạm vi nghiên cứu. Thương hiệu lần lượt được xem như một thành tố của marketing, một tài sản chiến lược, một cấu trúc nhận thức trong tâm trí khách hàng và một hệ thống bản sắc mang tính văn hóa. Mỗi trường phái đều góp phần giải thích một khía cạnh quan trọng của thương hiệu, đồng thời tạo nên nền tảng lý luận cho quản trị thương hiệu hiện đại. Tuy nhiên, nếu quan sát toàn bộ tiến trình phát triển ấy, có thể nhận thấy phần lớn các công trình nghiên cứu tập trung trả lời ba nhóm câu hỏi. *Thứ nhất*, thương hiệu là gì và bản chất của thương hiệu nằm ở đâu. *Thứ hai*, thương hiệu được xây dựng và quản trị như thế nào.

Thứ ba, tài sản thương hiệu gồm những thành phần gì và được đo lường bằng cách nào. Những câu hỏi đó đã tạo nên nền móng của khoa học quản trị thương hiệu trong suốt nhiều thập kỷ.

Bước sang thế kỷ XXI, bối cảnh phát triển của thế giới đang thay đổi với tốc độ chưa từng có. Trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, chuyển đổi số, mạng xã hội, kinh tế trải nghiệm, phát triển bền vững, ESG, cùng sự dịch chuyển quyền lực từ doanh nghiệp sang cộng đồng người tiêu dùng đang làm thay đổi tận gốc cách thức thương hiệu được hình thành, lan tỏa và được đánh giá. Những thay đổi này không chỉ tạo ra các công cụ marketing mới mà còn làm thay đổi chính những giả định nền tảng của nhiều học thuyết thương hiệu được xây dựng trong thế kỷ trước. Trong bối cảnh đó, một câu hỏi ngày càng trở nên quan trọng “Con đường nào dẫn từ quản trị thương hiệu đến tạo dựng tài sản thương hiệu?”. Đây cũng chính là câu hỏi trung tâm của cuốn sách này.

Cuốn sách không phủ nhận cũng không thay thế các học thuyết kinh điển của Kotler, Aaker, Keller, Kapferer hay các học giả khác. Ngược lại, cuốn sách kế thừa những nền tảng học thuật ấy để kết nối thành một logic phát triển thống nhất, từ những biến đổi của môi trường cạnh tranh, đến sự hình thành các quy luật mới của quản trị thương hiệu, quá trình kiến tạo bản sắc và định vị thương hiệu, để cuối cùng, tích lũy thành

tài sản thương hiệu. Theo cách tiếp cận này, tài sản thương hiệu không phải là điểm khởi đầu của quản trị thương hiệu mà là kết quả của một quá trình tích lũy lâu dài, được hình thành từ sự nhất quán giữa chiến lược, hệ thống quản trị, bản sắc, trải nghiệm và niềm tin của các bên liên quan đối với thương hiệu.

Trên tinh thần đó, cuốn sách được cấu trúc thành bốn phần liên hoàn.

Phần I - Phân tích những khuynh hướng lớn của thế giới đang định hình môi trường cạnh tranh mới và lý giải vì sao quản trị thương hiệu phải thay đổi.

Phần II - Trình bày hệ thống các nguyên tắc, nguyên lý và quy luật mới của quản trị thương hiệu trong bối cảnh mới.

Phần III - Tập trung vào quá trình kiến tạo thương hiệu thông qua bản sắc, nhân cách và định vị, coi thương hiệu như một thực thể sống động có khả năng tạo lập các mối quan hệ bền vững với khách hàng và xã hội.

Phần IV - Trình bày tài sản thương hiệu như kết quả cuối cùng của toàn bộ quá trình quản trị và đề xuất một cách nhìn mang tính hệ thống về con đường hình thành tài sản thương hiệu từ bối cảnh phát triển đến giá trị doanh nghiệp.

Nếu các công trình trước đây chủ yếu giúp trả lời câu hỏi “Thương hiệu là gì?”, “Làm thế nào để xây dựng thương hiệu?” hay “Tài sản thương hiệu được đo lường như thế nào?”, thì cuốn sách này mong muốn đóng góp thêm một góc nhìn khác là giải thích quá trình chuyển hóa từ quản trị thương hiệu đến tạo dựng tài sản thương hiệu như một chuỗi phát triển liên tục, nơi mọi quyết định quản trị hôm nay sẽ trở thành một phần giá trị của thương hiệu trong tương lai. Đó cũng chính là tinh thần xuyên suốt của toàn bộ cuốn sách.

Cuốn sách **“Từ quản trị thương hiệu đến tạo dựng tài sản thương hiệu”** với nội dung phong phú và cách trình bày dễ hiểu, hy vọng cuốn sách là tài liệu tham khảo bổ ích, thiết thực và là cẩm nang thực hành cho nhà quản trị thương hiệu, giám đốc tiếp thị, giám đốc kinh doanh, doanh nhân, cán bộ giảng dạy và sinh viên chuyên ngành marketing, thương hiệu trong các cơ sở đào tạo.

Tôi xin chân thành cảm ơn các đồng nghiệp, các đối tác và các doanh nhân cùng Viện Chiến lược Thương hiệu và Cạnh tranh (www.bcsi.edu.vn) đã giúp đỡ trong quá trình biên soạn cuốn sách. Đồng thời, xin dành tặng những tình cảm sâu sắc nhất tới những người thân trong gia đình và bạn bè đã ủng hộ và cổ vũ trong suốt thời gian biên soạn nội dung cuốn sách.

Cuối cùng, tôi xin nhấn mạnh rằng, mặc dù nhận được sự giúp đỡ của nhiều người, nhưng nội dung cuốn sách được trình bày thể hiện quan điểm nghiên cứu của cá nhân tác giả mà không phải của bất kỳ tổ chức nào. Do hạn chế về năng lực và thời gian, nội dung cuốn sách chắc chắn còn nhiều khiếm khuyết, rất mong nhận được ý kiến đóng góp từ độc giả để cuốn sách được hoàn thiện hơn trong lần xuất bản sau.

Tháng 7 năm 2026
TS. Nguyễn Thành Trung



Phần I

CÁC KHUYNH HƯỚNG LỚN





Khoa học xã hội khác biệt cơ bản với khoa học tự nhiên ở chỗ, con người vừa chịu sự chi phối của các quy luật, vừa tham gia kiến tạo chính tương lai của mình. Bởi vậy, tương lai không phải là điều có sẵn để dự báo, mà phần nào được định hình bởi cách chúng ta hình dung về nó ngay từ hôm nay và hành động tương ứng với hình dung ấy. Trong hệ quy chiếu lấy Mặt Trời làm trung tâm thì Trái Đất quay xung quanh mặt trời là quy luật, và nhận thức của con người không thể can thiệp để thay đổi được các quy luật tự nhiên này. Ngược lại, về mặt xã hội, nếu nhiều người cùng có dự đoán về một tương lai xanh hơn hay ô nhiễm hơn, thì hành động hiện tại có thể khiến tương lai có kết quả tương ứng do nhận thức hiện tại này đem lại. Một nhà quản trị chiến lược đòi hỏi phải nắm bắt được các khuynh hướng lớn, các xu hướng lớn phát triển chung của toàn nhân loại, từ đó thuận theo xu thế đó để hoạch định chiến lược phát triển phù hợp hơn cho doanh nghiệp, cho thương hiệu.

THẾ GIỚI NĂM 2125

Trong tác phẩm “Thế giới năm 2125: Tương lai vượt thời đại” (Futures Beyond Our Times - Our World in 2125) do J3D.AI House of Collaboration tổ chức và biên soạn tại Davos, Thụy Sĩ, tháng 1 năm 2025 - bên lề Diễn đàn Kinh tế Thế giới ghi lại kết quả hình dung thế giới năm 2125 - vượt khỏi tầm nhìn ngắn hạn để bước vào tư duy liên thế hệ do các nhà lãnh đạo, nhà nghiên cứu và sáng tạo trên toàn cầu tưởng tượng. Họ sử dụng phương pháp nghĩ từ mục tiêu xa rồi lần ngược lại (exponential backcasting) và tư duy công trình thế kỷ (cathedral thinking) để tưởng tượng một thế giới phồn thịnh vào năm 2125, rồi xác định những cột mốc và viên gạch đầu tiên cần hành động từ hiện tại. Về mặt quy hoạch động thì mỗi cột mốc được xem là điểm cuối cố định của các phiếm hàm mục tiêu, các cố định này là giả thuyết nhưng được coi như giả thiết hiển nhiên đúng của các tác giả đặt ra. Thay vì tập trung vào các trào lưu công nghệ ngắn hạn, tác phẩm đưa ra 9 lĩnh vực nền tảng cho đời sống nhân loại, bao gồm: công nghệ & nhân loại, khí hậu & khả năng thích ứng, quản trị, giao tiếp & hợp tác, sự thịnh vượng con người, y tế, giáo dục & tri thức, văn hóa & cộng đồng và kinh tế. Tương lai không phải là những “không tưởng” hoàn hảo, mà là những kịch bản không hoàn chỉnh nhưng đầy hy vọng, nơi con người sống trong các nền

kinh tế phục vụ cả cuộc sống lẫn hành tinh, hệ thống y tế và giáo dục trao quyền, văn hóa đa dạng hòa hợp và công nghệ trở thành công cụ giải phóng chứ không phải kiểm soát. Người ta không cố gắng tiên đoán một cách chính xác tương lai, mà khơi gợi trí tưởng tượng tập thể, kích lệ tranh luận và hành động dài hạn, nhấn mạnh đến trách nhiệm liên thế hệ. (*Xem Bảng 1: Chính phủ để trọng tâm của thế giới năm 2125*)

Người ta nhắc đến các xã hội mở ở khái niệm, nó mở ngỏ ra khả năng cải thiện không cùng, cải thiện vô cùng cho các vấn đề của xã hội và môi trường. Tương lai 2125 được tưởng tượng ra này là các kịch bản mở giàu hy vọng cho con người, nó có thể không hoàn hảo nhưng nó đem lại một định hướng về tương lai với các đặc điểm chung là con người và hành tinh cùng thịnh vượng, công nghệ phục vụ tự do và kết nối, quản trị linh hoạt, bao trùm và xuyên biên giới và cuối cùng là hạnh phúc, sức khỏe, tri thức trở thành quyền phổ quát. Thực ra đây cũng là một cách tưởng tượng tương đối lạc quan và màu hồng đặt trên một giả định là toàn cầu hóa về sản xuất và tiêu dùng cũng như đầu tư và con người được dịch chuyển một cách tự do giữa các nền kinh tế và các khu vực.

BẢNG 1

Chín chủ đề trọng tâm của thế giới năm 2125

1 Công nghệ & Nhân loại

Công nghệ giải phóng con người khỏi gánh nặng lao động và giới hạn thể chất.

Giáo dục cá nhân hóa, sức khỏe tối ưu hóa, di chuyển liền mạch, kinh tế gắn với sáng tạo và đóng góp thay vì sinh tồn.

2 Khí hậu & Khả năng thích ứng

Xã hội chuyển từ khai thác sang tái tạo và cộng sinh với tự nhiên.

Thành phố trở thành hệ sinh thái sống, năng lượng tái tạo phân tán, cây và rừng có quyền pháp lý như thành viên xã hội.

3 Quản trị

Quốc gia truyền thống nhường chỗ cho “bong bóng quản trị” – các cấu trúc linh hoạt, xuyên biên giới, dựa trên lợi ích chung (ví dụ: lưu vực sông, hạ tầng số, hệ sinh thái).

Quyết định tập thể, phân tán, có sự tham gia của cả con người và tự nhiên như chủ thể.

4 Giao tiếp & Hợp tác

Giao tiếp não - não thay thế ngôn ngữ, giúp con người chia sẻ ý tưởng và cảm xúc trực tiếp.

Xã hội vận hành trên mạng trí tuệ tập thể, gia tăng sự đồng cảm và giảm xung đột.

5 Sự thịnh vượng con người

Thịnh vượng không còn là đặc quyền, mà là nền tảng xã hội.

Kinh tế vượt khỏi mô hình dựa trên khan hiếm - hướng tới an ninh sinh kế, sức khỏe cộng đồng, hạnh phúc tập thể.

6 Sức khỏe

Tuổi thọ mở rộng tới 150 năm, trong trạng thái khỏe mạnh và minh mẫn.

Bệnh tật bị loại bỏ ở mức tế bào, sửa chữa DNA, y học cá nhân hóa, tái tạo và phòng ngừa.

Chăm sóc sức khỏe là quyền phổ quát, không phải dịch vụ.

7 Giáo dục & Tri thức

Giáo dục trở thành hành trình suốt đời, cá nhân hóa theo sở thích và nhu cầu xã hội.

Học tập liên ngành, hợp tác toàn cầu qua mạng học tập mở.

Tri thức là tài nguyên chung, không bị giới hạn bởi biên giới hay thể chế.

8 Văn hóa, Cộng đồng & Bản sắc

Đa dạng văn hóa được coi trọng, nhưng cùng tồn tại trong sự hòa hợp và đồng sáng tạo.

Cộng đồng không chỉ dựa trên địa lý mà còn trên giá trị, sở thích và cam kết chung.

9 Kinh tế, Tiền tệ & Thịnh vượng

Kinh tế gắn với tái tạo sinh thái và phúc lợi xã hội, thay thế mô hình GDP và lợi nhuận ngắn hạn.

Tiền tệ mới liên kết với sức khỏe hành tinh, dữ liệu và tri thức. Nhiều hình thức và hình thái được từng cộng đồng chấp nhận làm trung gian thanh toán thay vì tiền tệ thông thường.

An ninh kinh tế tách khỏi lao động bắt buộc, mở ra xã hội “hậu khan hiếm”.

Nguồn: Davos, WEF, 2025

TƯ TRỤ CỦA TOÀN CẦU HÓA

Kể từ sau chiến tranh thế giới thứ 2 (1945), Hiệp định chung về thuế quan và thương mại ra đời năm 1947 (GATT 1947) tạo ra một sân chơi chung cho thương mại toàn cầu, từ đó phát triển lên thành Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) ra đời vào năm 1995 và bổ sung Hiệp định chung về thương mại dịch vụ (GATS). Tinh thần chung của hội nhập là người ta cắt bỏ các hàng rào thuế quan và phi thuế quan để khuyến khích hàng hóa được dịch chuyển một cách tự do hơn giữa các nền kinh tế và các vùng lãnh thổ. Trên tinh thần chung này, có rất nhiều các cam kết được thiết lập ở cấp độ quốc gia, khu vực, toàn cầu hoặc theo tiêu chí nào đó để tập hợp một nhóm quốc gia vào cùng chung cam kết. Nhiều quốc gia thành công nhờ khai thác tối đa lợi thế hội nhập, mở rộng thị trường trở thành hình mẫu tiêu biểu cho các quốc gia khác tham khảo, học tập. Do sự phân chia quyền lợi của các quốc gia chiến thắng sau chiến tranh thế giới thứ 2, nên vai trò trong các định chế toàn cầu như Ngân hàng thế giới (WB), Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) hay chính bản thân WTO đều có sự phân biệt đối xử. Điều này kéo theo sự bất bình đẳng toàn cầu giữa các quốc gia chiến thắng với các quốc gia thua cuộc, giữa các quốc gia phương Bắc và phương Nam. Mâu thuẫn này sâu sắc đến mức các quốc gia yếu thế phải tìm cách để tập trung các nguồn

lực thành những khối với những tiêu chí riêng để thỏa thuận những lợi thế hơn hẳn so với các thỏa thuận chung của định chế toàn cầu. Số lượng các hiệp định thương mại song phương và đa phương không ngừng tăng lên, các thỏa thuận đa phương dần nhường chỗ cho các thỏa thuận nhóm với nhiều tiêu chí phân loại khác nhau.

Trong vòng 80 năm qua, sự thịnh vượng của các quốc gia được kết luận phần nhiều do chính sách kinh tế vĩ mô với việc lựa chọn chủ động hội nhập, khai thác cơ hội cho sản xuất và tiêu dùng đã đem lại ngoại tệ và giàu có cho quốc gia dân tộc. Ở nơi có năng suất cao nhất với chi phí thấp nhất sẽ được sản xuất ra hàng hóa để phân phối tiêu dùng đến cả thế giới, quá trình này khiến cho các doanh nghiệp tốt nhất và hiệu quả nhất tồn tại và đào thải các doanh nghiệp không hiệu quả. Chiến lược chi phí thấp (low-cost) ngụ ý rằng doanh nghiệp sẽ luôn thành công nếu đối sánh cùng một sản phẩm tương tự mà họ sản xuất ra được với chi phí thấp hơn và bán rẻ hơn thì họ sẽ thành công. Chiến lược này luôn luôn đúng. Ở phía khác, khi không thể cạnh tranh bằng chi phí, phần còn lại doanh nghiệp phải khai thác chiến lược khác biệt hóa (differentiation strategy) về sản phẩm, về thương hiệu, về giá trị tiềm ẩn đằng sau mỗi cái tên mà người ta tạo ra để có sự khác biệt về mặt cảm xúc thay vì về mặt chức năng lý tính vật lý của

sản phẩm. Hầu hết các sản phẩm hàng hóa cao cấp và xa xỉ đều đi theo hướng khác biệt hóa này. Ngoài hai chiến lược này các doanh nghiệp đổi mới sáng tạo nếu tạo ra sản phẩm mới (chưa ai từng cung cấp) để giúp giải quyết nhu cầu của con người thì dù đặt với tên thương hiệu nào khó nhớ đi chăng nữa cũng được thị trường chấp nhận. Nhưng đòi hỏi cho việc sản phẩm đổi mới không ngừng là doanh nghiệp phải nắm trong tay tri thức công nghệ, tích lũy, phát minh sáng chế, công nghệ độc quyền mà phần nhiều được các quốc gia phát triển nơi khoa học kỹ thuật hàng đầu nắm giữ trong tay. Chiến lược sản xuất các mặt hàng này khó có thể áp dụng đại trà cho các quốc gia đang phát triển đi theo, mà may chăng, người ta chỉ có thể lựa chọn có mục đích từng chuyên ngành hẹp để theo đuổi và khẳng định vị thế sản phẩm công nghệ cao của quốc gia theo ngành đó. Ba con đường này không tách rời mà thường giao thoa trong thực tiễn. IKEA theo đuổi chi phí thấp bằng thiết kế phẳng (flat-pack) để khách hàng tự lắp ráp, qua đó cắt giảm chi phí lưu kho và vận chuyển; trong khi Apple chọn khác biệt hóa, bán không chỉ chiếc điện thoại mà cả một hệ sinh thái và cảm xúc sở hữu, nhờ đó duy trì biên lợi nhuận vượt trội so với phần còn lại của ngành. Ở hướng đổi mới sáng tạo, Tesla đã tạo ra một phân khúc xe điện cao cấp gần như chưa từng tồn tại trước đó, buộc cả ngành ô tô truyền thống phải chuyển hướng theo. Với một quốc gia đi

sau như Việt Nam, bài học rút ra là khó cạnh tranh đại trà ở tầng công nghệ lõi, nhưng hoàn toàn có thể chọn lựa một số ngách hẹp để khẳng định vị thế - chẳng hạn cách Đan Mạch tập trung vào điện gió ngoài khơi, hay Hà Lan dẫn đầu thế giới về thiết bị quang khắc bán dẫn qua công ty ASML.

Tiến trình toàn cầu hóa trên thế giới được diễn ra đồng thời trên cả 4 phương diện trụ cột dù trong từng giai đoạn, mặc dù có thể có ưu tiên khác nhau cho từng làn sóng. *Thứ nhất*, toàn cầu hóa về sản xuất để đảm bảo mức chi phí biên thấp nhất cho một đơn vị sản phẩm cuối cùng. Một sản phẩm có được sản xuất với linh phụ kiện và nhân công ở khắp nơi trên thế giới chứ không phải chỉ có một quốc gia tham gia vào sản xuất. *Thứ hai*, toàn cầu hóa về tiêu dùng đối với việc một sản phẩm mang thương hiệu được chấp nhận với giá trị độc đáo như nhau bởi người dân ở nhiều quốc gia. Người tiêu dùng trên toàn thế giới có thể được sử dụng các sản phẩm như nhau của cùng một nhà sản xuất. *Thứ ba*, toàn cầu hóa về đầu tư mà bản chất là toàn cầu hóa về sở hữu (một người dân, một doanh nghiệp có thể sở hữu tài sản ở nhiều quốc gia, sử dụng các dịch vụ đầu tư trên phạm vi toàn cầu thông qua các định chế tài chính trung gian hoặc các nền tảng mạng ngang hàng). Toàn cầu hóa về sở hữu thông qua đầu tư trực tiếp cá nhân khiến xóa nhòa mọi biên giới

quốc gia về quốc tịch và xóa nhòa nhiều niềm tự hào về các thương hiệu quốc gia hay sản phẩm quốc gia khi bị người nước khác mua sở hữu. Những sản phẩm hay doanh nghiệp đang tự hào sở hữu bởi người dân của quốc gia này có thể sẽ được thông qua các định chế tài chính trung gian giúp nhiều người khác trên thế giới cùng sở hữu nó. Điều này đặt ra những vấn đề cơ bản và then chốt cho các Chính phủ và chính quyền trong việc có nên tiếp tục hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng các sản phẩm và thương hiệu của doanh nghiệp để thể hiện sức mạnh kinh tế địa phương - mà trong tương lai chúng ta có thể không sở hữu nữa, hay chỉ nên tạo điều kiện về môi trường và thể chế khuyến khích doanh nghiệp phát triển kinh doanh, cạnh tranh lành mạnh và tăng năng suất. *Thứ tư*, công dân toàn cầu, ngoại trừ việc di cư bởi chiến tranh xung đột, quốc tịch trở nên không quan trọng với một số nhóm người lao động tri thức trình độ cao khi họ có thể di cư đến làm việc tại bất kỳ đâu trên thế giới. Các quốc gia đều có chính sách ưu tiên và thu hút nhân tài đối với nhóm người này. Các chính sách thường bao gồm đền bù cho phần chuyển đổi làm việc và chính sách lương, đãi ngộ, trao thưởng đặc biệt đối với các nhân tài này khi đến làm việc tại môi trường mới.

XU HƯỚNG SẢN XUẤT

Công nghệ tự động hóa và trí tuệ nhân tạo (AI) phát triển đến đỉnh cao tạo ra các nhà máy số sản xuất ra sản phẩm mà hoàn toàn không có bóng dáng con người tham gia vào các quy trình. Với môi trường chỉ là của robot làm việc thì không cần đèn thấp sáng cũng như các chế độ an sinh xã hội. Nhờ mạng lưới internet phát triển, số lượng các nút đầu cuối được kết nối vào hệ thống sử dụng chung bởi các cảm biến cung cấp thông tin chính xác theo thời gian thực để có thể hỗ trợ doanh nghiệp giải quyết các bài toán tối ưu. Như cảm biến camera giúp nhận diện biển số và loại xe tham gia giao thông, nhận diện hành vi của lái xe giao thông hoặc xe ô tô tự hành với cảm biến gần đây xung quanh để ứng xử cho phù hợp với môi trường. Bên cạnh đó, cảm biến trên Grab giúp điều phối xe gần nhất còn trống đến với người đặt xe, cảm biến gắn với từng containers giúp cân bằng trọng lượng của tàu biển và sắp xếp thứ tự hàng lên hàng xuống từng cảng từ ngoài vào trong cho phù hợp để tàu tiết kiệm nhiên liệu do tải trọng cân bằng trong di chuyển, thông tin phòng ở chia sẻ giúp Airbnb kịp thời cập nhật cung cấp booking tối ưu cho khách hàng. Các mạng lưới này được gọi là IoT (internet of things) kết nối vạn vật. Từ các mạng lưới này tạo ra một lượng dữ liệu khổng lồ (big data), các nhà phân tích dán nhãn và tiến hành cho học máy dữ liệu cũng như phân tích khai thác dữ liệu để phục vụ cho các

bài toán trí tuệ nhân tạo chuyên ngành. Nhờ năng lực lưu trữ và tính toán ngày càng tăng của hệ thống máy chủ cũng như các siêu máy tính, các bài toán trí tuệ nhân tạo được giải quyết giúp xã hội phát triển thuận lợi hơn, năng suất hơn và tối ưu hơn. Robot, IoT, big data và AI được ứng dụng mạnh trong sản xuất để giảm chi phí, tăng năng suất, đảm bảo chất lượng và tối ưu chuỗi cung ứng. Khái niệm “nhà máy tắt đèn” (lights-out factory) đã thành hiện thực ở một số nơi: nhà máy của Philips tại Hà Lan từng vận hành dây chuyền sản xuất dao cạo râu gần như hoàn toàn bằng robot, còn FANUC của Nhật Bản - hãng chuyên chế tạo robot công nghiệp - có những phân xưởng nơi robot tự sản xuất ra robot mà không cần ánh sáng. Trên bình diện chuỗi cung ứng, hãng vận tải biển Maersk gắn cảm biến IoT lên hàng trăm nghìn container lạnh để giám sát nhiệt độ và vị trí theo thời gian thực, giúp giảm hư hỏng hàng hóa và tối ưu lộ trình.

Nhiều bài toán xã hội mới đặt ra cho nền kinh tế khi tối ưu hóa mọi vật dụng nhờ kết nối vạn vật để chia sẻ nguồn lực dùng chung, ví dụ, nếu gắn cảm biến cho tất cả các máy photocopy trên cả nước thì có thể có bài toán dùng chung khai thác máy photo sao cho công suất tối ưu nhất với nhu cầu xã hội. Trong cùng tòa chung cư, có thể chia sẻ dùng chung máy giặt hay các dụng cụ sửa chữa điện nước mà không phải hộ gia đình nào cũng mua sắm. Ngay cả tiền trong ví của mỗi người

đang đi trên đường khi chưa tiêu đến thì người có nhu cầu cũng có thể mượn tạm để sử dụng, nếu có cơ chế chuyển tiền và xác định khiến mỗi người đều trở thành một nhà cung cấp dịch vụ được. Chúng ta đã chứng kiến mỗi người dân có thể là một kênh truyền thông, mỗi cá nhân có thể trở thành một hộ kinh doanh online và trong tương lai các bài toán phân phối lớn sẽ thay đổi hành vi sản xuất của con người nhờ vào công nghệ.

Xu thế nổi bật thứ hai trong thay đổi cấu trúc sản xuất là hướng đến sản xuất xanh bền vững thông qua công nghệ giảm phát thải carbon hướng đến “net zero”, sử dụng các nguồn năng lượng tái tạo, thực hiện quy trình kinh tế tuần hoàn. Theo báo cáo WEF Future of Jobs 2025, 47% doanh nghiệp toàn cầu coi ESG & Net-Zero là ưu tiên hàng đầu đến 2030. Việt Nam cam kết trung hòa carbon vào năm 2050, tạo ra cơ hội lớn cho doanh nghiệp đầu tư vào năng lượng tái tạo, công nghệ sạch và nền kinh tế tuần hoàn. Doanh nghiệp không chỉ cần tuân thủ các quy định về môi trường mà còn cần chủ động đầu tư vào đổi mới sáng tạo bền vững để duy trì lợi thế cạnh tranh. Sự thay đổi trong chính sách môi trường toàn cầu, đặc biệt là các quyết định của Mỹ về việc tham gia hoặc rút khỏi các thỏa thuận khí hậu như Hiệp định Paris, sẽ có tác động lớn đến các chiến lược quốc gia và doanh nghiệp. Các công ty cần phải dự báo và thích ứng với các thay đổi chính sách và

đẩy mạnh đầu tư vào năng lượng tái tạo và các sáng kiến bền vững. Trong vòng 100 năm qua, người ta nhận thấy quốc gia càng phát triển kinh tế thì càng phải sử dụng nhiều năng lượng. Ai kiểm soát nguồn cung năng lượng sẽ kiểm soát tương lai phát triển kinh tế. Giả định này là lý do đằng sau các xung đột và chiến tranh liên miên trên thế giới gắn với kiểm soát nguồn cung năng lượng đến từ củi, than đá, khí thiên nhiên, dầu mỏ... Hóa thạch, đặc biệt là dầu mỏ và khí đốt tự nhiên, là nguồn cung cấp ankan chủ yếu cho các ngành công nghiệp. Ankan là hydrocarbon no mạch hở có công thức chung C_nH_{2n+2} ($n \geq 1$), không có vòng và chỉ chứa liên kết đơn C-C và C-H. Hóa thạch (bao gồm dầu mỏ, khí đốt tự nhiên) là nguồn nguyên liệu tự nhiên dồi dào chứa các ankan, được sử dụng rộng rãi làm nhiên liệu (xăng, gas) và vật liệu (nến, dầu bôi trơn). Nhiều sản phẩm làm từ hóa thạch, như xăng, dầu hỏa, khí gas sử dụng để đun nấu và chạy xe, có thành phần chính là các ankan khác nhau. Năng lượng từ hóa thạch carbon này tạo ra CO_2 (carbon dioxide) xả thải.

Khi sản xuất dịch chuyển từ các quốc gia phát triển sang các quốc gia đang phát triển, các quốc gia phát triển, mà trong quá khứ đã xả thải ra môi trường rất nhiều, lại sử dụng công cụ về sản xuất xanh và môi trường để kìm hãm sản xuất và xuất khẩu của các quốc gia đang phát triển (hiện nay đang xả thải nhiều hơn). Nền kinh

tế toàn cầu vẫn phụ thuộc đến 80% vào nhiên liệu hóa thạch (IEA, 2023). Trong khi đó, các quốc gia như Trung Quốc và Ấn Độ duy trì mức tăng trưởng GDP từ 6-7%/năm nhưng đồng thời phát thải CO₂ cũng gia tăng từ 3-4%/năm (World Bank, 2022). Ngay đến bản thân nước Mỹ, dù trong quá khứ đã xả thải rất nhiều cho sản xuất công nghiệp - mà các ngành này hiện nay đã di cư sang các quốc gia phát triển - cũng không đồng ý với các cam kết môi trường chung toàn cầu. Ngày 20/01/2025, Nhà Trắng thông báo rằng Mỹ sẽ một lần nữa rút khỏi Hiệp định Paris về biến đổi khí hậu. Mỹ cho rằng thỏa thuận này gây bất lợi cho nền kinh tế Mỹ và không công bằng, vì các doanh nghiệp Mỹ phải chịu gánh nặng lớn trong khi các nước khác như Trung Quốc được hưởng lợi (so sánh hiện tại và không so sánh với lượng xả thải trong quá khứ). Quyết định này phù hợp với chính sách ưu tiên ngành năng lượng hóa thạch thay vì các cam kết môi trường quốc tế.

Trong khi đó, các nhà khoa học với ước mơ cho một thế giới hòa bình hơn nhờ phát triển khoa học công nghệ đặt lên hai giả thiết. *Thứ nhất*, có nguồn năng lượng khác nào ngoài kia nhiều đến mức hơn cả sử dụng năng lượng hóa thạch mà có thể khai thác thuận tiện cho việc sử dụng hay không? Người ta quan tâm đến năng lượng hydro vì có thể điện phân để tách hydro ra từ nước, năng lượng này sạch vì khi đốt không tạo ra

CO₂ mà nước thì luôn có sẵn trên trái đất. Tuy nhiên, việc tiêu tốn năng lượng nhiều hơn cho điện phân khiến giá của năng lượng hydro không rẻ. Chỉ khi nào công nghệ khiến giá năng lượng hydro rẻ hơn năng lượng từ hóa thạch, thì cấu trúc phát triển sản xuất của nhân loại mới có sự thay đổi. *Thứ hai*, thay vì chỉ thải ra môi trường CO₂, chúng ta có thể thu hồi CO₂ trở lại và tái chế để thành năng lượng sử dụng. Công nghệ thu hồi tái chế CO₂ là quá trình thu giữ CO₂ từ các nguồn phát thải công nghiệp hoặc trực tiếp từ khí quyển, sau đó xử lý và sử dụng nó làm nguyên liệu cho các sản phẩm mới hoặc lưu trữ lâu dài, góp phần giảm thiểu biến đổi khí hậu. Các phương pháp thu hồi phổ biến bao gồm thu khí sau đốt, trước đốt và bằng đốt oxy, với các công nghệ như sử dụng dung môi amin để hấp thụ CO₂. Sau khi thu hồi, CO₂ được nén hoặc hóa lỏng để vận chuyển bằng đường ống, tàu thủy hoặc đường bộ đến các điểm lưu trữ dưới lòng đất hoặc đáy biển, hoặc được tái chế thành nhiên liệu, hóa chất, phân bón. Tuy nhiên, ngay cả phương pháp này thì chi phí cũng cao hơn rất nhiều so với sử dụng năng lượng hóa thạch, chúng ta hy vọng đến ngày nhân loại sẽ có thể triển khai được với chi phí thấp hơn hẳn thì mới thay đổi được cách thức sản xuất của xã hội loài người. Cuộc đua này đã có những người tiên phong. Công ty Climeworks của Thụy Sĩ vận hành các nhà máy thu giữ CO₂ trực tiếp từ không khí (direct air capture) tại Iceland, bơm khí thải xuống lòng đất để

khoáng hóa thành đá - song chi phí cho mỗi tấn CO₂ thu hồi hiện vẫn cao gấp nhiều lần giá tín chỉ carbon thông thường. Về hydro xanh, các dự án quy mô lớn như NEOM tại Saudi Arabia đặt cược rằng khi điện mặt trời và điện gió đủ rẻ, việc điện phân nước để tạo hydro sẽ trở nên cạnh tranh. Bài học chung là công nghệ đã sẵn sàng về mặt kỹ thuật, nút thắt nằm ở điểm hòa vốn chi phí (cost parity) - thời điểm năng lượng sạch rẻ ngang hoặc rẻ hơn hóa thạch. Bên cạnh đó, một số nguồn năng lượng tái tạo khác như địa nhiệt, thủy điện, mặt trời, gió, hạt nhân... cũng được áp dụng để đa dạng hóa hơn nữa các nguồn năng lượng, vì thiếu năng lượng là không thể phát triển kinh tế, như con người cần phải ăn để sống.

Trong lịch sử sản xuất hàng hóa và phục vụ khách hàng, có lẽ việc cá nhân hóa theo từng người luôn là phương pháp bất biến đối với dịch vụ y tế chăm sóc sức khỏe và khám chữa bệnh bởi nó đảm bảo hiệu quả điều trị cao nhất, giảm thiểu tai biến, sai sót y khoa và nâng cao chất lượng chăm sóc và an toàn người bệnh. *Thứ nhất*, đúng người bệnh khi xác định chính xác bệnh nhân trước khi thực hiện bất kỳ can thiệp nào. Kiểm tra họ tên, tuổi, mã số bệnh án, vòng tay nhận dạng... để tránh nhầm lẫn giữa các bệnh nhân. *Thứ hai*, đúng thuốc để đảm bảo thuốc được sử dụng đúng theo tên, hoạt chất, biệt dược được bác sĩ kê, tránh nhầm lẫn giữa các thuốc có tên na ná nhau. *Thứ ba*, đúng liều

lượng là sử dụng đúng số lượng và hàm lượng theo y lệnh, kiểm tra kỹ các đơn vị (mg, mcg, ml...) để tránh quá liều hoặc thiếu liều. *Thứ tư*, đúng đường dùng như uống, tiêm bắp, tiêm tĩnh mạch, đặt dưới lưỡi, hít, bôi ngoài da... vì sai đường dùng có thể gây tai biến nghiêm trọng. *Thứ năm*, đúng thời gian vào đúng giờ, khoảng cách giữa các liều, thời điểm trước/sau ăn theo quy định, một số thuốc phải dùng đúng chu kỳ, đúng nhịp sinh học để đạt hiệu quả tối ưu. Cảm hứng tối ưu từ điều trị y tế này được mong muốn mở rộng cho mọi ngành vào mọi lĩnh vực đến từng người.

Nhờ vào khoa học và công nghệ phát triển, trong tương lai, người ta hy vọng sản phẩm đều được cá nhân hoá toàn diện cho từng khách hàng bởi công nghệ sản xuất in 3D, 4D (thêm chiều thời gian) có thể giúp thiết kế theo từng cá nhân ngay tại nhà, thuốc và thực phẩm cá nhân hoá theo DNA, tế bào và sức khoẻ từng người, trải nghiệm thương hiệu tùy chỉnh 100% cho cá nhân nhờ thực tế ảo và thực tế ảo tăng cường trong thế giới ảo song song (metaverse), trí tuệ nhân tạo đồng hành hiểu rõ nhu cầu, sở thích, trạng thái cảm xúc để có thể gợi ý sản phẩm, dịch vụ trước cả khi người dùng ý thức được. Việc thiết kế cung cấp sản phẩm cá nhân hóa trở thành chuẩn mực, chứ không còn là ngoại lệ cho khách hàng cao cấp, đây là cách xã hội nhìn nhận giá trị cá nhân trong tương lai.

Ngược dòng lịch sử vào trước thế kỷ 18, mọi sản phẩm (quần áo, đồ gỗ, công cụ) được làm thủ công theo đơn đặt hàng riêng lẻ. Nghệ nhân và thợ thủ công trực tiếp trao đổi với khách hàng về sản xuất sản phẩm mang tính duy nhất cho từng người, đây là hình thức nguyên thủy của cá nhân hóa. Đến khi cách mạng công nghiệp ra đời, việc chuẩn hóa hàng loạt sản xuất theo dây chuyền nhằm tăng năng suất lao động tạo ra các sản phẩm đại trà giá rẻ hơn nhưng mang tính đồng nhất, được cổ súy bởi công tác tiêu chuẩn hóa và các chỉ tiêu nhân khẩu học cho từng nhóm đối tượng. Đến thế kỷ 20, công tác tiếp thị và xây dựng thương hiệu đã một bước nữa thúc đẩy các thương hiệu sản phẩm quảng cáo đến đại chúng rộng lớn hơn trên toàn cầu.

Tuy nhiên, khoảng thời gian này người ta cũng đã triển khai thay vì một kích cỡ cho tất cả thì đã có sự sản xuất đại trà cho quy mô tập khách hàng phân loại ở việc mở rộng danh mục sản phẩm theo chiều rộng và chiều sâu để có sự phân loại hàng hóa đa dạng hơn phù hợp với từng đặc điểm của từng nhóm khách hàng. Vào thời đại của internet và số hóa, việc khai thác dữ liệu khách hàng cá nhân đã gợi ra nhiều giải pháp tiên phong trong việc thiết kế các sản phẩm và dịch vụ dựa trên lịch sử mua hàng và dữ liệu khách hàng giúp tiếp thị thương hiệu tùy biến theo hành vi và sở thích cá nhân, bản thân doanh nghiệp gửi email và

khuyến mại hay thông điệp tùy biến sao cho phù hợp đến từng khách hàng và tương tác 1-1 trong giao tiếp. Hiện nay, trên thị trường, chúng ta có thể thấy các sản phẩm được đề xuất theo sở thích (ví dụ danh mục bài hát của Spotify theo từng người), giao diện thương mại điện tử tùy biến nội dung và thông tin, giỏ hàng theo từng khách hàng (nhờ vào lịch sử thói quen mua sắm và tìm kiếm thông tin trước đó), quảng cáo trải nghiệm UI/UX (User Interface/User Experience - tổng hợp các yếu tố thiết kế giao diện và trải nghiệm tổng thể mà người dùng có khi tương tác với một sản phẩm số) thay đổi lập tức dựa trên hành vi của khách hàng, lựa chọn giá cả/sản phẩm tùy biến theo nhu cầu,... Có thể thấy điều này qua hàng loạt ví dụ quen thuộc. Nike By You cho phép khách hàng tự thiết kế màu sắc và in tên lên đôi giày của mình, biến một sản phẩm sản xuất hàng loạt thành vật phẩm cá nhân. Coca-Cola với chiến dịch “Share a Coke” in tên riêng lên lon nước đã tạo ra cơn sốt toàn cầu chỉ bằng cảm giác “lon này là của tôi”. Spotify Wrapped mỗi cuối năm gói trọn lịch sử nghe nhạc của từng người thành một câu chuyện riêng để chia sẻ. Còn Stitch Fix dùng thuật toán kết hợp với chuyên gia tạo mẫu để gửi những bộ trang phục được chọn riêng cho từng khách. Điểm chung là cá nhân hóa không chỉ là tính năng kỹ thuật, mà đã trở thành một ngôn ngữ cảm xúc giúp thương hiệu gắn kết với khách hàng.

Để một sản phẩm từ nhiều nơi sản xuất đến hoàn thiện tại một nhà máy, hay sản phẩm từ một nhà máy đến với người tiêu dùng cuối cùng ở khắp nơi trên thế giới cần một hoặc nhiều hệ thống phân phối và chuỗi cung ứng ở nhiều cấp độ phối hợp hoạt động. Samsung Electronics Tô Châu Computer là nhà máy cuối cùng của Samsung tại Trung Quốc, được thành lập năm 2002 như là một trung tâm lắp ráp máy tính cá nhân, Samsung mở rộng nhà máy sang Ấn Độ và Việt Nam. Amazon dùng trí tuệ nhân tạo AI và robot để điều chỉnh kho hàng và vận chuyển theo nhu cầu địa phương theo giờ. Toyota áp dụng mô hình kịp thời “just-in-time” kết hợp dự trữ linh kiện quan trọng để đối phó khủng hoảng “just-in-case”. Sự mong manh của các chuỗi cung ứng “tinh gọn” đã bộc lộ rõ qua hai cú sốc liên tiếp. Tháng 3 năm 2021, tàu container Ever Given mắc kẹt làm tắc nghẽn kênh đào Suez gần một tuần, chặn đứng tuyến hàng hải huyết mạch nối Á - Âu và khiến hàng trăm con tàu phải xếp hàng chờ đợi. Cùng giai đoạn đó, cuộc khủng hoảng thiếu chip bán dẫn buộc nhiều hãng xe lớn phải tạm dừng dây chuyền, cho thấy một linh kiện nhỏ bé cũng đủ làm tê liệt cả ngành công nghiệp. Chính những bài học này thúc đẩy doanh nghiệp dịch chuyển từ tư duy “hiệu quả tối đa” sang “chống chịu tối đa” (resilience). Do xu thế phân mảnh song hành với toàn cầu hóa, quá trình sản xuất hay thị trường tiêu thụ cũng được phân

mảnh mà chuỗi cung ứng toàn cầu cần hoạt động một cách linh hoạt hơn, nhiều doanh nghiệp đang chuyển dịch chuỗi cung ứng sang mô hình đa chuỗi, hoặc sản xuất gần thị trường tiêu thụ, hoặc các mặt hàng thiết yếu đối phó dịch bệnh và an ninh lương thực bắt buộc quốc gia phải sản xuất. Chuỗi cung ứng linh hoạt toàn cầu gồm các doanh nghiệp, nhà sản xuất, nhà cung ứng và hệ thống logistics được tổ chức theo cách thích ứng nhanh chóng với biến động toàn cầu (nhu cầu thị trường, rủi ro địa chính trị, khủng hoảng y tế, biến đổi khí hậu, gián đoạn vận tải,...). Hệ thống chuỗi phân phối mới toàn cầu đòi hỏi sự linh hoạt và khả năng thích ứng cao với biến động như sẵn sàng chuyển đổi nguồn cung, nguyên liệu, địa điểm sản xuất khi có sự cố, đòi hỏi sự đa dạng hóa không bị lệ thuộc vào một quốc gia, một nhà cung ứng hay một tuyến vận tải duy nhất. Hệ thống này tận dụng lợi thế của khoa học công nghệ để giám sát và tối ưu hậu cần theo thời gian thực, phát hiện rủi ro và phản ứng kịp thời nhanh chóng. Đồng thời, phải có kế hoạch giảm thiểu gián đoạn và phân phối linh hoạt với các kế hoạch dự phòng và hệ thống kho bãi chiến lược phát triển bền vững, lại phải đảm bảo cả trách nhiệm về môi trường gắn với giảm phát thải trong toàn bộ chuỗi. Sự chuyển đổi của hệ thống cung ứng toàn cầu linh hoạt này là hệ quả của việc tổ chức sản xuất và tiêu dùng toàn cầu được định hình lại theo các phương thức và mô hình

mới do các xung đột và hàng rào được dựng lên bởi chiến tranh thương mại hoặc các thỏa thuận nhóm quốc gia, nền kinh tế.

Bắt đầu từ sau năm 2020, thế giới đứng trước thách thức về khủng hoảng khí hậu, ô nhiễm môi trường và cạn kiệt tài nguyên đòi hỏi phải sử dụng năng lượng tái tạo trong sản xuất, giảm phát thải nhựa, tạo ra các nguyên liệu sinh học mới (da từ nấm, nhựa từ tảo, protein nhân tạo,...), tạo ra pin lưu trữ thế hệ mới và năng lượng mới (hydrogen xanh), mô hình sản xuất từ có rác thải sang mô hình kinh tế tuần hoàn. Mỗi sản phẩm đều có thể truy nguyên nguồn gốc sản phẩm và nguyên vật liệu, minh bạch hóa chuỗi sản xuất và cung ứng. Xã hội chuyển đổi mô hình khái niệm sản xuất nhiều nhất có thể, sang khái niệm sản xuất bền vững nhất có thể, nhấn mạnh yếu tố liên thế hệ dành lại nguồn lực cho con cháu. Các nhà khoa học dự báo đến cuối thế kỷ 21 và đầu thế kỷ 22, nhân loại sẽ bước sang kỷ nguyên của siêu vật liệu để điều khiển sóng ánh sáng, âm thanh, mở ra ứng dụng trong viễn thông, tàng hình; các vật liệu lượng tử phục vụ máy tính lượng tử, cảm biến siêu nhạy; các vật liệu sinh học tự phục hồi có khả năng tự chữa lành như da, xương; các nguyên liệu ngoài vũ trụ cho năng lượng sạch, khai khoáng thiên thạch cho kim loại quý hiếm. Việc khai thác tài nguyên ngoài trái đất để hỗ trợ giải quyết khủng hoảng nguyên

liệu, giống như tri thức là hàng hóa thì không còn khan hiếm, nguyên liệu tri thức từ ChatGPT hay Claude trở thành dịch vụ và trải nghiệm cá nhân hóa người dùng, mô hình sản xuất được thiết kế theo yêu cầu của từng cá nhân không chỉ là phục vụ ăn mặc ở đi lại mà tập trung chủ yếu vào phát triển tri thức, học tập không ngừng, trải nghiệm và trường thọ.

XU HƯỚNG TIÊU DÙNG

Sau giai đoạn khủng hoảng kép từ đại dịch COVID-19 và bất ổn kinh tế - chính trị toàn cầu, các xu hướng tiêu dùng đã có sự dịch chuyển mạnh mẽ, hướng tới các giá trị bền vững hơn, cá nhân hóa nhiều hơn, và dựa trên công nghệ cao hơn. Các khuynh hướng chính trong thế giới tiêu dùng toàn cầu được các công ty nghiên cứu thị trường tổng hợp và công bố có đặc điểm tương đồng với xu thế sản xuất trên thế giới bởi các điều kiện đầu vào cho sản xuất và tiêu dùng do các yếu tố bên ngoài là như nhau và có sự tương đồng về môi trường. Như chính sách xanh về biến đổi khí hậu thúc đẩy sản xuất và tiêu dùng bền vững, công nghệ số thay đổi mô hình sản xuất và mua sắm đa kênh, ảnh hưởng của địa chính trị đến sản xuất và thị trường tiêu thụ, các thế hệ trẻ coi trọng trách nhiệm xã hội, quan niệm về trải nghiệm là tài sản và coi trọng cá nhân hóa.

Thứ nhất, người tiêu dùng quan tâm hàng đầu đến sức khỏe và an toàn, họ gia tăng nhu cầu thực phẩm organic, sản phẩm chăm sóc sức khỏe, thực phẩm bổ sung, mỹ phẩm thiên nhiên. Theo *Euromonitor (2024)*, hơn 52% người tiêu dùng toàn cầu tin rằng họ sẽ khỏe mạnh hơn trong 5 năm tới, trong khi *NielsenIQ (2025)* cho biết 70% người được khảo sát tích cực quản lý sức khỏe và 57% coi lão hóa khỏe mạnh là ưu tiên

hàng đầu. Rõ ràng, khái niệm về khoảng thời gian sống khỏe, không chỉ sống lâu đang trở thành trọng tâm tiêu dùng. *Thứ hai*, thương mại điện tử phát triển kéo theo mua sắm online, livestream bán hàng, thanh toán không tiền mặt, ví điện tử trở thành thói quen. Euromonitor ghi nhận tăng trưởng kép hàng năm giai đoạn 2019 đến 2024 đạt 39% của thương mại điện tử qua mạng xã hội toàn cầu và dự báo thêm 22% tăng trưởng năm 2025. Điều này chứng minh livestream, TikTok Shop, Temu, Shein... đã làm thay đổi cách người tiêu dùng khám phá và mua sắm. *Thứ ba*, người tiêu dùng ưu tiên sản phẩm thân thiện môi trường, bao bì sinh học, tái chế được, các nhãn hiệu chứng nhận ghi thân thiện môi trường hay trung hòa carbon ngày càng quan trọng, góp phần vào quyết định mua hàng. Theo Euromonitor, đến giữa 2024 đã có hơn 5 triệu mã hàng FMCG (hàng tiêu dùng nhanh) trực tuyến được dán nhãn “bền vững”. Người tiêu dùng toàn cầu ngày càng coi trọng truy xuất nguồn gốc và minh bạch nhãn mác: 82% mong đợi thông tin rõ ràng và 62% tỏ ra hoài nghi nếu thương hiệu chỉ tuyên bố suông (NielsenIQ, 2025). *Thứ tư*, xu hướng tiêu dùng chia sẻ như Grab, dịch vụ đăng ký tài khoản và cho người khác cùng dùng hay Airbnb phản ánh xu thế thuê mượn thay vì sở hữu. Theo PwC và Euromonitor, thị trường kinh tế chia sẻ toàn cầu có thể đạt trên 450-500 tỷ USD vào năm 2030, tăng mạnh từ dưới 20 tỷ USD năm

2015, các lĩnh vực tăng trưởng nhanh là xe điện, chia sẻ chỗ làm, đi chung, cho vay ngang hàng, chia sẻ chỗ ở, chia sẻ kiến thức, chia sẻ đồ cũ, thuê bao dịch vụ. Người tiêu dùng dịch chuyển từ sở hữu cá nhân sang đăng ký quyền truy cập. *Thứ năm*, người tiêu dùng muốn sản phẩm, dịch vụ phù hợp, được cá nhân hóa theo một cách riêng. Khoảng 30% người tiêu dùng châu Á cho rằng AI giúp tăng cá nhân hóa khi mua sắm (Euromonitor, 2025). Gen Z khu vực cũng thể hiện sự cởi mở hơn với AI trong hành trình mua hàng, từ khám phá đến thanh toán. Cuối cùng, người tiêu dùng không chỉ mua sản phẩm mà còn mua “ý nghĩa”, “câu chuyện thương hiệu”, văn hóa và tính bản địa đằng sau một logo hoặc một tên gọi.

Sự hội tụ của các yếu tố sức khỏe, giá trị, bền vững và công nghệ đang tái định hình xu hướng tiêu dùng toàn cầu. Tại châu Á, đặc biệt là Việt Nam, hành vi tiêu dùng vừa chịu ảnh hưởng của các xu hướng quốc tế, vừa mang đặc thù địa phương: dân số trẻ, tốc độ số hóa nhanh, nhưng vẫn còn nhạy cảm về giá. Trong bối cảnh này, doanh nghiệp cần phát triển chiến lược tiêu dùng lấy người tiêu dùng làm trung tâm, dựa trên dữ liệu, bền vững và kết hợp linh hoạt giữa giá trị phổ thông và cao cấp hóa. Điều này không chỉ giúp họ thích ứng với biến động kinh tế - xã hội, mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn trong kỷ nguyên tiêu dùng mới.

Hội nhập kéo theo sự giao thoa và lan tỏa các tiêu chuẩn sống với chuẩn mực quốc tế được phổ biến vào Việt Nam. Người tiêu dùng Việt Nam từ chỗ chỉ quan tâm đến đủ ăn đủ mặc, đã chuyển đổi sang các lựa chọn cho giải trí và sức khỏe, đồng thời thị trường hàng hóa xa xỉ được đẩy mạnh với sự hiện diện và tăng trưởng không ngừng của các thương hiệu thời trang hàng đầu thế giới. Theo VogueBusiness (2024), thị trường xa xỉ Việt Nam đạt khoảng 957 triệu GBP năm 2023, dự báo tăng trưởng 3,3%/năm đến 2028. SYNC Southeast Asia (2023) cho thấy người Việt Nam đang cắt giảm chi tiêu ở du lịch, bia rượu, nhưng vẫn giữ hoặc tăng chi cho thực phẩm, chăm sóc cá nhân, sức khỏe. Các hành vi điều chỉnh bao gồm: mua khi có khuyến mãi (24%), chuyển sang thương hiệu giá rẻ (17%), mua ít hơn (19%).

Người tiêu dùng không chỉ quan tâm đến các vấn đề tiêu dùng và làm việc hàng ngày, mà còn quan tâm hơn đến các vấn đề mang tính quốc tế và phát triển bền vững. Theo nghiên cứu của Nielsen vào quý 1 năm 2024, mười vấn đề mang tính quốc tế được người tiêu dùng Việt Nam quan tâm nhất là hòa bình và an ninh toàn cầu (32%), kiểm soát ô nhiễm không khí (26%), thế giới không có đại dịch (23%), tăng trưởng kinh tế và cuộc sống ổn định (21%), biến đổi khí hậu (20%), nâng cao kinh tế cho tầng lớp yếu thế (19%), tăng

cường bảo vệ môi trường (18%), xóa đói giảm nghèo (17%), bình đẳng xã hội (14%), quyền riêng tư và bảo vệ dữ liệu cá nhân (chiếm 12%). Cũng theo nghiên cứu này, 10 vấn đề về bối cảnh trong nước được người tiêu dùng quan tâm là: tăng trưởng kinh tế mạnh và bền vững (28%), có nhiều cơ hội việc làm (25%), kiểm soát ô nhiễm (22%), lạm phát thấp hơn (20%), xóa đói giảm nghèo (16%), môi trường an toàn (16%), phát triển cơ sở hạ tầng (15%), ngăn chặn suy thoái môi trường (12%), môi trường không có đại dịch (11%), môi trường kinh doanh ổn định và thân thiện (11%). Người tiêu dùng quan tâm đến 5 loại chi phí chính là: chi phí nhiên liệu (52%), chi phí đồ ăn và tiêu dùng (49%), chi phí chăm sóc sức khỏe (47%), chi phí sử dụng các tiện ích (33%), chi phí giáo dục và chăm sóc trẻ em (29%). Các ưu tiên cá nhân hàng đầu được người tiêu dùng quan tâm là: sức khỏe và tinh thần (50%), cải thiện tình hình tài chính (42%), xây dựng sự nghiệp (34%), thay đổi lối sống (34%), lối sống bền vững (29%), trau dồi bản thân (27%), đóng góp cho thế giới xung quanh (22%), tập trung và gia đình và các mối quan hệ (22%), thay đổi thói quen cá nhân (17%), du lịch và giải trí (15%), mua sắm tài sản hàng hóa mới (9%).

Ngày nay, người tiêu dùng toàn cầu (công dân toàn cầu) không còn đơn thuần là mua và sở hữu, họ là những tấm gương phản chiếu những chuyển biến lớn

của thế giới về khủng hoảng khí hậu, bất ổn kinh tế, cách mạng công nghệ và thay đổi thể hệ. Con người ngày nay muốn sống khỏe và lâu dài, chi tiêu một cách thông minh có tính toán bởi tìm giá trị thực thay vì hào nhoáng, yêu cầu các sản phẩm bền vững, minh bạch, có trách nhiệm xã hội, chấp nhận AI và cá nhân hóa nhưng đòi hỏi bảo vệ dữ liệu; đồng thời mua sắm ngày càng nhiều qua mạng xã hội, trực tuyến và các nền tảng số.

XU HƯỚNG TRONG ĐẦU TƯ

Theo UNCTAD, năm 2024 ghi nhận lượng FDI giảm 11%, chỉ còn khoảng 1,5 nghìn tỷ USD, đánh dấu năm thứ hai liên tiếp sụt giảm. Nếu loại bỏ các dòng vốn “lướt qua” thông qua các trung tâm tài chính châu Âu, FDI thực tế giảm hơn 8%, về khoảng 1,4 nghìn tỷ USD. UNCTAD cảnh báo xu hướng suy giảm sẽ còn kéo dài trong 2025, do bất ổn địa chính trị, rào cản thương mại và giảm niềm tin nhà đầu tư. OECD ghi nhận quý 1/2025, FDI toàn cầu giảm 14% so với quý trước và 15% so với cùng kỳ 2024, với giảm mạnh tại các quốc gia OECD (giảm 18% về dòng chảy đầu vào và 33% đầu ra). Bắc Mỹ hưởng lợi với tăng trưởng FDI 23%, chủ yếu nhờ Mỹ, trong khi, Châu Âu chịu thiệt hại nặng với mức giảm lên tới 58%, do bất ổn địa chính trị, chi phí năng lượng tăng và khó khăn kinh tế. Đông Nam Á có mức tăng 10%, đạt 225 tỷ USD, là mức cao thứ hai trong lịch sử. Châu Phi tăng mạnh (75% hoặc ~12% nếu loại trừ dự án lớn tại Ai Cập). Nam Á (đặc biệt là Ấn Độ) cũng ghi nhận tăng trưởng nhẹ. Các quốc gia ít phát triển (LDCs) và đảo nhỏ (SIDS) đều có FDI tăng nhẹ (9-14%), nhưng các quốc gia lục địa lại suy giảm (10%).

Theo World Bank, FDI vào các nước đang phát triển năm 2023 đạt mức thấp nhất kể từ 2005 - chỉ 435 tỷ USD (~2.3% GDP), giảm mạnh so với năm 2008. Việc

FDI tập trung vào chỉ khoảng 10 quốc gia làm gia tăng bất bình đẳng giữa các nước. Theo IMF, FDI tích lũy toàn cầu đạt mức kỷ lục 41 nghìn tỷ USD năm 2023, tăng 4.4%, trong đó Mỹ và Singapore dẫn đầu. India, Mexico và Brazil tăng mạnh gần 20%. Xu hướng “China+1”, với nhiều ông lớn chuyển hướng sang Việt Nam, Ấn Độ, Thái Lan để giảm rủi ro và tận dụng năng lực sản xuất bổ sung. Tâm lý toàn cầu chuyển dịch đầu tư hướng về phương Nam, nơi đang sở hữu nguồn lao động và tài nguyên dồi dào. Mối quan hệ Mỹ-Trung bị định hình bởi chiến lược địa chính trị, khiến FDI vào Trung Quốc giảm, đồng thời doanh nghiệp ưu tiên đa dạng hóa chuỗi cung ứng và tăng đầu tư tại các quốc gia như Việt Nam và Mexico. Việt Nam là một trong những điểm đến hưởng lợi rõ rệt nhất từ làn sóng này. Apple đã thúc đẩy các đối tác như Foxconn và Luxshare mở rộng sản xuất AirPods, Apple Watch và iPad tại Việt Nam, trong khi Samsung từ lâu đã đặt cứ điểm sản xuất điện thoại lớn nhất toàn cầu của mình tại Bắc Ninh và Thái Nguyên. Ở chiều Mexico, các nhà cung ứng dịch chuyển về gần thị trường Bắc Mỹ theo xu hướng “nearshoring” để rút ngắn chuỗi vận chuyển.

Theo nhiều báo cáo, ~1% người giàu nhất sở hữu hơn 40-50% tài sản thế giới. Xu hướng “tập trung sở hữu” tiếp tục, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ, tài chính. Giới đầu tư cá nhân và tổ chức phân bổ vốn ra

nhiều loại: vàng, bất động sản, cổ phiếu, quỹ ETF, crypto, nghệ thuật số (NFT), thậm chí đất ảo (metaverse). Các “quỹ đầu tư quốc gia” (sovereign wealth funds - SWF) của Na Uy, Qatar, UAE, Singapore... ngày càng chi phối lớn đến tài sản toàn cầu (đầu tư vào Apple, Microsoft, bất động sản London, New York,...). Theo phương thức sản xuất dịch chuyển, nhà đầu tư cũng tìm cách dịch chuyển từ đầu tư và các lĩnh vực truyền thống sang các lĩnh vực mới gắn với công nghệ, xanh, bền vững, logistics, dữ liệu. Các khủng hoảng địa chính trị như chiến tranh thương mại Mỹ-Trung, chiến tranh Nga - Ukraine, xung đột Trung Đông làm thay đổi dòng vốn, tái định vị sở hữu tài sản. Các đồng tiền số làm giảm vai trò trung gian thanh toán của đồng tiền quốc gia từ đó ảnh hưởng đến chính sách tài chính tiền tệ quốc gia làm tác động đến dòng vốn toàn cầu. Sở hữu tài sản carbon (mỏ dầu, than) ngày càng bị rủi ro định giá thấp, trong khi tài sản xanh tăng giá trị. Các cá nhân và tổ chức dịch chuyển từ sở hữu vật chất hữu hình (đất, vàng) sang các tài sản vô hình (thương hiệu, dữ liệu, bằng sáng chế, quyền sở hữu trí tuệ). Tài sản lớn nhất không còn là đất đai hay dầu mỏ, mà là tri thức và dữ liệu. Các “ông lớn” công nghệ (Google, Apple, Amazon, Microsoft, Tencent, Alibaba) thống trị vì nắm giữ dữ liệu người dùng và công nghệ cốt lõi. Từ việc tập trung quyền lực sở hữu và đầu tư của nhóm nhỏ, các mô hình toàn cầu cho phép việc sở hữu và đầu tư được phân tán đến từng

công dân qua công nghệ blockchain và thị trường vốn mở rộng. Song song với tập trung, cũng xuất hiện các hình thức “chia sẻ sở hữu” như cổ phần hóa startup qua IPO, gây quỹ cộng đồng (crowdfunding), tổ chức tự trị vận hành dựa trên chuỗi khối (DAO - Decentralized Autonomous Organization blockchain).

Các quỹ đầu tư và tiêu chuẩn nhập khẩu của thị trường ngày càng yêu cầu doanh nghiệp tuân thủ tiêu chuẩn bền vững ESG. Vì thế, các lĩnh vực như năng lượng tái tạo, xe điện, công nghệ sạch thu hút vốn mạnh. Bên cạnh đó, các lĩnh vực về trí tuệ nhân tạo, bán dẫn, công nghệ sinh học, blockchain, công nghệ lượng tử được coi như các lĩnh vực đầu tư mới. Nhiều quỹ mạo hiểm và nhà nước (như Mỹ, EU, Trung Quốc) đều bơm vốn cho các ngành chiến lược, mũi nhọn mang hàm lượng tri thức và khoa học công nghệ cao. Đầu tư bất động sản toàn cầu biến đổi, kể từ sau COVID-19, dòng vốn bất động sản dịch chuyển từ nhà ở, văn phòng truyền thống sang kho vận (logistics), trung tâm dữ liệu và bất động sản xanh. Bên cạnh đó, rủi ro địa chính trị, nhiều quốc gia siết chặt FDI trong các lĩnh vực nhạy cảm gắn với dịch bệnh, an ninh năng lượng, an ninh lương thực, các công nghệ lõi, tài nguyên hiếm và hạ tầng chiến lược. Như vậy, song song với hình thức đầu tư còn phản ánh mối quan tâm của việc sở hữu trên phạm vi toàn cầu, các xu thế này vẫn là tập trung tài sản vào

giới siêu giàu và các tập đoàn đa quốc gia, chuyển sang sở hữu các tài sản trí tuệ & dữ liệu, đa dạng hóa việc nắm giữ tài sản cá nhân, thay đổi cách thức các quốc gia nắm tài sản công cộng và cuối cùng là phát triển các hình thức sở hữu tập thể và chia sẻ. Quyền sở hữu là gắn với đối tượng bên ngoài quyền nhân thân, tuy nhiên, ngay cả quyền nhân thân ngày nay cũng được chia sẻ, một số cá nhân hiến tặng cơ thể cho nghiên cứu y khoa, hoặc cho ghép tạng chữa bệnh, một số bán cả quyền quảng cáo và truyền thông gắn với quyền nhân thân. Các hình thức sở hữu / đầu tư vì thế trở nên đa dạng và phong phú hơn bao giờ hết.

XU HƯỚNG DI CƯ

Theo một phân tích năm 2020 của nhóm Boardroom Insiders, khoảng 56 CEO (tương đương 11%) trong danh sách Fortune 500 là người nhập cư đến từ 28 quốc gia và vùng lãnh thổ khác nhau, nhưng nghiên cứu cho thấy Ấn Độ có nhiều giám đốc điều hành nhất. Theo thống kê, có 4 triệu người gốc Ấn tại Mỹ. Trong số đó, các CEO ở Thung lũng Silicon gốc Ấn Độ nằm trong số những người giàu có và có học vấn cao nhất ở Mỹ. Chủ tịch Satya Nadella của Microsoft, Sundar Pichai của Alphabet và các ông chủ hàng đầu của IBM, Adobe, Palo Alto Networks, VMware và Vimeo đều có một đặc điểm chung, đó là đều là người gốc Ấn Độ. Khoảng 1 triệu người trong số họ là các nhà khoa học và kỹ sư. Hơn 70% thị thực H-1B và giấy phép lao động cho người nước ngoài do Hoa Kỳ cấp là dành cho các kỹ sư phần mềm Ấn Độ và 40% tất cả các kỹ sư sinh ra ở nước ngoài tại các thành phố như Seattle đến từ Ấn Độ. Không chỉ là với các giám đốc điều hành, các quốc gia đang áp dụng đa dạng chính sách- từ visa ưu tiên, hệ thống điểm, chương trình nghiên cứu đến cơ chế phân bổ địa lý- nhằm cạnh tranh trong việc thu hút nhân tài toàn cầu. Những chiến lược này không chỉ giúp nâng cao năng lực khoa học-công nghệ mà còn tạo ra lợi thế địa chính trị và kinh tế trong tương lai.

Các quốc gia đang áp dụng đa dạng chính sách từ visa ưu tiên, hệ thống điểm, chương trình nghiên cứu đến cơ chế phân bổ địa lý, nhằm cạnh tranh trong việc thu hút nhân tài toàn cầu. Những chiến lược này không chỉ giúp nâng cao năng lực khoa học công nghệ mà còn tạo ra lợi thế địa chính trị và kinh tế trong tương lai. Trung Quốc với chương trình kế hoạch 1000 tài năng Thousand Talents Plan, quốc gia này chiêu mộ các nhà khoa học hàng đầu bằng phần thưởng tài chính lớn, visa dài hạn và hỗ trợ nhà ở, nghiên cứu. Với chương trình cho phép trao đổi kiến thức tự do và tài trợ dài hạn, EU muốn trở thành trung tâm khoa học hấp dẫn toàn cầu Liên minh châu Âu triển khai chương trình “Choose Europe for Science” trị giá €500 triệu (2025-2027) nhằm thu hút các nhà nghiên cứu hàng đầu, đồng thời hướng tới mục tiêu R&D bằng 3% GDP vào năm 2030. Vương quốc Anh nhận thấy làn sóng chảy máu chất xám từ Mỹ, Anh mạnh tay chi £1 tỷ cho AI và gói hỗ trợ £50 triệu để mời nhóm nghiên cứu quốc tế về AI, y sinh, năng lượng xanh, cùng sáng kiến hội nhập tài năng toàn cầu như visa tài năng toàn cầu. Mỹ với thẻ vàng nhập cư yêu cầu các công ty hàng đầu mua và cấp cho các lao động và nhân tài vào các trung tâm công nghệ, cấp cho lao động trình độ cao để lưu giữ tài năng và lan tỏa ảnh hưởng. Về chính sách visa chuyên gia và định cư ưu tiên, Mỹ đề xuất ưu tiên nhập cư cho những lao động có thu nhập cao và

trình độ chuyên môn; đồng thời mở rộng đường dẫn tới thể xanh cho người lao động AI và công nghệ cao. Trong khi, Canada có chính sách visa khởi nghiệp, đầu tư thông thoáng cùng hệ thống phúc lợi xã hội hấp dẫn đang thu hút nhiều doanh nhân trẻ đến định cư. Đức sửa đổi Luật nhập cư cho phép mỗi năm thu hút 60.000 lao động tay nghề cao ngoài EU, nhờ chương trình như Thẻ xanh, hỗ trợ đào tạo và quảng bá qua chiến dịch “Make it in Germany”. Ngoài chính sách visa, các quốc gia còn xây dựng hệ thống điểm nhập cư để ưu tiên tính toán xét duyệt hồ sơ cho các ứng viên tài năng.

Theo Liên Hợp Quốc, hiện có hơn 281 triệu người di cư quốc tế (2023), chiếm khoảng 3,6% dân số thế giới - tăng gấp đôi so với năm 1990. Dòng di cư Nam-Bắc và Nam-Nam, không chỉ hướng về Mỹ, EU, mà nhiều lao động di cư từ Nam Á - Đông Nam Á sang Trung Đông, từ châu Phi sang Nam Phi, từ Mỹ Latin sang Mexico, Chile. Phần lớn người di cư tập trung vào các siêu đô thị (megacities) như New York, London, Dubai, Singapore, Sydney,... tạo áp lực lên hạ tầng và dịch vụ xã hội. Chiến tranh Ukraine đã khiến hơn 6 triệu người tị nạn, tạo làn sóng tái định cư lớn nhất ở châu Âu từ sau Thế chiến II. Địa chính trị là yếu tố chính tạo ra các đợt di cư lớn trong ngắn hạn. Ngoài ra, di cư môi trường do biến đổi khí hậu, nước biển dâng, sa mạc

hóa khiến hàng chục triệu người có nguy cơ phải rời bỏ quê hương (ví dụ: vùng ven biển Bangladesh, đảo quốc Thái Bình Dương, Sahel châu Phi). Dự báo có thể tới 200 triệu người phải di cư vào năm 2050 do hậu quả của biến đổi khí hậu.

Các nước phát triển (Mỹ, Canada, Đức, Nhật, Úc) cạnh tranh thu hút nhân lực công nghệ, y tế, nghiên cứu. Chính sách visa tay nghề cao ngày càng phổ biến. Trong khi đó, Trung Đông (UAE, Qatar, Saudi Arabia), Đông Á (Nhật, Hàn, Đài Loan) và Đông Nam Á (Malaysia, Thái Lan) phụ thuộc nhiều vào lao động phổ thông nhập cư trong xây dựng, dịch vụ, nông nghiệp, sản xuất. Ở châu Âu, Bắc Mỹ có xu hướng thuê lao động ngắn hạn (hái trái cây, nông nghiệp, du lịch), đây là lao động di cư theo mùa vụ, linh hoạt nhưng dễ bị tổn thương quyền lợi. Nhờ internet phát triển, xuất hiện một lớp di cư không chỉ để lao động tay chân, mà còn làm việc online (IT, marketing, thiết kế...) từ Bali, Lisbon, Bangkok cho công ty Mỹ/EU. Đón đầu lớp lao động này, hàng loạt quốc gia đã tung ra “thị thực du mục số” (digital nomad visa): Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha, Estonia, Thái Lan hay Indonesia cho phép người lao động từ xa cư trú dài hạn, qua đó thu hút chi tiêu và nhân lực chất lượng cao mà không cần họ tham gia thị trường lao động nội địa. Đây là một hình thức cạnh tranh nhân tài kiểu mới, nơi quốc gia không tuyển

người về làm việc cho mình mà “cho thuê” môi trường sống. Bên cạnh đó, các nền kinh tế già hóa (Nhật, Hàn Quốc, châu Âu) phải nhập cư lao động trẻ để cân bằng lực lượng sản xuất và quỹ hưu trí.

Di cư toàn cầu ngày càng lớn, đa dạng về hình thức (tị nạn, lao động, trí thức, kỹ thuật số). Di cư đóng góp hơn 800 tỷ USD kiều hối năm 2022, là nguồn ngoại tệ chính cho nhiều nước đang phát triển (Ấn Độ, Philippines, Mexico, Việt Nam). Do đa dạng con người và nguồn gốc, chủng tộc di cư giúp đa dạng văn hóa hơn cho các cộng đồng nhưng cũng kéo theo các tiềm ẩn xung đột xã hội, phân biệt chủng tộc, chính trị bản địa hóa. Thế giới chứng kiến nghịch lý song hành, một mặt cần thêm lao động nhập cư để phát triển, nhưng mặt khác lại xuất hiện áp lực xã hội - chính trị chống nhập cư. Các tranh luận về bảo vệ lao động di cư, chống bóc lột, bảo hiểm xã hội xuyên biên giới ủng hộ cho tiến trình hội nhập diễn ra song song với các quan điểm dân túy tìm cách hạn chế nhập cư, bảo hộ nội địa.

Quản trị thương hiệu ngày nay không còn là việc làm marketing hay triển khai truyền thông biểu trưng nhất quán mà là chiến lược tổng thể để kết nối thương hiệu với những xu hướng lớn của thế giới. Một thương hiệu mạnh trong thời đại mới phải đảm bảo việc lành mạnh bởi gắn với sức khỏe và an toàn, bền vững bởi

minh bạch, có trách nhiệm xã hội, biết tận dụng AI và công nghệ, lấy khách hàng làm trung tâm, từng trải nghiệm phù hợp riêng với từng cá nhân và cuối cùng phải vừa rộng mở với khả năng toàn cầu hóa lại vừa gần gũi bởi mang trong nó bản sắc địa phương. Doanh nghiệp xây dựng thương hiệu như một tài sản sống động, trường tồn và tạo niềm tin dài hạn trong tâm trí khách hàng, nhân viên và cộng đồng. Các khuynh hướng lớn buộc doanh nghiệp, nhà quản trị thương hiệu phải chuyển đổi từ quản trị sang nhà lãnh đạo dẫn dắt niềm tin, giá trị và trải nghiệm của thương hiệu đồng hành với khách hàng.

Phần II

CÁC QUY LUẬT MỚI TRONG QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU





Quản trị thương hiệu ngày nay không còn là việc làm marketing hay triển khai truyền thông biểu trưng (logo) nhất quán mà là chiến lược tổng thể để kết nối thương hiệu với những xu hướng lớn của thế giới. Một thương hiệu mạnh trong thời đại mới phải đảm bảo việc lành mạnh bởi gắn với sức khỏe và an toàn, bền vững bởi minh bạch, có trách nhiệm xã hội, biết tận dụng AI và công nghệ, đặt khách hàng trung tâm, từng trải nghiệm phù hợp riêng với từng cá nhân và cuối cùng phải vừa rộng mở với khả năng toàn cầu hóa lại vừa gắn gũi bởi mang trong nó bản sắc địa phương. Doanh nghiệp xây dựng thương hiệu như một tài sản sống động, trường tồn và tạo niềm tin dài hạn trong tâm trí khách hàng, nhân viên và cộng đồng. Các khuynh hướng lớn buộc doanh nghiệp, nhà quản trị thương hiệu phải chuyển đổi từ quản trị sang nhà lãnh đạo dẫn dắt niềm tin, giá trị và trải nghiệm của thương hiệu đồng hành với khách hàng.

Trong thời kỳ học phổ thông, học sinh học giải toán luôn được dạy phải phân biệt giữa giả thiết và điều phải chứng minh, trong đó giả thiết là điều mà phải chấp nhận là đúng để phương trình có ý nghĩa. Khoa

học nào cũng là một hệ thống các luận điểm được trình bày thành nguyên lý và quy luật nhưng phải chấp nhận các giả thiết của môn khoa học đó, khi giả thiết kiểm nghiệm sai với thực tế thì học thuyết đó sụp đổ. Chấp nhận giả thiết là thừa nhận tính có thể sai của khoa học. Các quy luật có thể là mới hôm nay nhưng ngày mai sẽ lạc hậu vì điều kiện môi trường xã hội khiến cho các giả thiết của nó không còn đúng nữa. Hiểu như vậy để thấy khả năng mở ngỏ của việc xem xét bổ sung hoặc điều chỉnh các quy luật trong tương lai. Nguyên tắc là những chuẩn mực cụ thể, mang tính định hướng hành động, được rút ra từ nguyên lý hoặc quy luật, nhằm chỉ dẫn cách thức ứng xử, hoạt động trong một lĩnh vực. Nguyên lý là những luận điểm, tư tưởng cơ bản, khái quát nhất, mang tính nền tảng lý luận để hình thành nên một học thuyết, khoa học hay hệ thống tư tưởng. Các quy luật là mối liên hệ bản chất, tất yếu, ổn định, lặp đi lặp lại giữa các hiện tượng trong tự nhiên, xã hội và tư duy. Ngành quản trị thương hiệu là một môn khoa học nên nó cũng có những giả thiết, luận điểm, đặc biệt trong xu thế lớn trên thế giới được định hình và mô tả ở Phần I, nhà quản trị thương hiệu cần nắm được một số nguyên tắc, nguyên lý và quy luật nhất định của lý thuyết quản trị thương hiệu.

CÁC NGUYÊN TẮC TRONG QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

Thứ nhất, quản trị thương hiệu đòi hỏi phải thiết kế một hệ thống nhận diện thương hiệu và ứng dụng nó trên các loại chất liệu và môi trường được thể hiện thống nhất, nhất quán và đảm bảo truyền tải đầy đủ ý nghĩa đằng sau thương hiệu đó. Trong khi, logo của thương hiệu bị cố định bởi kiểu hình, kiểu typo hay màu sắc đặc trưng thì môi trường tương tác với logo đó lại muôn hình vạn trạng và biến đổi không ngừng. Vì thế, nguyên tắc đầu tiên mà nhà quản trị thương hiệu cần nắm được chính là nguyên tắc nhất quán nhưng linh hoạt. Thương hiệu vừa phải giữ được các yếu tố cốt lõi nhưng lại phải thích ứng nhanh với môi trường, biến động của thị trường, trên các nền tảng số và môi trường không gian khác nhau đồng thời lại phải phù hợp với văn hóa địa phương, văn hóa của từng cộng đồng khách hàng. Việc thực hiện nguyên tắc nhất quán thương hiệu tập trung vào 5 nhóm nội dung: (1) Hình ảnh & nhận diện thương hiệu như logo, màu sắc, font chữ, tone hình ảnh đồng bộ trên mọi kênh, (2) Thông điệp cốt lõi, khẩu hiệu không thay đổi, chỉ điều chỉnh cách diễn đạt cho phù hợp kênh, (3) Giọng điệu thương hiệu, nhân cách, tính cách thương hiệu phải thể hiện xuyên suốt, (4) Trải nghiệm dịch vụ phải ứng xử theo cùng một chuẩn mực, thấm nhuần trong hành vi của nhân viên chăm sóc khách hàng từ offline đến online

và (5) Có hệ thống quản trị quan hệ khách hàng kết nối dữ liệu với trí tuệ nhân tạo AI, chatbot, website đồng bộ mã xác thực để khách hàng được nhận diện ngay khi chuyển kênh.

Thứ hai, thương hiệu phải đảm bảo nguyên tắc minh bạch, khuyến khích truy nguyên nguồn gốc, thực hiện trách nhiệm xã hội và đảm bảo khả năng kiểm chứng của khách hàng. Mức độ thông tin về sản phẩm phải chính xác và chân thực như những gì mà thương hiệu tuyên bố, cụ thể và thao tác được với khách hàng. Theo NielsenIQ (2025), hơn 82% khách hàng toàn cầu yêu cầu nhãn hàng phải minh bạch về nguồn gốc và thành phần sản phẩm. Trong kỷ nguyên số, thương hiệu nào minh bạch sẽ được yêu thích hơn. Thiếu minh bạch thường dẫn tới khủng hoảng truyền thông (ví dụ: nước mắm công nghiệp thực chất chỉ là nước chấm). Doanh nghiệp phải đảm bảo minh bạch về sản phẩm, công khai nguồn gốc, thành phần, quy trình sản xuất và cho phép truy xuất nguồn gốc (QR code, blockchain). Ngoài sản phẩm là minh bạch về giá, giá bán phải rõ ràng, không phí ẩn, không gắn mác giảm giá ảo, giải thích rõ giá trị tạo ra cho khách hàng. Về truyền thông quảng cáo phải trung thực, không thổi phồng quá mức, thông tin nhất quán trên mọi kênh (website, mạng xã hội, POSM...). Về trách nhiệm xã hội, thực hiện báo cáo tác động môi trường ESG (môi trường - xã hội - quản trị) định

kỳ, công khai cam kết và kết quả thực hiện các trách nhiệm xã hội CSR (Corporate Social Responsibility). Đối với nội bộ và quản trị, nhân viên được tiếp cận thông tin về chiến lược, mục tiêu, tài chính ở mức phù hợp, triển khai thực thi làm việc cụ thể đồng thời với văn hóa cởi mở, khuyến khích phản hồi, không che giấu sai sót. Minh bạch công khai trong vận hành thì nhân viên không thể giấu dốt.

Thứ ba, nhất quán trong trải nghiệm đa kênh, thương hiệu phải tạo ra được sự trải nghiệm nhất quán trên tất cả các kênh truyền thông, các điểm chạm (brand touchpoints) của khách hàng với thương hiệu từ offline (cửa hàng, sự kiện, bao bì, nhân viên) đến online (website, mạng xã hội, app, email, chatbot...) để cảm nhận được về thương hiệu với cùng một tinh thần, phong cách, nhân cách và giá trị cốt lõi của thương hiệu. Tiki (Việt Nam) có giao diện app, website, chăm sóc khách hàng, bao bì đều thể hiện tinh thần “Tiki nhanh, giá tốt”, tạo cảm giác đồng nhất. Apple với trang web, cửa hàng Apple Store, dịch vụ bảo hành, tất cả đều truyền tải cảm xúc hiện đại, sang trọng và đổi mới nhờ thiết kế tinh gọn, công nghệ cao cấp, dịch vụ chuyên nghiệp. Việc truyền tải nhất quán thương hiệu tạo ra nhận diện thương hiệu mạnh, tạo sự khác biệt rõ ràng trong tâm trí khách hàng và gây dựng niềm tin của khách hàng với trải nghiệm đồng bộ (cảm xúc

của khách hàng sẽ khó chịu khi thấy không đồng bộ về mặt cảm xúc). Đồng thời bản thân khách hàng cũng có hành trình phức tạp và đa điểm chạm như tìm hiểu online, so sánh trên mạng xã hội, mua tại cửa hàng, đánh giá trên app, hỏi người quen và nếu thương hiệu rời rạc, họ dễ bỏ đi. Việc xuất hiện đa kênh còn giúp các kênh hỗ trợ lẫn nhau thay vì triệt tiêu nhau, tận suất thông tin lặp lại nhiều lần hơn tạo ghi nhớ và tối ưu hóa chi phí marketing. Một thương hiệu mạnh trong thời đại số không những cần hiện diện ở nhiều kênh mà còn phải khiến khách hàng cảm nhận rằng dù gặp thương hiệu ở đâu, vẫn thấy cùng một nhân cách, cùng một giá trị.

Thứ tư, thực hiện nguyên tắc cá nhân hóa để mỗi khách hàng được “chạm” theo cách khác nhau - từ thông điệp marketing đến trải nghiệm tiêu dùng sản phẩm. Nếu nguyên tắc nhất quán đa kênh đảm bảo “ai chạm vào thương hiệu cũng thấy cùng một lõi giá trị”, thì nguyên tắc này nhấn mạnh mỗi khách hàng có hành trình, nhu cầu, bối cảnh khác nhau, nên cách thương hiệu chạm tới họ cũng phải khác nhau. Nói cách khác, thông điệp cốt lõi giữ nguyên, cách thể hiện phải cá nhân hóa. Theo McKinsey (2023), 71% khách hàng mong đợi trải nghiệm cá nhân hoá, 76% sẽ thất vọng nếu không có. Bên cạnh đó, trí tuệ nhân tạo AI, quản trị quan hệ khách hàng CRM và tự động hóa marketing

cho phép theo dõi hành vi từng cá nhân từ đó việc triển khai truyền thông cá nhân hóa trở thành khả thi ở quy mô lớn. Hơn nữa, người tiêu dùng càng phân mảnh thì càng cần có một cách tiếp cận đặc thù riêng, có thể chi phí sẽ tốn kém hơn cho đòi hỏi cá nhân hóa này. Spotify tạo ra cùng một thương hiệu, nhưng mỗi khách hàng nhận báo cáo nghe nhạc cá nhân hoá đến viral toàn cầu. Ứng dụng câu lạc bộ Nike Run tạo thông điệp khích lệ khác nhau tùy thành tích chạy của mỗi người. Các trang thương mại điện tử Tiki & Shopee thực hiện cá nhân hoá banner, đẩy các thông báo, voucher theo lịch sử mua hàng. Trong thực tiễn truyền thông thương hiệu, sự khác nhau này có thể do thời điểm chạm khác nhau, do phân khúc khác nhau, do kênh truyền thông khác nhau (người trẻ dùng tiktok, trưởng thành dùng facebook), do sự ưa thích khác nhau của khách hàng hay chính cá tính khác nhau của khách hàng. Nguyên tắc mỗi khách hàng được chạm theo một cách khác nhau chính là bước tiếp theo của nguyên tắc nhất quán đa kênh để mỗi khách hàng cảm thấy thương hiệu “hiểu mình, nói đúng với mình, đúng lúc mình cần”, tạo sự gắn kết sâu và niềm tin lâu dài. (Xem Bảng 2: Năm cấp độ cá nhân hóa truyền thông thương hiệu)

Thứ năm, nguyên tắc thay vì chỉ quảng bá truyền thông thì phải xây dựng cộng đồng cho thương hiệu, thương hiệu mạnh là thương hiệu có cộng đồng người

BẢNG 2

Năm cấp độ cá nhân hóa truyền thông thương hiệu

Cấp độ	Đặc điểm	Ứng dụng điển hình	Minh họa
1. Nhân khẩu học	Phân loại theo tuổi, giới, thu nhập, khu vực	Quảng cáo khác nhau cho nam/nữ, Gen Z/Gen X	Vinamilk có TVC riêng cho trẻ em và người cao tuổi
2. Hành vi mua sắm	Dựa trên lịch sử mua hàng, lượt xem, tìm kiếm	Email gợi ý sản phẩm liên quan, tiếp thị lại	Tiki gửi gợi ý sách dựa vào lịch sử mua
3. Ngữ cảnh	Dựa vào thời gian, địa điểm, thời tiết, tình huống	Đẩy thông báo khi gần cửa hàng, khuyến mãi theo thời tiết	Grab hiển thị khuyến mãi đồ uống gần vị trí khách
4. Hành trình tiêu dùng của khách hàng	Cá nhân hoá theo giai đoạn: nhận biết, cân nhắc, mua sắm, sau mua	Nội dung giáo dục cho người mới, Chào mới cho khách hàng trung thành	Thế Giới Di Động phân luồng chăm sóc khách mới và khách cũ
5. Siêu cá nhân	Dùng dữ liệu lớn, AI để cá nhân hoá tới từng cá nhân, dự đoán nhu cầu	Giao diện, đề xuất, ưu đãi riêng cho từng user	Spotify, Netflix giao diện khác nhau cho từng người dùng

ủng hộ trung thành, không chỉ người mua hàng. Cộng đồng thương hiệu (*brand community*) là tập hợp những cá nhân có sự kết nối dựa trên tình yêu thương hiệu, giá trị chung hoặc sứ mệnh mà thương hiệu đại diện. Cộng đồng thương hiệu có tác động mạnh mẽ đến lòng trung thành, truyền miệng tích cực và khả năng phòng ngừa khủng hoảng truyền thông. Trong thời đại truyền thông số và mạng xã hội, thương hiệu không còn chỉ được định hình bởi logo, sản phẩm hay chiến dịch quảng cáo, mà ngày càng phụ thuộc nhiều vào cộng đồng gắn bó với nó. Cộng đồng không nhất thiết chỉ bao gồm khách hàng mà còn có những người ủng hộ, tức những cá nhân yêu thích, cổ vũ thương hiệu vì giá trị tinh thần, văn hóa hoặc lý tưởng xã hội mà nó đại diện. Điều này khiến việc xây dựng cộng đồng thương hiệu trở thành một trong những nhiệm vụ chiến lược quan trọng nhất của quản trị thương hiệu hiện đại. Thương hiệu lúc này không còn chỉ là của doanh nghiệp mà đã trở thành tài sản chung của cộng đồng. Một cộng đồng thương hiệu thành công không thể chỉ dựa vào quảng cáo, mà phải được nuôi dưỡng bằng: giá trị chung, minh bạch, đồng kiến tạo, kết nối ngang hàng, trải nghiệm nhất quán, đối thoại và trao quyền, giá trị liên tục và sự bao dung với cả những người chưa phải khách hàng. Thương hiệu Harley-Davidson không chỉ bán xe mô-tô mà đã tạo nên cộng đồng H.O.G (Harley Owners Group) xoay quanh giá trị

tự do, tình anh em và phong cách sống bụi phủi. Cộng đồng Zalo OA / MoMo tại Việt Nam, người dùng tương tác không chỉ với thương hiệu mà còn với nhau qua mini game, hoạt động thiện nguyện. Với LEGO, fan trực tiếp đóng góp sản phẩm, biến cộng đồng thành “vườn ươm sáng tạo”, bên cạnh đó có nhiều người tham gia gửi ý tưởng bộ xếp hình dù chưa từng mua nhiều sản phẩm LEGO. Nhiều fan công nghệ ủng hộ Elon Musk và Tesla trên Twitter, dù họ chưa sở hữu xe Tesla. Một cộng đồng thương hiệu thường có ba đặc điểm chính: (1) có ý thức về sự kết nối, thành viên cảm thấy “chúng ta” khác biệt so với “họ” ở ngoài cộng đồng, (2) có nghi thức và truyền thống, các hoạt động, sự kiện, phong tục gắn kết cộng đồng (ví dụ: sự kiện offline, ngày hội fan), (3) có trách nhiệm đạo đức, thành viên có cảm giác trách nhiệm giúp đỡ nhau và bảo vệ thương hiệu khi gặp khủng hoảng.

CÁC NGUYÊN LÝ TRONG QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

Phần này giới thiệu những luận điểm, tư tưởng cơ bản, khái quát nhất, mang tính nền tảng lý luận cốt lõi để hình thành nên hệ thống tư tưởng và khoa học quản trị thương hiệu và chi phối cách thức xây dựng thương hiệu hiện nay.

Trong nửa sau thế kỷ 20, quản trị thương hiệu chủ yếu gắn với marketing mix (4P) và quảng cáo đại chúng. Doanh nghiệp đầu tư vào TV, báo in, biển bảng để tạo nhận biết thương hiệu. Tư duy quản trị thương hiệu lúc đó dựa trên niềm tin rằng thương hiệu là công cụ của marketing - thuộc về phòng marketing, với mục tiêu chủ yếu là tăng doanh số, doanh nghiệp sở hữu thương hiệu - nghĩa là doanh nghiệp kiểm soát toàn bộ hình ảnh, thông điệp và trải nghiệm thương hiệu và người tiêu dùng thụ động - họ chỉ tiếp nhận quảng cáo và phản ứng qua hành vi mua. Tuy nhiên, bước sang thế kỷ 21, bối cảnh đã thay đổi căn bản. Cạnh tranh toàn cầu khiến thương hiệu không chỉ cạnh tranh trong phạm vi một quốc gia mà toàn cầu hóa khiến mọi thương hiệu đối diện áp lực lớn hơn. Truyền thông kỹ thuật số với internet và mạng xã hội biến người tiêu dùng thành người đồng sáng tạo (co-creators). Người tiêu dùng hoài nghi quảng cáo, đòi hỏi minh bạch và trách nhiệm xã hội do các khủng hoảng niềm tin thương hiệu nổ ra. Cuối

cùng, thương hiệu trở thành tài sản chiến lược khi giá trị thương hiệu được đưa vào bảng cân đối kế toán, có thể chiếm phần lớn giá trị doanh nghiệp, đồng thời từ đó tiến hành cho thuê hoặc nhượng quyền thương hiệu.

BẢNG 3

Thay đổi một số nguyên lý trong quản trị thương hiệu

Nguyên lý cũ	Nguyên lý mới
Thương hiệu là logo, tên, khẩu hiệu	Thương hiệu là hệ thống ý nghĩa, giá trị, câu chuyện
Doanh nghiệp sở hữu và kiểm soát thương hiệu	Người tiêu dùng đồng sáng tạo giá trị thương hiệu
Mục tiêu: tăng nhận biết	Mục tiêu: xây dựng niềm tin và gắn kết lâu dài
Quản trị thương hiệu là nhiệm vụ của phòng marketing	Quản trị thương hiệu là trách nhiệm chiến lược của CEO và lãnh đạo cấp cao
Truyền thông một chiều (quảng cáo, TV, báo in)	Truyền thông bằng đối thoại, tương tác, cộng đồng
Thương hiệu toàn cầu chuẩn hóa một thông điệp chung	Thương hiệu toàn cầu là giữ giá trị cốt lõi, thích ứng địa phương
Thương hiệu là công cụ bán hàng	Thương hiệu là định hướng đổi mới và chiến lược phát triển
Hoạt động CSR tùy chọn, bài PR	Hoạt động CSR là cốt lõi của bản sắc và giá trị thương hiệu

Nguyên lý khách hàng là trung tâm

Nguyên lý lấy khách hàng làm trung tâm trong xây dựng thương hiệu nhấn mạnh rằng, thương hiệu không phải là cái doanh nghiệp muốn nói, mà là cái khách hàng muốn nghe, muốn trải nghiệm và muốn gắn bó. Một thương hiệu mạnh không chỉ thỏa mãn nhu cầu, mà còn đồng hành, truyền cảm hứng và trao quyền cho khách hàng. Thương hiệu không còn chỉ kể câu chuyện của doanh nghiệp, mà phải xuất phát từ trải nghiệm và cảm xúc khách hàng để giúp khách hàng thực hiện các nhu cầu và ước mơ thông qua hành vi tiêu dùng và ủng hộ thương hiệu. Thương hiệu được thiết kế, quản trị và phát triển xoay quanh nhu cầu, trải nghiệm, cảm xúc và giá trị mà khách hàng tìm kiếm, thay vì chỉ xoay quanh sản phẩm hay mục tiêu nội bộ của doanh nghiệp. Mọi quyết định (sản phẩm, dịch vụ, truyền thông, công nghệ, CSR) đều phải trả lời câu hỏi “Điều này có mang lại giá trị thật sự cho khách hàng không?”. Vinamilk phát triển hệ thống QR truy xuất nguồn gốc, minh bạch quy trình để tạo lòng tin với khách hàng. Amazon có nguyên lý số 1 “Customer Obsession” trong triết lý lãnh đạo của Jeff Bezos. Mọi sáng kiến (Prime, 1-Click Purchase, logistics nhanh) đều xuất phát từ trải nghiệm khách hàng. Starbucks xây dựng trải nghiệm khách hàng “3rd place” - nơi ở giữa nhà và công sở, một trải nghiệm văn hóa chứ

không chỉ bán cà phê. Khách hàng quan tâm nhiều hơn đến giải pháp cho nhu cầu của họ hơn là bản thân sản phẩm, vì thế thương hiệu như một lời hứa giá trị. Giá trị thương hiệu được đo bằng nhận thức, niềm tin và sự trung thành của khách hàng, không có khách hàng trung thành thì thương hiệu không có giá trị. Trong kỷ nguyên số, khách hàng tạo nội dung, đánh giá, chia sẻ trên mạng xã hội, truyền miệng đến người khác từ đó trực tiếp hình thành hình ảnh thương hiệu, đồng kiến tạo thương hiệu. Nhà quản trị thương hiệu cần sử dụng nghiên cứu thị trường, lắng nghe mạng xã hội, dữ liệu lớn để hiểu sâu nhu cầu, nỗi đau, mong muốn của khách hàng. Để khách hàng tham gia thiết kế sản phẩm/dịch vụ, góp ý, thử nghiệm beta, các phương pháp để khách hàng cùng đồng kiến tạo thương hiệu. Không đối xử với khách hàng như một đám đông vô danh, mà như những cá nhân riêng biệt. Dù khách hàng tiếp xúc qua cửa hàng, website, app hay mạng xã hội, họ vẫn cảm nhận cùng một giá trị thương hiệu trên trải nghiệm đa kênh. Minh bạch về sản phẩm, giá cả, trách nhiệm xã hội, tránh quảng cáo phóng đại, gian dối gây mất niềm tin.

Nguyên lý tính xác thực

Theo NielsenIQ (2024), hơn 70% Gen Z và Millennials chọn thương hiệu vì giá trị xác thực và minh bạch, hơn là chỉ vì giá rẻ. Người tiêu dùng ngày nay nhạy cảm với sự giả tạo vì thế thương hiệu phải phản ánh đúng bản chất, có giá trị thật, lời nói đi đôi với hành động. Xác thực (authenticity) trong thương hiệu là mức độ mà thương hiệu được cảm nhận là trung thực, chân thật và nhất quán với giá trị cốt lõi của nó từ đó tạo ra sự khác biệt khó sao chép dựa trên niềm tin thương hiệu được xây dựng. Một thương hiệu xác thực không giả tạo, không tô vẽ, không quảng cáo lừa dối mà hành động phù hợp với những gì nó tuyên bố.

Dieselgate là tên gọi vụ bê bối gian dối về thiết bị điều chỉnh khí thải dẫn đến làn sóng thu hồi một số dòng xe sử dụng động cơ diesel của Volkswagen. Trong thời gian từ 2009-2015, Volkswagen đã cài đặt thiết bị điều chỉnh nồng độ khí thải trên 11 triệu xe Volkswagen toàn cầu nhằm qua mắt giới chức môi trường. Việc này cho phép xe của hãng có khả năng kiểm soát ô nhiễm khi chiếc xe bị kiểm tra. Vì thế, khi vận hành bình thường, những chiếc xe này sẽ thải ra lượng khí gấp 10-40 lần tiêu chuẩn cho phép. Điều này khiến Volkswagen phải mất khoảng 33 tỷ USD để đền bù.

Vinamilk có ứng dụng QR code truy xuất nguồn gốc cho từng hộp sữa, tạo sự minh bạch và xác thực. Starbucks thừa nhận sai sót về chính sách phân biệt đối xử, đóng cửa toàn bộ cửa hàng tại Mỹ một ngày để huấn luyện nhân viên về đa dạng và hòa nhập. Patagonia thương hiệu outdoor “sống thật” với tuyên bố bảo vệ môi trường: khuyến khích khách hàng sửa đồ cũ thay vì mua mới, thậm chí hiến toàn bộ lợi nhuận cho quỹ môi trường. Các doanh nghiệp chú trọng tính xác thực của thương hiệu nhấn mạnh về xuất xứ, quy trình, nguyên liệu để chứng minh nguồn gốc rõ ràng, xây dựng các câu chuyện thương hiệu dựa trên hành trình có thật, không sáng tác kịch bản quá đà. Khi sai, thương hiệu dám nhận lỗi và sửa chữa. Bên cạnh đó vẫn phải thực hiện hình ảnh, thông điệp và hành động nhất quán khớp với các giá trị cam kết, đồng thời thực hiện trách nhiệm xã hội một cách thực sự chứ không phải chỉ làm cho có để quảng cáo. Các thương hiệu thành công trong thực hiện nguyên lý xác thực đảm bảo thực thi hành động quan trọng hơn tuyên ngôn, không chạy theo xu hướng ngắn hạn nếu đi ngược bản sắc, luôn minh bạch dữ liệu, dám thừa nhận hạn chế để tạo ra sự chân thành và trao quyền giám sát cho cộng đồng thương hiệu để khách hàng trở thành đơn vị giám sát chứng thực. Thương hiệu mạnh không chỉ cần nhận diện đẹp hay quảng cáo hay, mà phải được cảm nhận là chân thật. Khi thương hiệu sống đúng với lời hứa và giá trị cốt lõi, khách hàng sẽ trao cho nó niềm tin, lòng trung thành và bảo vệ khi gặp khủng hoảng.

Nguyên lý phát triển bền vững

Theo NielsenIQ (2024), hơn 66% người tiêu dùng toàn cầu sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho sản phẩm có chứng nhận xanh, hữu cơ, thân thiện môi trường. Thương hiệu mạnh không chỉ tối đa hóa lợi nhuận, mà còn tạo ra tác động tích cực và lâu dài cho xã hội và môi trường. Bền vững trong thương hiệu là việc thương hiệu cam kết phát triển gắn liền với trách nhiệm môi trường, xã hội và quản trị minh bạch (ESG), nhằm tạo ra giá trị lâu dài cho cả doanh nghiệp và cộng đồng. Đây không chỉ là hoạt động CSR (trách nhiệm xã hội) đơn lẻ, mà là một nguyên lý chiến lược, thương hiệu tồn tại và phát triển cùng với hành tinh và xã hội, chứ không khai thác chúng một chiều. Khi thương hiệu sống đúng với nguyên lý bền vững, nó giúp tăng niềm tin và sự trung thành của khách hàng, thu hút nhà đầu tư và nhân tài, từ đó tồn tại lâu dài trong một thế giới nhiều biến động. Nói cách khác, trong tương lai chỉ có phát triển bền vững mới giúp thương hiệu tồn tại lâu dài và một thương hiệu bền vững là thương hiệu biết cộng hưởng đồng thời ba giá trị: giá trị kinh doanh, giá trị xã hội và giá trị môi trường. Vì thế bền vững là một nguyên lý tất yếu không thể thiếu được trong quản trị thương hiệu, nó không chỉ đến từ áp lực của khách hàng mà còn từ hệ thống luật pháp (nhân xanh, thuế carbon, phí xả thải),

mong ước thu lợi dài hạn của các nhà đầu tư cũng như việc tạo dựng uy tín lâu dài là một hành trình bền bỉ, hỗ trợ chống chịu tốt hơn với khủng hoảng.

Vinamilk phát triển trang trại “Green Farm”, công bố báo cáo phát triển bền vững, tham gia chương trình “Quỹ 1 triệu cây xanh”. LEGO cam kết sử dụng nhựa sinh học thay thế nhựa truyền thống, đầu tư hàng tỷ USD vào vật liệu tái chế. Chiến lược các thương hiệu sống bền vững (Omo, Dove, Lifebuoy...) đóng góp tới 70% tăng trưởng toàn cầu của Unilever. Các thương hiệu bền vững thực hiện sử dụng các nguyên liệu tái tạo, bao bì có thể tái chế, quy trình tiết kiệm năng lượng, giảm khí thải carbon, minh bạch giải trình và công bằng trong phân phối, thực hiện báo cáo bền vững định kỳ, con người từ lãnh đạo đến nhân viên sống theo giá trị xanh, đồng thời tham gia tài trợ cho các sáng kiến xã hội - môi trường. Trong thực tiễn, việc thực hiện các cam kết bền vững có thể khiến doanh nghiệp gia tăng chi phí và giảm lợi nhuận, cho nên không phải doanh nghiệp nào cũng chấp nhận đầu tư cho các nhân tố bền vững khi xung đột với mô hình vận hành dựa trên khai thác tài nguyên của doanh nghiệp. Ở các đơn vị này, thương hiệu thực ra chỉ là được “tô xanh” chứ không phải thực sự đầu tư cho phát triển bền vững trong dài hạn.

Để triển khai nguyên lý thương hiệu bền vững thực sự thì bền vững phải được đặt vào trung tâm của chiến lược thương hiệu, nó phải được lồng ghép trong tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của thương hiệu. Cải cách căn bản nó phải được đầu tư cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm thân thiện với môi trường, các dịch vụ tiết kiệm năng lượng và sử dụng bao bì quy trình vận hành theo kinh tế tuần hoàn. Việc công bố báo cáo bền vững nên có xác thực bởi bên thứ ba hoặc chứng nhận quốc tế để khẳng định chính xác những gì doanh nghiệp thực sự làm được, đây là truyền thông có trách nhiệm với cộng đồng. Cuối cùng, có thể xây dựng các phong trào, chiến dịch kêu gọi người tiêu dùng cùng tham gia (ví dụ: đổi chai nhựa lấy voucher, trồng cây cùng thương hiệu).

Nguyên lý đồng sáng tạo

Đồng sáng tạo thương hiệu (brand co-creation) là quá trình trong đó khách hàng, nhân viên, cộng đồng và các bên liên quan tham gia cùng doanh nghiệp trong việc tạo dựng giá trị, hình ảnh, trải nghiệm và tạo câu chuyện thương hiệu. Khác với cách quản trị truyền thống (doanh nghiệp áp đặt), đồng sáng tạo nhấn mạnh rằng thương hiệu là kết quả của sự tương tác và kiến tạo chung. Highlands Coffee cho phép khách hàng tạo nội dung đánh giá, check-in lan tỏa tự nhiên trên mạng xã hội. Coca-Cola tạo chiến dịch in tên riêng trên lon, biến trải nghiệm uống nước thành một hành động cá nhân hóa. Nike “by you” cho phép khách hàng được tùy chỉnh màu sắc, chất liệu, thiết kế giày để có cảm giác giày “do mình tạo ra”.

Khi internet phát triển, mỗi khách hàng trở thành một kênh truyền thông vì thế quyền lực của khách hàng gia tăng. Mạng xã hội, đánh giá bình luận online, người dùng tạo nội dung,... là các công cụ khiến khách hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến hình ảnh thương hiệu. Vì thế, việc để khách hàng cùng tham gia xây dựng và sáng tạo thương hiệu là nhiệm vụ quan trọng với doanh nghiệp. Khi khách hàng tham gia đồng kiến tạo, họ có cảm giác sở hữu, trung thành hơn, sẵn sàng bảo vệ thương hiệu bởi sự gắn bó và niềm tin đã tạo dựng.

Đồng thời, việc khách hàng tham gia tạo nội dung sẽ lan tỏa thương hiệu một cách tự nhiên, đáng tin cậy hơn quảng cáo và giúp doanh nghiệp thu nhận ý tưởng mới, xu hướng tiêu dùng và phản hồi thực tế nhanh chóng từ thị trường và cộng đồng. Doanh nghiệp có thể lựa chọn cách thức khuyến khích đồng sáng tạo từ việc sáng tạo nội dung truyền thông, đồng sáng tạo sản phẩm hàng hóa dịch vụ, đồng sáng tạo các trải nghiệm tiêu dùng đến đồng sáng tạo cộng đồng và các giá trị xã hội. Để giúp nguyên lý đồng sáng tạo được vận hành thành công, doanh nghiệp cần mở ngỏ các không gian cho các nhóm đối tượng hữu quan cùng tham gia (khách hàng, nhà đầu tư, cán bộ, công chức, NGOs,..) trên các nền tảng, diễn đàn, hoặc app để khách hàng đóng góp ý tưởng, nội dung. Thực hiện việc lắng nghe minh bạch và có phản hồi chứ không phải lấy ý kiến cho có. Trên cơ sở đó thực hiện đánh giá các đóng góp để tiến hành khuyến khích và trao thưởng, khen thưởng, công nhận bằng các hoạt động vinh danh, giải thưởng và quà tặng. Đối với các ý kiến đóng góp khả thi thì tích hợp vào chiến lược thương hiệu để đưa ý tưởng thành sản phẩm thực tế. Tạo ra một hệ sinh thái thương hiệu sao cho từng đối tượng hữu quan đều cảm giác được mình là một phần quan trọng trong đó.

Nguyên lý dữ liệu và công nghệ

Lý thuyết bất cân xứng về thông tin cho rằng, trong bất kỳ giao dịch nào bên nắm thông tin nhiều hơn, chính xác hơn sẽ ra quyết định chính xác và có lợi hơn trong lựa chọn. Đối với doanh nghiệp, thấu hiểu khách hàng là một phần quan trọng trong công tác hoạch định chiến lược cũng như thực thi chiến lược. Nguyên lý dựa trên dữ liệu cho rằng mọi quyết định trong xây dựng và quản trị thương hiệu - từ định vị, truyền thông, thiết kế trải nghiệm, đến quản lý quan hệ khách hàng - đều cần được dựa trên dữ liệu thực tế và công nghệ phân tích/triển khai thay vì chỉ dựa vào trực giác hay kinh nghiệm. Dữ liệu luôn đi kèm công nghệ nền tảng giúp thương hiệu cá nhân hóa, đo lường và tối ưu hóa giá trị thương hiệu theo thời gian thực.

Dữ liệu và khai thác dữ liệu ngày càng trở nên quan trọng làm nền tảng cho các thao tác thương hiệu vì khách hàng ngày càng có hành vi tiêu dùng phức tạp, phân mảnh và cá nhân hóa đặc thù. Theo McKinsey (2023), 71% khách hàng mong đợi thương hiệu cá nhân hóa, 76% thất vọng nếu không được cá nhân hóa. Khách hàng có hành vi di chuyển liên tục giữa online đến offline, đa nền tảng (social, app, cửa hàng). Không có dữ liệu sẽ không thể theo kịp các hoạt động cho phù hợp, mỗi hành động thương hiệu cần có các

luận cứ hay bằng chứng cho nó. Thay vì đo “cảm nhận mơ hồ” như phiếu điều tra đánh giá liên tưởng thương hiệu và sức khỏe thương hiệu trước đây, thương hiệu có thể đo lường theo thời gian thực gắn với từng hành vi của khách hàng. Hiểu khách hàng bằng dữ liệu để phát hiện xu hướng tiêu dùng, dự đoán nhu cầu tương lai từ đó gợi ý sản phẩm phù hợp, tích hợp đa kênh tạo hành trình mua liền mạch, tối ưu hóa truyền thông thương hiệu như phân phát quảng cáo dựa trên hành vi thời gian thực, chọn thông điệp hiệu quả nhất, chọn KOL hợp lý dựa trên dữ liệu. Bên cạnh đó, có thể đo lường & quản trị tài sản thương hiệu và sức khỏe thương hiệu theo thời gian thực, có KPI chính xác đến từng hành động.

VinID là siêu ứng dụng và hệ sinh thái số ban đầu do Tập đoàn Vingroup phát triển, cung cấp các tiện ích cho cuộc sống như tích điểm, thanh toán, mua sắm, và sử dụng các dịch vụ trong hệ sinh thái Vingroup. Hiện tại, VinID đã nâng cấp và đổi tên thành OneU, trở thành một nền tảng phong cách sống mở rộng, kết nối người dùng với mạng lưới đối tác rộng khắp, không chỉ giới hạn trong hệ sinh thái Vingroup.

Nguyên lý này khuyến khích mọi quyết định thương hiệu dựa trên dữ liệu, không chỉ trực giác. Công nghệ không chỉ hỗ trợ, mà phải tạo ra trải nghiệm thương

hiệu khác biệt. Dữ liệu giúp cá nhân hóa cho hàng triệu khách hàng cùng lúc. Thu thập dữ liệu phải minh bạch, tuân thủ luật bảo mật. Tạo vòng lặp học hỏi liên tục (học máy) để thương hiệu tiến hóa theo thời gian. Nguyên lý xây dựng thương hiệu dựa trên dữ liệu và công nghệ nhấn mạnh rằng, thương hiệu mạnh không chỉ dựa vào sáng tạo hay cảm xúc, mà còn phải dựa vào dữ liệu chính xác và công nghệ tiên tiến. Khi áp dụng đúng, thương hiệu sẽ hiểu khách hàng sâu sắc hơn, tạo trải nghiệm cá nhân hóa độc nhất, đo lường và tối ưu liên tục, đổi mới trải nghiệm thương hiệu bằng công nghệ.

CÁC QUY LUẬT TRONG QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

Quy luật xuất phát từ việc tổng kết sự vận động của thương hiệu trong tâm trí khách hàng và trên thị trường, nó khái quát hóa các hành vi và hoạt động mang tính bền vững, lâu dài, ít thay đổi dù thị trường biến động và thường được trình bày như sự thật nền tảng. Người ta quan sát các đối tượng, đồng cấu để so sánh các cấu trúc khác nhau bằng cách tìm ra sự tương ứng giữa chúng, rồi đẳng cấu để xác định các cấu trúc có thực sự giống nhau ở mức độ cốt lõi hay không từ đó hiểu được tính chất cơ bản và quan hệ nhân quả xác định quy tắc và nguyên tắc chi phối các phần tử hình thành quy luật. Quy luật giống như nguyên lý tự nhiên, nếu phá vỡ thì thương hiệu sẽ bị tổn thương hoặc thất bại, bất kể công cụ hay công nghệ thay đổi.

Các quy luật trong nội tại thương hiệu

Mối quan hệ của các quy luật nội tại của thương hiệu phản ánh bản sắc là nền tảng bên trong, khác biệt là soi ra bên ngoài để đứng vững giữa thị trường, nhất quán là cách duy trì & lặp lại cả bản sắc lẫn khác biệt để tạo niềm tin lâu dài. Trong quá trình tương tác đó thương hiệu và khách hàng cần thời gian và niềm tin để xác thực nhằm tạo ra một mối quan hệ gắn kết.

BẢNG 4
Tổng hợp các quy luật thương hiệu

Chiều kích	Quy luật	Nội dung cốt lõi	Minh họa
Bản chất nội tại	Bản sắc	Thương hiệu phải có “DNA”: sứ mệnh, giá trị, tính cách rõ ràng.	Vinamilk: gắn với dinh dưỡng, thiên nhiên, sức khỏe.
	Khác biệt	Thương hiệu tồn tại nhờ khác biệt có ý nghĩa với đối thủ.	Tesla khác biệt bằng xe điện, công nghệ tự lái.
	Nhất quán	Giữ thông điệp và trải nghiệm đồng bộ qua thời gian/kênh.	Apple nhất quán trong thiết kế tối giản từ sản phẩm đến cửa hàng.
	Thời gian	Thương hiệu cần tích lũy lâu dài, không thể tạo ra trong “một đêm”.	Chanel duy trì biểu tượng thời trang hàng thập kỷ.
	Tín nhiệm & Xác thực	Niềm tin là nền móng; thương hiệu phải sống thật với lời hứa.	Patagonia gắn với tính bền vững, minh bạch chuỗi cung ứng.

Chiều kích	Quy Luật	Nội dung cốt lõi	Minh họa
Ranh giới mở rộng	Giới hạn mở rộng	Mở rộng thương hiệu cần trong lãnh thổ tự nhiên, tránh loãng bản sắc.	Porsche mở rộng sang SUV (Cayenne) vẫn hợp lý, nhưng không bán nước hoa.
	Toàn cầu & Địa phương	Thương hiệu toàn cầu giữ bản sắc cốt lõi nhưng thích ứng văn hóa địa phương.	McDonald's bán McSpicy ở Ấn Độ, Teriyaki Burger ở Nhật.
Giá trị khách hàng	Trải nghiệm	Thương hiệu định nghĩa bằng trải nghiệm tổng thể của khách hàng.	Starbucks không chỉ cà phê, mà là không gian nơi thứ 3.
	Cá nhân hóa	Đáp ứng từng cá nhân dựa trên dữ liệu/hành vi.	Spotify tạo danh sách nhạc riêng cho từng người.
	Cảm nhận hai chiều	Tiêu dùng vừa thể hiện hình ảnh bản thân, vừa là cách xã hội nhìn nhận.	BMW lái xe thấy mình thành đạt, xã hội cũng nhìn như vậy.
	Biểu tượng	Thương hiệu là tài sản văn hóa - xã hội, không chỉ sản phẩm.	Louis Vuitton biểu tượng của xa xỉ và đẳng cấp.

Chiều kích	Quy luật	Nội dung cốt lõi	Minh họa
Tính cộng đồng & đồng kiến tạo	Cộng đồng	Thương hiệu mạnh tạo cộng đồng người ủng hộ vượt ngoài giao dịch.	Harley-Davidson tạo câu lạc bộ H.O.G. (Harley Owners Group).
	Đồng sáng tạo	Khách hàng tham gia kiến tạo sản phẩm/ý tưởng cùng thương hiệu.	LEGO cho fan đề xuất mẫu mới để hãng sản xuất.
	Quyền sở hữu	Khi khách hàng có phần sở hữu, họ trở thành ủng hộ viên trung thành nhất.	Coop Italia siêu thị hợp tác xã, một phần do khách hàng sở hữu.
	Dữ liệu & Trí thức	Quản trị thương hiệu hiện đại dựa vào dữ liệu, insight khách hàng.	Netflix gợi ý phim dựa trên lịch sử xem của từng người.

Quy luật về bản sắc thương hiệu

Trong quản trị thương hiệu, quy luật về bản sắc thương hiệu khẳng định bản thân thương hiệu phải biết rõ “mình là ai” và “đại diện cho điều gì”. Quy luật này nhấn mạnh thương hiệu phải có DNA rõ ràng, phải dùng bản sắc để định vị trong tâm trí khách hàng, phải nhất quán qua thời gian để tạo niềm tin và là biểu tượng văn hóa - xã hội. Trong kỷ nguyên số, xu hướng thay đổi từng ngày, nhưng bản sắc vẫn là thứ bất biến. Doanh nghiệp có thể thay đổi chiến dịch, nền tảng, công cụ... nhưng đánh mất bản sắc thì cũng đồng nghĩa đánh mất linh hồn thương hiệu. Coca-Cola hơn 130 năm xoay quanh “niềm vui, sẻ chia”. Dù thay đổi khẩu hiệu, tinh thần cốt lõi vẫn là hạnh phúc. Colgate từng tung thức ăn đông lạnh, đi ngược bản sắc kem đánh răng dẫn đến thất bại. Bản sắc giống căn cước có thể thay đổi bề ngoài, nhưng lõi không thể giả tạo. Không có bản sắc, thương hiệu dễ chạy theo xu hướng rồi lạc lối. Khi sản phẩm ngày càng giống nhau, chỉ bản sắc sâu sắc mới tạo lợi thế cạnh tranh. Trong cấu trúc bản sắc có chức năng lý tính của sản phẩm hàng hóa và dịch vụ, đối với sản phẩm luôn đổi mới sáng tạo dẫn đầu thị trường thì dù tên thương hiệu nào cũng vẫn gây được chú ý của khách hàng. Các doanh nghiệp có sản phẩm dựa trên khoa học công nghệ thường có bản sắc này. Thông thường, vai trò của bản sắc thương hiệu sẽ ít đi với thương hiệu có sản phẩm

liên tục đổi mới dẫn đầu thị trường, bản sắc của nó thể hiện là đổi mới và sáng tạo thay vì các bản sắc gắn với nhân cách thương hiệu khác.

Quy luật về khác biệt

Khác biệt (differentiation) là khả năng thương hiệu tạo ra giá trị độc đáo, khiến khách hàng dễ nhận diện và lựa chọn mình thay vì đối thủ. Khác biệt có thể đến từ nhiều yếu tố như sản phẩm (công nghệ, chất lượng, thiết kế), dịch vụ (tốc độ, sự tận tâm, chăm sóc đặc biệt), hình ảnh & biểu tượng (logo, bao bì, phong cách truyền thông), trải nghiệm (không gian cửa hàng, dịch vụ hậu mãi), ý nghĩa biểu tượng (giá trị văn hóa, cảm xúc, niềm tin xã hội) và nhân cách thương hiệu (sang trọng, giản dị, thanh lịch, cởi mở, khiêm tốn,...). Jack Trout, cha đẻ của khái niệm định vị, từng khẳng định “Khác biệt hay là chết” (*Differentiate or Die*). Câu nói này không chỉ là một khẩu hiệu marketing mà là một quy luật bất biến trong quản trị thương hiệu, nếu không khác biệt, thương hiệu sẽ sớm bị hòa tan, mất chỗ đứng và biến mất khỏi tâm trí khách hàng. Trong một thế giới nơi sản phẩm, dịch vụ ngày càng tương đồng, khác biệt trở thành luật sinh tồn của thương hiệu.

Càng hội nhập con người ta càng muốn thể hiện bản sắc riêng có, tâm lý này khiến các thương hiệu cũng phải

khác biệt theo bản sắc riêng để phục vụ khách hàng. Sự khác biệt là hàng rào bảo vệ thương hiệu trước việc bị sao chép khi có sản phẩm cạnh tranh có cùng tính năng ra đời. iPhone có thể bị nhiều hãng bắt chước thiết kế, nhưng trải nghiệm iOS và hệ sinh thái Apple vẫn là khác biệt không thể thay thế. Hơn nữa, khác biệt giúp định vị và chiếm lĩnh vị trí trong nhận thức và tâm trí của khách hàng, như nói đến “xe máy” là Honda, nói đến “nước khoáng” là Lavie. Khách hàng đến cửa hàng không gọi “cho một chai nước khoáng” và gọi “cho một chai Lavie”, tiệm sửa xe không để “sửa xe máy” mà để “sửa xe Honda”. Từ các khác biệt và được định vị khác biệt trong nhận thức này, nó cho phép thương hiệu tạo các giá trị gia tăng nhờ bán sản phẩm với giá cao hơn, tạo lợi nhuận bền vững. Ngược lại, khi không có khác biệt, các thương hiệu phải chấp nhận cạnh tranh bằng giá rẻ, nếu không thương hiệu sẽ bị hoà tan và mất đi lòng trung thành của khách hàng.

Apple với triết lý nghĩ khác (think different) tạo ra hệ sinh thái khép kín với các triết lý tối giản hiện đại. Red Bull thống trị toàn cầu với định vị gắn với năng lượng và sức mạnh. Biti's Hunter tái định vị thành thương hiệu sneaker trẻ trung, khác biệt bằng câu chuyện “Đi để trở về”. Về mặt hình thái, các dạng thức khác biệt thương hiệu có thể biểu hiện ở: (1) khác biệt về chức năng với đặc tính, tính năng ưu việt nổi trội, (2) khác biệt cảm

xúc khi tạo ra cảm giác đặc biệt (Pepsi chia sẻ sự sáng khoái), (3) khác biệt về biểu tượng ở việc logo riêng, màu sắc đặc trưng, câu chuyện riêng, (4) khác biệt về trải nghiệm để khách hàng được phục vụ, được có cảm giác tiêu dùng đặc thù riêng có và (5) khác biệt về văn hoá, thường các doanh nghiệp khai thác văn hoá địa phương để đưa sự khác biệt ra thế giới hoặc mang một phong cách văn hoá nào đó chia sẻ đồng hành cùng khách hàng.

“Khác biệt hay là chết” không phải là lời hù dọa, mà là một sự thật hiển nhiên của thị trường. Những thương hiệu vĩ đại nhất thế giới đều được xây dựng và bảo vệ quanh một trục khác biệt rõ ràng. Trong kỷ nguyên số, nơi mọi sản phẩm có thể sao chép nhanh chóng, việc xác định và nuôi dưỡng khác biệt càng trở thành luật sống còn của thương hiệu. Nhà quản trị thương hiệu cần thấu hiểu khách hàng để xác định các điểm khác biệt cốt lõi, tạo ra câu chuyện để kể xoay quanh điểm khác biệt đó, nhất quán thông điệp và hình ảnh trên mọi điểm chạm và liên tục tân trang thương hiệu để tránh bị sao chép.

Quy luật về nhất quán

Thương hiệu mạnh là thương hiệu kiên trì với bản sắc, lặp lại thông điệp và trải nghiệm ổn định, tạo niềm

tin và lòng trung thành. Trong kỷ nguyên đa kênh, sự sáng tạo là cần thiết, nhưng nếu phá vỡ sự nhất quán, thương hiệu sẽ đánh mất linh hồn và chỗ đứng trong tâm trí khách hàng. Trong quản trị thương hiệu, nhất quán không chỉ là một nguyên tắc mà là quy luật bất biến. Một thương hiệu có thể đổi mới chiến dịch, sản phẩm, nhưng nếu thiếu sự ổn định trong thông điệp, hình ảnh và trải nghiệm, niềm tin khách hàng sẽ sụp đổ. Như Kapferer khẳng định “nhất quán xây dựng niềm tin, ngược lại sẽ giết nó” (*consistency builds trust, inconsistency kills it*).

Cách thức đơn giản nhất khi thể hiện nhất quán là doanh nghiệp thực hiện thiết kế logo và hệ thống nhận diện logo đồng bộ về màu sắc, kiểu chữ. Các doanh nghiệp lớn đều có sổ tay hướng dẫn sử dụng biểu trưng (brand identity manual) để nhân viên và đối tác tham chiếu khi sử dụng, ở Việt Nam hay gọi là dịch vụ “thiết kế hệ thống nhận diện thương hiệu”. Mở rộng ra ngoài thiết kế logo (biểu trưng), doanh nghiệp còn có hướng dẫn sử dụng nhất quán thông điệp về khẩu hiệu (slogan/tagline), giọng điệu, câu chuyện thương hiệu, nhất quán về trải nghiệm khi sử dụng sản phẩm và dịch vụ, nhất quán về các dịch vụ hậu mãi, nhất quán về giá trị cốt lõi thể hiện triết lý của thương hiệu. Nhiều khi chỉ nhìn cách sử dụng màu sắc, hay typo chữ là có thể nhận biết được

thương hiệu chứ chưa cần đọc tên. Kiểu màu đỏ của CocaCola, hình ảnh quả táo cắn dở của Apple, khẩu hiệu “just do it” được Nike sử dụng suốt từ năm 1988. Quá trình ghi nhớ được cho là từ vùng trí nhớ tạm thời lên vùng trí nhớ lâu dài phụ thuộc vào số lần tiếp xúc thông tin lặp đi lặp lại. Cho nên lý do cơ bản của việc thể hiện nhất quán là nhằm giúp khách hàng dễ dàng khắc sâu ghi nhớ, tránh mơ hồ với khách hàng khi thay đổi liên tục từ đó tạo trải nghiệm nhiều lần tạo niềm tin cho khách hàng. Khi làm ngược lại quy luật nhất quán, thương hiệu tự làm mờ nhạt mình, không có sự lặp lại khiến khó xây dựng lòng trung thành, đặc biệt nếu quảng cáo một nội dung thực tế trải nghiệm tiêu dùng một nội dung thì sẽ làm mất niềm tin của khách hàng.

Một số doanh nghiệp cố gắng thực hiện nhất quán thương hiệu đến mức yêu cầu mỗi nhân viên trở thành một đại sứ thương hiệu, như vậy nhân viên phải có hiểu biết sâu sắc nhất về thương hiệu, giá trị thương hiệu, bản sắc thương hiệu, hướng dẫn sử dụng và ứng dụng thương hiệu và hình ảnh, giọng điệu thương hiệu, câu chuyện thương hiệu,... để đảm bảo tiếp xúc với khách hàng được nhất quán trên tất cả nhân viên. Nỗ lực này khá khó khăn vì nhiều nhân viên làm ở những bộ phận ít giao tiếp với khách hàng nhưng lại đòi hỏi phải đủ tri thức để làm đại sứ thương hiệu.

Quy luật về thời gian

Trong kỷ nguyên số, tốc độ lan truyền nhanh khiến doanh nghiệp dễ ảo tưởng về thành công chớp nhoáng. Chỉ những thương hiệu biết kiên trì với bản sắc, nhất quán trong hành động, và cho thời gian đủ dài để tạo nên ký ức tập thể, mới có thể trở thành thương hiệu trường tồn. Quy luật Thời gian khẳng định rằng thương hiệu mạnh là kết quả của sự kiên nhẫn, tích lũy và bền bỉ. Không thể mua niềm tin chỉ bằng ngân sách quảng cáo; niềm tin chỉ đến khi thương hiệu lặp lại trải nghiệm tích cực trong nhiều năm, nhiều thế hệ. Khi coi thương hiệu như một con người, thì nhân cách của một con người cần hình thành 20 năm trở lên, thương hiệu cũng vậy nó cần thời gian để định hình nhân cách. Thực tế cho thấy, không có thương hiệu mạnh nào được tạo ra trong một đêm. Nhà quản trị thương hiệu phải hoạch định tầm nhìn chiến lược 10, 20 đến 50 năm trong hệ thống chiến lược từ kinh doanh, đến marketing, đến từng loại thương hiệu (doanh nghiệp hay sản phẩm). Tầm nhìn dài hạn giúp cho doanh nghiệp kiên trì với bản sắc nhất quán mà nó theo đuổi đồng thời xác định rõ ràng việc đầu tư ngân sách kéo/dẩy cho thương hiệu trong từng thời kỳ. Song song với việc giữ uy tín về chất lượng sản phẩm, thương hiệu phải tạo di sản qua các câu chuyện kể, truyền cảm hứng cho nhiều thế hệ qua các trải nghiệm tiêu dùng.

Coca-Cola tích lũy niềm tin hơn 130 năm, nước hoa Chanel No.5 ra đời năm 1921 đến nay vẫn là chuẩn mực sang trọng và biểu tượng của sang trọng và xa xỉ, Toyota mất hơn 80 năm để tạo ra hình ảnh xe bền và đáng tin cậy. Quy luật thời gian khẳng định rằng một thương hiệu chỉ đạt được uy tín và vị thế vững chắc khi được thử thách và tích lũy qua thời gian. Phải có đủ thời gian để khách hàng trải nghiệm lặp lại trước khi gắn bó lâu dài, cần thời gian để củng cố liên tục thông điệp và bản sắc thương hiệu trong tâm trí khách hàng, cần thời gian để xây dựng thương hiệu thành biểu tượng văn hoá xã hội thay vì coi nó là “nhãn hàng”. Paris lãng mạn hoa lệ hay Seoul năng động là bản sắc mà các địa phương này mất hàng chục đến trăm năm để xây dựng, không thể thực hiện một hay một vài chiến dịch truyền thông để khách hàng có ngay nhận thức về thương hiệu có bản sắc riêng như vậy. Đồng thời, thương hiệu là tập hợp các liên tưởng ký ức tập thể của khách hàng, nó sống trong trí nhớ và cảm xúc của họ, cảm xúc và trí nhớ này cần thời gian tiêu dùng để trải nghiệm, trải nghiệm lặp lại, liên tục tiếp nhận thông tin và ghi nhớ. Không thể nói một thương hiệu “sang trọng” thì có ngay kết quả là nhận thức “sang trọng” của khách hàng. Đồng thời, thương hiệu mạnh thường đi qua nhiều thế hệ khách hàng, từ cha mẹ sang con cái và thời gian chính là sợi dây truyền kết nối sự trung thành liên thế hệ đó.

Một số doanh nghiệp sử dụng chiêu trò để nổi bật trong ngắn hạn (scandal, quảng cáo sốc) nhưng không xây dựng giá trị lâu dài, hoặc họ đổi định vị, đổi logo quá nhanh khiến khách hàng không kịp nhận diện, mất tích lũy ghi nhớ. Một số doanh nghiệp đầu tư mạnh cho truyền thông nhưng thiếu kiên nhẫn, dễ mất niềm tin khi sản phẩm không bám rễ lâu dài, khi bị áp lực KPI doanh thu trên cơ sở ngân sách lớn dành cho marketing đã tiêu trước đó. Với thương hiệu mới, ngân sách marketing thương hiệu phải coi như khoản đầu tư thay vì coi như chi phí để tính toán với tỷ lệ % trên doanh thu trong hoạch định ngân sách các năm đầu. Thương hiệu beer Laser tại Việt Nam từng làm mưa làm gió vài năm nhưng biến mất nhanh chóng vì không tích lũy được niềm tin bền vững.

Quy luật về tín nhiệm

Trong thời đại thông tin minh bạch, nơi khách hàng có thể kiểm chứng mọi lời hứa chỉ bằng vài cú click, niềm tin trở thành tài sản quý giá nhất của thương hiệu. Không có niềm tin, thương hiệu chỉ là một cái tên trống rỗng. Và niềm tin ấy chỉ tồn tại khi thương hiệu xác thực (authentic), tức là sống đúng với những gì đã cam kết. Đây chính là Quy luật Tín nhiệm, thương hiệu chỉ tồn tại khi khách hàng thật sự tin tưởng và cảm thấy thương hiệu là chân thật. Quy luật về tín nhiệm khẳng

định thương hiệu mạnh không chỉ cần bản sắc, khác biệt lẫn sự nhất quán, mà còn phải được tin tưởng và chứng minh là chân thật. Khách hàng ngày nay thông minh, họ không chỉ mua sản phẩm mà còn “mua niềm tin”. Trong thế giới đầy cạnh tranh và tin giả, thương hiệu xác thực và có tín nhiệm sẽ nổi bật như ngọn hải đăng - dẫn đường, tạo sự an tâm và gắn bó lâu dài. Đó là lý do vì sao nhiều thương hiệu vĩ đại không chỉ sống nhờ sản phẩm, mà còn trường tồn nhờ niềm tin và sự thật mà họ mang lại cho xã hội.

Khách hàng khi tiêu dùng luôn có niềm tin rằng thương hiệu sẽ luôn giữ lời hứa. Niềm tin này tích lũy qua trải nghiệm lặp lại, không thể mua bằng quảng cáo. Đồng thời, khách hàng xác thực niềm tin đó qua trải nghiệm tiêu dùng và tiêu dùng lặp lại khi thương hiệu không chỉ truyền thông giá trị mà còn hành động đúng với giá trị ấy. Cả hai yếu tố này song hành với nhau, khi không thể xác thực được các tuyên ngôn của thương hiệu thì niềm tin dễ sụp đổ và khi không có tín nhiệm nữa thì thương hiệu sẽ không thể tồn tại. Scandal sữa nhiễm melamine khiến nhiều thương hiệu biến mất, cuộc thanh trừng sữa giả sữa nhái vào năm 2025 cũng khiến cả trăm thương hiệu sữa biến mất khỏi thị trường. Hệ quả của việc mất niềm tin là thương hiệu bị phá hủy, hệ quả của việc tuyên bố với thực tế khác nhau khiến khách hàng tẩy chay sau khi xác thực gian dối, khi đã đánh mất

niềm tin thì rất khó khôi phục kể cả có bỏ ra rất nhiều chi phí tái xây dựng lại niềm tin thương hiệu. Ở chiều ngược lại, cách một thương hiệu hành xử khi khủng hoảng có thể củng cố niềm tin thay vì hủy hoại nó. Trường hợp kinh điển là Johnson & Johnson với thuốc Tylenol năm 1982, khi phát hiện một số viên thuốc bị kẻ xấu tẩm độc, hãng lập tức thu hồi toàn bộ sản phẩm trên toàn nước Mỹ dù thiệt hại rất lớn, thay vì che giấu để bảo vệ doanh số trước mắt. Chính sự minh bạch và đặt an toàn khách hàng lên trên lợi nhuận đã giúp Tylenol nhanh chóng giành lại thị phần và trở thành chuẩn mực về xử lý khủng hoảng. Bài học rút ra là tín nhiệm không được đo bằng lúc thuận lợi, mà bằng cách thương hiệu phản ứng khi mọi thứ trở nên tồi tệ.

Thương hiệu thực chất là một lời hứa về chất lượng, trải nghiệm, giá trị. Khách hàng chọn thương hiệu không chỉ vì tính năng mà vì họ tin lời hứa đó. Trong thời đại thông tin chia sẻ dễ dàng trên không gian mạng, khách hàng không chấp nhận thương hiệu chỉ đánh bóng, nếu phát hiện sự giả dối, phản ứng của khách hàng sẽ rất mạnh mẽ tạo ra các cuộc khủng hoảng truyền thông và tẩy chay không sử dụng sản phẩm. Một số thương hiệu giảm giá để thu hút khách hàng, nhưng nhờ niềm tin mà một số thương hiệu đã trụ hạng nhờ sự ủng hộ và tin tưởng của khách hàng. Để xây dựng niềm tin thương hiệu, nhà quản trị thương hiệu cần xử lý các vấn đề về

thông tin minh bạch, trung thực và có thể cho khách hàng kiểm chứng, thực hiện hành động gắn liền với các cam kết, có phản hồi chủ động tích cực đến khách hàng và luôn lắng nghe ý kiến khách hàng, thực hiện kiên trì xây dựng thương hiệu với tầm nhìn dài hạn.

Các quy luật về ranh giới mở rộng

Cách tiếp cận nguồn lực chỉ ra rằng, bất kỳ một tổ chức nào đều có giới hạn về nguồn lực và năng lực, vì thế họ luôn phải giải quyết bài toán tối ưu để đạt được hiệu suất sử dụng nguồn lực tốt nhất. Quy mô sản xuất của nhà máy đã tự giới hạn số lượng sản phẩm ra thị trường. Khi phát triển thương hiệu doanh nghiệp gặp phải giới hạn về bài toán điều chỉnh để giữ bản sắc giữa thị trường mới và cũ, giữa thị trường địa phương và toàn cầu, giữa việc mở rộng danh mục khiến thương hiệu bị pha loãng. Vấn đề là phải xác định mở rộng với biên độ như thế nào để tránh pha loãng và nuốt lẫn nhau giữa các thương hiệu.

Quy luật về giới hạn mở rộng

Trong kinh doanh, mở rộng thương hiệu là một chiến lược hấp dẫn, cùng một cái tên quen thuộc, doanh nghiệp có thể tung thêm sản phẩm mới, thâm

nhập ngành hàng mới và tăng doanh thu. Thành công đến từ việc biết rõ bản sắc và giới hạn, sau đó mở rộng hợp lý để tăng trưởng mà không phá vỡ niềm tin khách hàng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, không phải mọi mở rộng đều thành công. Khi vượt quá lãnh thổ tự nhiên của bản sắc, thương hiệu dễ mất uy tín, thậm chí phá hủy giá trị đã xây dựng. Giới hạn của mở rộng nhắc nhở nhà quản trị thương hiệu là không thể một thương hiệu đại diện cho tất cả. Những thương hiệu từng thất bại vì mở rộng mù quáng (Colgate kinh doanh thức ăn đông lạnh, Harley-Davidson kinh doanh nước hoa) cho thấy phá vỡ quy luật này có thể khiến thương hiệu mất cả bản sắc. Thương hiệu chỉ có thể mở rộng trong phạm vi phù hợp với bản sắc và năng lực cốt lõi của nó.

Thương hiệu có ranh giới tự nhiên, có không gian mà bản sắc và định vị của thương hiệu cho phép, nếu mở rộng đúng thì thương hiệu phát triển mà không mất đi bản sắc, nếu mở rộng sai thì thương hiệu loãng đi, khách hàng mất niềm tin, định vị bị mờ nhạt. Kapferer gọi đây là nguy cơ loãng thương hiệu khi cố gắng làm quá nhiều thứ. Starbucks từng thử nghiệm bán rượu tại Mỹ gây tranh cãi, không duy trì lâu, Colgate thất bại khi tung thức ăn đông lạnh, đi ngược bản sắc kem đánh răng, Virgin thất bại trong rượu cola, xe hơi do vượt khỏi năng lực cốt lõi. Mỗi thương hiệu khi xác định được bản sắc riêng, nếu mở rộng sản phẩm không

ăn khớp với bản sắc định vị ban đầu thì sẽ khiến khách hàng cảm thấy không được tự nhiên. Đồng thời, quá trình ghi nhớ của khách hàng gắn với cái cũ rất chặt chẽ, khi đưa thêm vào khái niệm mới, mở rộng quá xa có thể gây xung đột về nhận thức của khách hàng. Bên cạnh đó, nếu sản phẩm mới thất bại nó có thể ảnh hưởng quay lại đến sản phẩm gốc với thương hiệu cũ. Lý do của doanh nghiệp khi mở rộng thương hiệu lại sử dụng thương hiệu cũ là để tiết kiệm chi phí truyền thông quảng bá vào thị trường, một số khác để tránh pha loãng thì có sử dụng đặt tên mới nhưng đi song hành cùng với thương hiệu cũ theo cách thức song song và có tiến/lùi thứ hạng quan trọng tùy thuộc vào giai đoạn truyền thông. Cách làm này phần nào làm giảm thiểu được rủi ro pha loãng của thương hiệu, nó tạo ra một ngôi nhà thương hiệu với thương hiệu mạnh diu dắt thương hiệu mới. Tuy nhiên, khi việc mở rộng không thành công thì nó lại kéo theo hậu quả tổn kém quá nhiều chi phí, chưa kể còn gây hại đến cả hệ thống vận hành của thương hiệu cũ. Để giảm thiểu rủi ro và các yếu tố không chắc chắn, nhà quản trị thương hiệu có thể mở rộng trong phạm vi liên quan đến bản sắc cốt lõi, phân tích khả năng chấp nhận của khách hàng về việc liệu khách hàng có “tin tưởng” thương hiệu cho sản phẩm mới, nếu sản phẩm mới quá khác, nên dùng thương hiệu con (sub-brand) hoặc thương hiệu độc lập thay vì gắn vào thương hiệu mẹ. Đồng thời,

đều phải thực hiện thử nghiệm trước khi nhân rộng, thử nghiệm trong phạm vi nhỏ để đo phản ứng trước khi tung ra toàn thị trường. Đối lập với các thất bại kể trên là những cuộc mở rộng được dẫn dắt bằng năng lực cốt lõi. Apple đi từ máy tính sang iPod, iPhone, iPad rồi Apple Watch và dịch vụ - mỗi bước đều xoay quanh trục “thiết kế tinh gọn và hệ sinh thái liền mạch” nên không làm loãng bản sắc mà còn củng cố nó. Amazon mở rộng từ bán sách trực tuyến sang điện toán đám mây (AWS) tưởng chừng rất xa, nhưng vẫn nằm trong năng lực lõi về hạ tầng công nghệ và vận hành quy mô lớn, và nay AWS trở thành một trong những nguồn lợi nhuận chính của tập đoàn. Khác biệt giữa thành công và thất bại không nằm ở việc mở rộng “gần” hay “xa” ngành gốc, mà ở chỗ sản phẩm mới có được khách hàng tin tưởng giao phó dựa trên năng lực thật của thương hiệu hay không.

Quy luật về quan hệ toàn cầu và địa phương

Cách nói toàn cầu hay địa phương là hình thái cụ thể của thị trường bao trùm và thị trường cụ thể. Khi thương hiệu đang có chỗ đứng ở một thị trường, mở rộng sang thị trường khác (địa bàn địa lý hoặc nhóm khách hàng khác), nó đòi hỏi giải quyết xung đột giữa giữ gìn bản sắc cũ với việc thay đổi để phù hợp với các đặc điểm của thị trường mới. Sự thành công đến

từ cân bằng tinh tế, giữ được bản sắc cốt lõi để đảm bảo tính nhất quán, đồng thời linh hoạt điều chỉnh để phù hợp với văn hóa địa phương. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, những thương hiệu biết nói ngôn ngữ của thế giới, nhưng cũng thì thầm bằng giọng địa phương mới có thể vừa được nhận diện rộng rãi, vừa được yêu mến tại từng thị trường. Toàn cầu hóa, nhiều thương hiệu muốn mở rộng ra khỏi biên giới quốc gia để tìm kiếm tăng trưởng. Tuy nhiên, không phải cứ “mang nguyên xi” một thương hiệu toàn cầu đi khắp nơi là thành công. Ngược lại, nếu quá chú trọng bản địa mà đánh mất bản sắc cốt lõi, thương hiệu cũng dễ tan biến. Thương hiệu mạnh phải vừa giữ bản sắc toàn cầu, vừa thích ứng với văn hóa địa phương. KFC ở Trung Quốc có menu thêm cháo gà, cơm hộp, ở Việt Nam thêm cơm gà, canh kim chi.

Thương hiệu cần giữ được bản sắc chung, thông điệp cốt lõi, chất lượng sản phẩm đồng nhất. Đây là nền tảng để khách hàng ở bất kỳ đâu cũng nhận ra thương hiệu. Đồng thời, thương hiệu cần tinh chỉnh, thích ứng với văn hóa, khẩu vị, thói quen tiêu dùng tại từng thị trường, từng nhóm khách hàng. Nếu không, thương hiệu sẽ bị coi là xa lạ, thiếu liên quan. Sức mạnh của thương hiệu toàn cầu đến từ khả năng kết hợp hai chiều, vừa giữ bản sắc chung lại phải linh hoạt cho phù hợp với bản địa. Ở đây phải thấy được quy luật của thích ứng khi đối diện

với các nhóm khách hàng với niềm tin, thói quen và sở thích khác nhau thì làm thế nào để thương hiệu có thể được chấp nhận với đặc thù địa phương đó. Một mặt nó không thể để mất bản sắc thương hiệu, mặt khác không thể điều chỉnh quá mức để mất đi tính chất toàn cầu hoặc bản sắc thương hiệu cốt lõi. Nhà quản trị thương hiệu nào xử lý một cách hài hoà và khéo léo để tạo ra sự cộng hưởng tích cực, vừa duy trì niềm tin ở thương hiệu ban đầu vừa gắn gũi với từng nhóm khách hàng bản địa mới thì sẽ đạt được thành công. Ngược lại, thương hiệu với bản sắc không hợp khẩu vị địa phương thì sẽ thất bại (ngành F&B chứng kiến rất nhiều sự thay đổi khẩu vị của từng vùng), hoặc thương hiệu lại quá địa phương đến mất đi bản sắc ban đầu dẫn đến sự không cân bằng và cảm giác giả tạo vì khác xa với giá trị và thông điệp ban đầu mà thương hiệu đưa ra. Lịch sử kinh doanh có không ít bài học đắt giá về sự thiếu thích ứng này. Walmart từng phải rút khỏi Đức và Hàn Quốc vì áp dụng nguyên xi mô hình bán lẻ kiểu Mỹ - từ cách bài trí siêu thị đến thói quen phục vụ - vốn không phù hợp với thói quen mua sắm và kỳ vọng của người tiêu dùng bản địa. Starbucks cũng gặp khó tại Úc, nơi đã có sẵn văn hóa cà phê đặc sản lâu đời và tinh tế, khiến mô hình chuỗi tiêu chuẩn hóa của hãng bị xem là nhạt nhòa và phải thu hẹp đáng kể. Những trường hợp này cho thấy quy mô và danh tiếng toàn cầu không thể thay thế cho sự thấu hiểu văn hóa địa phương.

Doanh nghiệp Việt Nam ít có thương hiệu ra các thị trường nước ngoài hoặc trên phạm vi toàn cầu. Để mở rộng trong tương lai hoặc thâm nhập thị trường mới nước ngoài, nhà quản trị thương hiệu cần xác định đâu là giá trị không thể thay đổi tạo ra bản sắc toàn cầu, đâu là các yếu tố địa phương (khẩu vị, phong tục, tôn giáo, văn hoá bản địa,...) cần xác định phải điều chỉnh cho phù hợp, phối hợp với các đối tác địa phương để đạt được sự thích ứng nhanh chóng và tạo dựng niềm tin dựa trên niềm tin của thương hiệu đối tác, quản trị một kế hoạch truyền thông đa tầng đa kênh hiệu quả hướng đối tượng.

Các quy luật về giá trị khách hàng

Coi khách hàng là trung tâm, chủ thể là nhà quản trị thương hiệu nắm giữ quy luật xây dựng biểu tượng thương hiệu, thấu hiểu khách hàng, từ đó cung cấp cho khách hàng trải nghiệm và tương tác cảm nhận khi tiêu dùng. Bốn quy luật này gắn kết với nhau với những nguyên lý và nguyên tắc nhất định.

Quy luật về trải nghiệm

Trải nghiệm thương hiệu (brand experience) là tập hợp mọi cảm giác, cảm xúc, suy nghĩ và hành

động mà khách hàng có trong quá trình tiếp xúc với thương hiệu, từ quảng cáo, bao bì, mua hàng, sử dụng, đến dịch vụ hậu mãi hoặc toàn thể các điểm chạm thương hiệu. Trải nghiệm ban đầu có thể đến thông qua truyền thông quảng cáo, mua sắm tiêu dùng, chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt, cảm xúc chân thực tại mỗi điểm chạm thương hiệu. Khách hàng không còn chỉ mua sản phẩm hay dịch vụ, họ mua trải nghiệm tổng thể mà thương hiệu mang lại. Giá trị thương hiệu được định hình và duy trì chủ yếu qua trải nghiệm thực tế mà khách hàng có với nó. Từ phim ảnh đến Disneyland, mọi điểm chạm tạo trải nghiệm kỳ diệu “ảo thuật”, mỗi lần mở hộp điện thoại iPhone là một nghi thức.

Quy luật Trải nghiệm nhắc nhở rằng thương hiệu không tồn tại trong bài thuyết trình hay quảng cáo TV, mà trong những gì khách hàng thật sự cảm nhận khi tiếp xúc. Thương hiệu mạnh là thương hiệu biến mỗi lần tiếp xúc thành một trải nghiệm tích cực, đồng nhất và đáng nhớ. Trong bối cảnh khách hàng ngày càng khó tính và truyền thông xã hội khuếch đại mọi trải nghiệm, việc quản trị trải nghiệm thương hiệu không còn là tùy chọn, mà là quy luật sống còn. Một sản phẩm tốt có thể mua được bằng công nghệ, nhưng một thương hiệu mạnh chỉ có thể hình thành khi trải nghiệm khách hàng nhất quán, tích cực và lâu dài.

Quảng cáo có thể thu hút, nhưng trải nghiệm mới quyết định khách hàng quay lại hay rời bỏ bởi vì con người ghi nhớ cảm xúc mạnh mẽ hơn thông tin. Một trải nghiệm tích cực lặp lại nhiều lần sẽ tạo lòng trung thành đồng thời nó khuyến khích lan tỏa cộng đồng. Với mạng xã hội, trải nghiệm tốt được chia sẻ rộng rãi, trải nghiệm tệ càng lan nhanh hơn. Một trải nghiệm tệ có thể khiến khách hàng bỏ đi mãi mãi, bất kể quảng cáo hay ra sao, chưa kể trải nghiệm xấu dễ bị lan truyền trên mạng, gây thiệt hại lớn. Đồng thời, nếu trải nghiệm thực tế không khớp thông điệp, thương hiệu bị xem là giả dối kéo theo định vị sai lệch. Nhà quản trị thương hiệu cần lắng nghe và thấu hiểu khách hàng, thiết kế hành trình khách hàng xác định mọi điểm chạm nhằm kiểm soát trải nghiệm, đồng bộ hóa trải nghiệm đa kênh (omnichannel), đào tạo nhân viên để trở thành các đại diện hay đại sứ thương hiệu trong tiếp xúc trải nghiệm với khách hàng.

Quy luật về cá nhân hóa

Quy luật Cá nhân hóa khẳng định trong bối cảnh khách hàng ngày càng khắt khe, thương hiệu chỉ có thể xây dựng niềm tin và sự trung thành nếu mang đến trải nghiệm riêng biệt cho từng cá nhân. Công nghệ giúp điều này khả thi, nhưng gốc rễ vẫn là sự thấu hiểu con người. Từ chiến dịch “Share a Coke” của Coca-Cola in tên riêng trên vỏ chai, tạo cảm giác thân thuộc

đến Spotify, Netflix, Amazon với hệ thống gợi ý thông minh, tất cả cho thấy: cá nhân hóa không còn là công cụ marketing, mà là quy luật sống còn để thương hiệu trở thành một phần tự nhiên trong đời sống của mỗi khách hàng. Thương hiệu chỉ mạnh khi biết tạo trải nghiệm mang tính cá nhân cho từng khách hàng.

Trong thời đại kỹ thuật số, khách hàng không còn hài lòng với thông điệp chung chung. Họ mong muốn thương hiệu hiểu mình, nói chuyện với mình và phục vụ theo cách riêng cho mình. Chính vì vậy, “cá nhân hóa” không còn là một chiến thuật, mà trở thành quy luật bất biến trong quản trị thương hiệu. Cá nhân hóa là khả năng thương hiệu điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ, thông điệp và trải nghiệm dựa trên dữ liệu, hành vi, nhu cầu và sở thích cá nhân. Trước đây, thương hiệu đã phân khúc đến từng nhóm khách hàng, nhưng ngày nay, thương hiệu phải “may đo” trải nghiệm cho từng người. Điều này giải quyết được nhờ công nghệ phân tích hành vi, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo. Khi càng nhiều thương hiệu thực hiện cá nhân hoá, điều này khiến cho đòi hỏi của khách hàng hình thành thói quen coi như là hiển nhiên, nếu thương hiệu khác không được cá nhân hoá họ sẽ cảm thấy xa lạ. Trải nghiệm cá nhân hoá này giúp khách hàng cảm thấy được quan tâm, từ đó gắn bó lâu dài, tạo lòng trung thành của khách hàng đồng thời cá nhân hóa giúp thông điệp chính xác, giảm lãng phí ngân sách, tăng chuyển đổi.

Quy luật về cảm nhận hai chiều

Theo Jean-Noël Kapferer, có hai chiều cảm nhận, thứ nhất là cách khách hàng nhìn thấy chính mình khi dùng thương hiệu (người chạy bộ với giày Nike thấy mình mạnh mẽ, quyết tâm) và thứ hai là cách xã hội nhìn nhận người tiêu dùng thương hiệu (người đeo BVLGARI được cho là sang trọng đẳng cấp). Hai chiều này bổ sung cho nhau, tự thân là cảm xúc cá nhân, phản chiếu là sự xác nhận xã hội. Quy luật cảm nhận hai chiều khẳng định rằng sức mạnh thương hiệu không chỉ đến từ sản phẩm hay thông điệp, mà từ việc thương hiệu tạo ra cả trải nghiệm cá nhân (khách hàng thấy mình là ai khi dùng thương hiệu) và xác nhận xã hội (người khác nhìn họ như thế nào qua thương hiệu đó). Khi cảm nhận cá nhân (self-image) và phản ảnh (reflection) đồng thuận, thương hiệu vừa thỏa mãn cái tôi cá nhân, vừa khẳng định vị thế xã hội. Đây là nền tảng để thương hiệu vượt khỏi mức hàng hóa và trở thành biểu tượng sống động trong đời sống văn hóa. Tiêu dùng một thương hiệu, khách hàng không chỉ mua sản phẩm mà còn trải qua một hành động biểu đạt bản thân. Mỗi thương hiệu tác động đến cảm nhận của chính khách hàng về mình và đồng thời đến cách xã hội nhìn nhận khách hàng đó một cách hiệu quả chính là hiểu về Quy luật Cảm nhận hai chiều. Mỗi trải nghiệm với thương hiệu đều đồng thời phản ánh hình ảnh bản thân của khách hàng và hình ảnh xã hội gắn với họ.

Hành vi tiêu dùng lúc này dùng để biểu đạt bản sắc thương hiệu với mục đích nói lên “tôi là ai”, đây là việc thực hiện chức năng biểu tượng của thương hiệu. Mỗi thương hiệu gắn liền với một hình ảnh điển hình vì thế khách hàng bị xã hội “định vị” qua thương hiệu mà họ lựa chọn. Nếu chỉ có bản thân thấy tốt nhưng thiếu việc xã hội không công nhận thì thương hiệu khó lan tỏa. Ngược lại, nếu chỉ có xã hội công nhận mà thiếu sự phù hợp với bản thân thấy tốt thì trong lòng khách hàng thấy giả tạo.

BẢNG 5
Minh họa Cảm nhận và Phản ánh

Thương hiệu	Tự cảm nhận	Phản ánh
Mercedes-Benz	Tôi thành đạt, đẳng cấp	Người khác xem tôi là doanh nhân giàu có, quyền lực
Nike	Tôi năng động, quyết tâm	Người khác thấy tôi mang tinh thần thể thao
Starbucks	Tôi hiện đại, yêu trải nghiệm	Người khác nhìn tôi như dân văn phòng trẻ trung, thành thị
Trung Nguyên Legend	Tôi gắn với văn hóa Việt, khát vọng lớn	Người khác thấy tôi tự hào bản sắc dân tộc

Mâu thuẫn giữa tự cảm nhận và phản ánh có thể làm mất đi tính xác thực của thương hiệu từ đó khiến khách hàng cảm thấy thương hiệu giả dối. Ví dụ, thương hiệu quảng bá “xa xỉ, đẳng cấp” nhưng lại dễ mua rẻ. Cộng đồng thương hiệu chỉ hình thành khi có sự thống nhất giữa “tôi là ai” và “chúng ta là ai”. Đồng thời, tính phản ánh nếu bị gắn với hình ảnh tiêu cực thì thương hiệu dễ bị tẩy chay. Vì vậy, nhà quản trị thương hiệu cần biết khách hàng cảm thấy thế nào khi chọn mình, định hình hình ảnh người tiêu dùng thương hiệu trong mắt xã hội, thực hiện chiến dịch truyền thông phải làm cho hai chiều này hài hòa và cuối cùng là tính phản ánh có thể tạo ra xu hướng văn hoá và thay đổi xã hội thì bản thân thương hiệu cần phải thay đổi cho phù hợp.

Quy luật về biểu tượng

Biểu tượng là lớp ý nghĩa vượt lên trên công dụng thực tế, thương hiệu trở thành biểu tượng khi khách hàng gắn nó với câu chuyện, văn hóa hoặc bản sắc cá nhân. Biểu tượng có thể hình thành từ Logo, màu sắc, thiết kế (màu xanh Tiffany, vạch ba sọc của Adidas), câu chuyện thương hiệu (nghi khác của Apple) hay trải nghiệm và cộng đồng (Dove tôn vinh vẻ đẹp tự nhiên, Harley-Davidson gắn với phong cách sống bụi bặm phong trần). Người tiêu dùng không chỉ mua công dụng, họ còn mua giá trị văn hóa, cảm xúc, vị thế xã hội. Đó chính là Quy luật về biểu tượng

thương hiệu. Thương hiệu chỉ trở nên vĩ đại khi nó vượt khỏi giá trị sử dụng để trở thành một biểu tượng mang ý nghĩa xã hội, văn hóa hoặc cá nhân.

Quy luật biểu tượng khẳng định rằng thương hiệu mạnh không chỉ bán sản phẩm, mà còn bán ý nghĩa biểu tượng. Khi trở thành biểu tượng, thương hiệu chiếm vị trí đặc biệt trong tâm trí khách hàng, gắn liền với cảm xúc, lối sống, và thậm chí cả bản sắc cá nhân. Trong kỷ nguyên cạnh tranh khốc liệt, sản phẩm dễ bị sao chép, nhưng biểu tượng thì không. Đó là lý do vì sao Apple, Louis Vuitton có thể duy trì sức mạnh thương hiệu bền vững vì biểu tượng sống động trong đời sống xã hội. Biểu tượng giúp khách hàng lưu giữ thông tin một cách mềm mại thay vì các thông tin khô khan liên quan đến chức năng và tính năng của sản phẩm, đồng thời biểu tượng tạo ra địa vị và vị thế để thương hiệu có thể bán được với giá cao. Ý nghĩa đằng sau các biểu tượng thường gắn với lịch sử, văn hoá và câu chuyện kể nên nó mang đặc điểm riêng và khó mà có thể sao chép. Thương hiệu thiếu tính biểu tượng chỉ giới thiệu được các chức năng và công dụng thì có thể bị thay thế bởi thương hiệu khác, lựa chọn với tính năng sản phẩm tương đương sẽ đơn giản hơn đồng thời chỉ có thể cạnh tranh bằng giá thấp. Nhiều thương hiệu điện thoại thông minh của Trung Quốc có cấu hình mạnh, giá rẻ, nhưng không đạt tầm Apple hay Samsung vì thiếu sức mạnh biểu tượng.

Nhà quản trị thương hiệu cần xây dựng câu chuyện thương hiệu để gắn cho một huyền thoại hoặc một triết lý nào đó, đồng thời gắn thương hiệu với phong trào, giá trị nhân văn hoặc lối sống để tạo các liên kết văn hoá xã hội từ đó nuôi dưỡng và xây dựng cộng đồng thương hiệu, biến khách hàng trở thành những người mang biểu tượng. Cùng với quản trị đầu tư cho thương hiệu theo các nguyên tắc, quy luật hiện đại trong một khoảng thời gian đủ cho củng cố hình ảnh biểu tượng thương hiệu.

Các quy luật về cộng đồng

Mối quan hệ giữa thương hiệu với khách hàng khi là quan hệ 1 - nhiều sẽ tạo ra một cộng đồng và phát triển các quan hệ tương quan giữa hai đối tượng này ở góc độ phải xây dựng một cộng đồng thương hiệu, các cá nhân trong cộng đồng thương hiệu này phải đồng sáng tạo ra thương hiệu, lại đồng sở hữu thương hiệu và đòi hỏi thương hiệu phải hiểu biết có kiến thức về cộng đồng dựa trên việc quản lý, khai thác dữ liệu theo thời gian thực. Từ đó hình thành 4 quy luật quan trọng của quan hệ cộng đồng với thương hiệu: quy luật về cộng đồng thương hiệu, quy luật về đồng sáng tạo thương hiệu, quy luật về đồng sở hữu thương hiệu và quy luật về tri thức về cộng đồng.

Quy luật về cộng đồng

Cộng đồng thương hiệu là nhóm người tập hợp quanh thương hiệu, chia sẻ niềm tin, giá trị và kết nối với nhau thông qua thương hiệu. Khách hàng không chỉ mua sản phẩm, mà còn trở thành thành viên của cộng đồng thương hiệu, mối quan hệ giờ không chỉ là giao dịch mua bán, mà là gắn bó, chia sẻ, đồng hành. Việc lan toả hay tiếp thị trong một cộng đồng có sức mạnh hơn so với quảng cáo và truyền thông một chiều. Trong quá khứ, thương hiệu chủ yếu là một cam kết một chiều từ doanh nghiệp đến khách hàng, sản phẩm tốt, giá hợp lý, quảng cáo hấp dẫn. Nhưng trong thế kỷ 21, thương hiệu không chỉ sống trong quảng cáo hay trên bao bì - nó tồn tại trong cộng đồng người tiêu dùng, người hâm mộ và những người ủng hộ. Thương hiệu mạnh là thương hiệu tạo ra và nuôi dưỡng một cộng đồng trung thành vượt lên trên giao dịch mua bán. Khi thương hiệu là hạt nhân của một cộng đồng, nó vượt lên khỏi cạnh tranh giá cả và trở thành một phần của lối sống.

Trong thế giới mà khách hàng khao khát sự kết nối, thương hiệu thành công là thương hiệu tạo ra cảm giác thuộc về - nơi mỗi khách hàng vừa là người tiêu dùng, vừa là thành viên, vừa là người ủng hộ. Bản năng con người cần kết nối, khách hàng không muốn chỉ là “người mua” mà muốn thuộc về một nhóm, chia sẻ cùng giá trị.

Khi khách hàng gắn bó với nhau, sự trung thành không chỉ với sản phẩm mà còn với nhóm xã hội mà họ tham gia. Quảng cáo có thể ngừng, sản phẩm có thể thay đổi, nhưng cộng đồng gắn kết sẽ tiếp tục duy trì sức sống thương hiệu. Khi không có cộng đồng, mỗi lần bán thương hiệu sẽ phải thêm chi phí quảng cáo để có khách hàng mới. Ý thức được việc xây dựng thương hiệu cộng đồng, hầu hết các thương hiệu hiện nay đều tận dụng các nền tảng kết nối để xây dựng cộng đồng trên mạng xã hội như Facebook, Tiktok, các ứng dụng quản lý điểm và trao đổi điểm khách hàng trung thành, các sự kiện kết nối thành viên cộng đồng. Thông qua các kênh kết nối này, khuyến khích khách hàng tham gia góp ý, tạo nội dung, đồng sáng tạo thương hiệu, tổ chức sự kiện, workshop, hội nhóm offline để tăng sự gắn kết và khách hàng cảm thấy tiếng nói có giá trị. Có những thương hiệu lấy chính cộng đồng làm động lực tăng trưởng cốt lõi. Xiaomi thuở đầu gây dựng đội ngũ “Mi Fans” đông đảo, để người dùng tham gia góp ý và bình chọn tính năng cho từng bản cập nhật hệ điều hành, biến khách hàng thành lực lượng phát triển sản phẩm và truyền thông không công. Thương hiệu mỹ phẩm Glossier gần như khởi nguồn từ một blog làm đẹp, lắng nghe và biến phản hồi của cộng đồng độc giả thành sản phẩm, nhờ đó lớn lên mà gần như không cần quảng cáo truyền thống giai đoạn đầu. Điểm chung là cộng đồng không chỉ tiêu thụ thương hiệu mà còn nuôi dưỡng và lan tỏa nó.

Quy luật về đồng sáng tạo

Trong thời đại mạng xã hội, khách hàng không còn chỉ là người tiêu dùng thụ động, mà đã trở thành người tham gia kiến tạo thương hiệu, đây là quá trình tương tác hai chiều. Họ có thể góp ý, sáng tạo nội dung, thậm chí cùng phát triển sản phẩm. Thương hiệu mạnh là thương hiệu biến khách hàng từ người mua thành người đồng kiến tạo giá trị. Doanh nghiệp chỉ dựa vào đội ngũ nội bộ, dễ tụt hậu so với nhu cầu thực tế. Đồng sáng tạo là quá trình doanh nghiệp và khách hàng cùng hợp tác để tạo ra sản phẩm, dịch vụ, trải nghiệm hoặc ý nghĩa thương hiệu. Khách hàng trở thành nhà thiết kế, nhà tiếp thị, nhà quảng bá, khách hàng cảm thấy mình thuộc về thương hiệu.

Khi khách hàng thấy “một phần của mình” trong thương hiệu, họ trở thành người ủng hộ trung thành nhất. Trong thời đại cá nhân hóa, khách hàng mong tiếng nói của họ ảnh hưởng đến thương hiệu. Quy luật đồng sáng tạo khẳng định thương hiệu không còn là “tài sản riêng của doanh nghiệp”, mà là kết quả của mối quan hệ hợp tác với khách hàng. Khi thương hiệu mở cửa để khách hàng tham gia kiến tạo, họ không chỉ tiêu dùng mà còn trở thành đồng tác giả và đồng chủ sở hữu tinh thần của thương hiệu. Sức mạnh thương hiệu đến từ việc trao quyền cho cộng đồng và biến khách hàng thành người

đồng sáng tạo giá trị. Đó là con đường để thương hiệu vừa đổi mới không ngừng, vừa nuôi dưỡng sự trung thành sâu sắc. Để thực hiện đồng sáng tạo, nhà quản trị thương hiệu cần xây dựng nền tảng đồng sáng tạo (website, app, diễn đàn) để khách hàng đề xuất ý tưởng, khuyến khích nội dung do khách hàng tạo (review, ảnh, video), thử nghiệm & phản hồi nhanh, nghe ý kiến cộng đồng để cải tiến, thưởng và công nhận cho những ý tưởng hay, đồng thời thực hiện cá nhân hoá để khách hàng tham gia cụ thể hơn vào xây dựng thương hiệu.

Quy luật về quyền sở hữu

Quyền sở hữu ở đây không chỉ mang nghĩa pháp lý (cổ phần, cổ phiếu), mà còn bao gồm quyền tham gia, quyền lợi ích và cảm giác làm chủ. Khách hàng góp vốn, mua cổ phần, token, khách hàng có tiếng nói quyết định đến sản phẩm/dịch vụ, khách hàng xem thương hiệu là một phần bản sắc cá nhân, coi thương hiệu là đối tượng sở hữu của bản thân. Sự sở hữu này biến khách hàng từ người mua thành đồng hành và bảo vệ thương hiệu. Quy luật quyền sở hữu nhấn mạnh thương hiệu không chỉ được xây dựng bởi doanh nghiệp, mà có thể được đồng sở hữu bởi khách hàng. Khi họ có phần lợi ích, phần tiếng nói, hoặc phần cảm xúc trong thương hiệu, họ sẽ trở thành lực lượng ủng hộ mạnh mẽ, giúp thương hiệu phát triển bền vững.

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, doanh nghiệp nào biến khách hàng thành chủ sở hữu đồng hành sẽ tạo được lợi thế vượt trội: vừa huy động được vốn, vừa củng cố sự trung thành, vừa có cộng đồng bảo vệ thương hiệu trong mọi hoàn cảnh. Đó là con đường để thương hiệu không chỉ được mua, mà còn được sống cùng và sở hữu bởi khách hàng. Khi khách hàng sở hữu một phần thương hiệu, họ sẽ trở thành những người ủng hộ mạnh mẽ nhất. Khi khách hàng có quyền sở hữu thực sự trong thương hiệu, họ sẽ gắn bó và ủng hộ nó như chính tài sản của mình. Khi khách hàng vừa tiêu dùng vừa đầu tư, họ trở thành cổ đông của thương hiệu, sở hữu khiến khách hàng gắn bó lâu dài. Doanh nghiệp có thể huy động vốn từ chính cộng đồng, đồng thời lan tỏa thương hiệu nhờ đội ngũ cổ đông là khách hàng. Nhiều thương hiệu truyền thống thất bại khi không tạo sự gắn bó về quyền lợi, trong khi các thương hiệu áp dụng mô hình hợp tác xã hoặc góp vốn tài sản lại có lực lượng khách hàng trung thành cực mạnh.

Nhà quản trị thương hiệu lúc này đóng vai trò như thành viên hội đồng quản trị để có chiến lược thu hút cổ đông là khách hàng, biến các nghị quyết của hội đồng thành chiến lược hành động cho các giám đốc điều hành. Muốn khách hàng mua cổ phần, thì bản thân doanh nghiệp phải hiệu quả và có lợi nhuận để chia sẻ các quyền lợi tài chính cho khách hàng cổ đông, trao

quyền để khách hàng có tiếng nói trong quyết định sản phẩm, dịch vụ. Xây dựng chương trình lòng trung thành của khách hàng nâng cao, nơi khách hàng được sở hữu trải nghiệm đặc biệt. Xem khách hàng như nhà đầu tư, một số doanh nghiệp còn có chế độ ưu đãi vốn vay để khách hàng mua và sở hữu cổ phần của doanh nghiệp (mua kiểu LBO). Mô hình hợp tác xã tiêu dùng minh họa rõ sức mạnh của quyền sở hữu này. Chuỗi bán lẻ đồ thể thao ngoài trời REI tại Mỹ vận hành như một hợp tác xã thuộc sở hữu của hàng chục triệu thành viên, mỗi người đóng một khoản phí nhỏ để trở thành đồng chủ sở hữu và được chia cổ tức hằng năm theo mức mua sắm. Chính cảm giác “cửa hàng này là của tôi” đã tạo ra một lực lượng khách hàng trung thành bền bỉ qua nhiều thập kỷ. Ở Việt Nam, các chương trình cổ đông - khách hàng hay mô hình thành viên góp vốn cũng đang được một số doanh nghiệp thử nghiệm, song cần thiết kế minh bạch về quyền lợi và pháp lý để tránh biến tướng thành huy động vốn trá hình.

Quy luật về dữ liệu

Bản chất của quy luật này là thấu hiểu khách hàng dựa trên dữ liệu đầy đủ và chính xác. Bất cân xứng thông tin chỉ ra rằng, ai có nhiều thông tin chính xác và đầy đủ hơn người đó sẽ chiến thắng trong các giao dịch. Không có dữ liệu, thương hiệu giống như con tàu

ra khơi mà không có la bàn. Thương hiệu mạnh ngày nay phải dựa trên dữ liệu và tri thức để hiểu khách hàng, ra quyết định và kiến tạo giá trị. Dữ liệu (Data) gồm thông tin thu thập từ hành vi, giao dịch, phản hồi, mạng xã hội, công nghệ IoT, được phân tích, diễn giải và chuyển thành dữ liệu có ý nghĩa để phục vụ chiến lược thương hiệu. Khách hàng ngày càng phức tạp, hành vi tiêu dùng thay đổi nhanh, đa kênh. Chỉ có dữ liệu mới giúp thương hiệu hiểu được khách hàng thật sự muốn gì. Thương hiệu nào nắm dữ liệu tốt hơn sẽ ra quyết định nhanh hơn và phục vụ chính xác hơn. Cá nhân hóa trải nghiệm (Spotify, Netflix) hay đồng sáng tạo sản phẩm (LEGO Ideas) đều dựa vào phân tích dữ liệu khách hàng.

Khi không đủ thông tin về khách hàng sẽ dễ ra quyết định không chính xác chạy theo cảm tính, lãng phí ngân sách. Đồng thời, thương hiệu sẽ chậm thích nghi khi không kịp nhận ra thay đổi hành vi của khách hàng từ đó mất thị phần vào tay đối thủ cạnh tranh khi đối thủ dựa vào dữ liệu để phục vụ khách hàng tốt hơn. Nhà quản trị thương hiệu phải thiết kế và xây dựng hệ thống dữ liệu khách hàng tập trung từ nhiều kênh và nhiều nguồn, phân tích, trực quan hóa để tạo tri thức hữu ích (khai thác dữ liệu), dự đoán hành vi, cá nhân hóa trải nghiệm bằng học máy và trí tuệ nhân tạo, xây dựng các định hướng R&D, dịch vụ và văn hóa doanh

nghiệp dựa trên dữ liệu và cuối cùng vẫn phải tôn trọng quyền riêng tư của khách hàng. Quy luật dữ liệu khẳng định rằng thương hiệu không thể chỉ dựa vào sáng tạo hay quảng cáo đại chúng, sức mạnh thương hiệu đến từ khả năng hiểu khách hàng dựa trên dữ liệu, chuyển hóa thành tri thức, và từ đó tạo trải nghiệm, sản phẩm, cộng đồng có giá trị. Trong thế giới đầy biến động, thương hiệu nào coi dữ liệu và tri thức là nền tảng sẽ có lợi thế cạnh tranh dài hạn. Ngược lại, thương hiệu bỏ qua dữ liệu sẽ lạc hậu, mất kết nối với khách hàng và dần lụi tàn.



Phần III

KIẾN TẠO THƯƠNG HIỆU: NHÂN HÓA, NHÂN CÁCH VÀ ĐỊNH VỊ





Năm 2004, chúng tôi đã đề xuất việc khi thiết kế thương hiệu phải thiết kế trước định hướng nhân cách thương hiệu để triển khai định vị thương hiệu cho phù hợp với thị trường và khách hàng trong cuốn sách “Thương hiệu với nhà quản lý” do NXB Chính trị quốc gia Sự Thật phát hành. Trong vòng hơn 20 năm kể từ lần xuất bản đó, lý thuyết về nhân cách thương hiệu được mở rộng và đào sâu hơn nữa khi người ta xem xét thương hiệu như một con người, như một thực thể sống động có nền tảng căn tính dân tộc, có hồn thương hiệu, nhân phẩm thương hiệu, nhân cách thương hiệu, cá tính thương hiệu, tính cách thương hiệu, thái độ thương hiệu, hành vi thương hiệu và cộng đồng thương hiệu dựa trên bản sắc. Tất cả các lý thuyết về tâm lý học và nhân khẩu học được mang sang áp dụng vào lĩnh vực thương hiệu khi xem xét thương hiệu là một con người có sinh ra, trưởng thành phát triển và định hình nhân cách. Nếu như nhân cách thương hiệu là linh hồn mang tính cảm xúc, tạo sự gắn bó và khác biệt, thì định vị thương hiệu là tọa độ chiến lược, quyết định thương hiệu được nhận diện ra sao trong nhận thức của khách hàng.

NHÂN HÓA THƯƠNG HIỆU

Vinamilk thường xuất hiện như một người mẹ hiền chăm sóc gia đình, Trung Nguyên Legend xuất hiện như một người tri thức đầy khát vọng. Apple với chiến dịch “I’m a Mac, I’m a PC” (2006) trực tiếp hóa thương hiệu thành hai kiểu người, với Mac là trẻ trung, sáng tạo và PC là cứng nhắc, lỗi thời. Cùng cách làm ấy, Michelin nhân hóa thương hiệu bằng nhân vật người bột Bibendum tồn tại hơn một thế kỷ, M&M’s biến những viên kẹo socola thành các nhân vật có tính cách riêng, còn Duolingo dùng hình ảnh chú cú xanh “nhắc bài” đầy hài hước để tạo cá tính trên mạng xã hội. Gán cho thương hiệu một hình hài và tính cách giúp khách hàng dễ ghi nhớ và gắn bó về mặt cảm xúc.

Gardner & Levy (1955) trong bài “sản phẩm và thương hiệu” (*The Product and the Brand*) đăng trên tạp chí kinh doanh Harvard đã viết, một thương hiệu là nhiều hơn một cái tên, nó là một ý nghĩa phức hợp trong tâm trí người tiêu dùng. Nghĩa là người tiêu dùng mua ý nghĩa biểu tượng gắn với sản phẩm. Ý tưởng nhân cách hóa thương hiệu bắt đầu thoát thai từ quan điểm này. Đến thập niên 1960 và 1970, nghiên cứu tâm lý học tiêu dùng nhấn mạnh đến việc khách hàng gán cho thương hiệu những đặc tính giống con người (Marlboro là “nam tính”, Gucci là “sang trọng”,

Paris là “lãng mạn”). Được coi là cha đẻ của lý thuyết về thương hiệu, David Aaker (1991, 1996) nhấn mạnh thương hiệu có thể được quản trị như một thực thể sống động có giá trị, cá tính và mối quan hệ với khách hàng. Ông chia bản sắc thương hiệu thành hai phần, phần bên trong và phần bên ngoài, phần bên trong gọi là các bản sắc cốt lõi lâu bền gắn với thương hiệu, còn phần bên ngoài là các bản sắc dịch chuyển của thương hiệu. Tiêu thức nào để chia thành bản sắc cốt lõi hay bản sắc dịch chuyển mở rộng thì không được chỉ ra mà chỉ có cấu trúc hệ thống bản sắc gồm 4 khối (sản phẩm như thương hiệu, tổ chức như thương hiệu, con người như thương hiệu, biểu tượng như thương hiệu). Jennifer Aaker (1997) - là con gái của David Aaker - chính thức đưa ra khái niệm “nhân cách thương hiệu” (brand personality) và thang đo lường 5 chiều kích nhân cách thương hiệu (chân thành, hứng khởi, năng lực, tinh tế và mạnh mẽ). Đây là bước ngoặt quan trọng, thương hiệu được mô hình hóa như một con người có nhân cách với các tính cách được chia theo từng nhóm. Keller xuyên suốt lý thuyết quản trị thương hiệu chiến lược (2008, các lần tái bản) đều xem xét mối quan hệ khách hàng với thương hiệu giống như mối quan hệ giữa người với người. Jean-Noël Kapferer (2012), đưa nhân cách thương hiệu vào mô hình lăng kính bản sắc thương hiệu (Brand Identity Prism) và cũng coi thương hiệu như một con người trong mối quan hệ với khách

hàng. Dựa trên tư tưởng Carl Gustav Jung (1875-1961) là nhà tâm lý học Thụy Sĩ, học trò của Freud, người sáng lập tâm lý học phân tích, Margaret Mark & Carol S. Pearson (2001) trong cuốn “Người hùng và kẻ nổi loạn” (*The Hero and the Outlaw*) đã phát triển mô hình 12 nguyên mẫu thương hiệu. Nguyên mẫu (archetypes) là những hình tượng, biểu tượng nguyên thủy ăn sâu vào tiềm thức tập thể của loài người. Đây là khung được dùng rộng rãi nhất trong phân tích nhân cách thương hiệu. Thương hiệu giống như một con người, có thể đóng vai một nguyên mẫu trong câu chuyện mà khách hàng nhận diện. Hiện nay, các học giả đưa tâm lý học và nghiên cứu tâm lý tiêu dùng hiện đại vào quản trị thương hiệu để mở rộng thêm lý thuyết, thương hiệu không chỉ có nhân cách mà còn có cá tính, tính cách, thái độ, hành vi giống con người trong xã hội, nó cũng bị ảnh hưởng bởi căn tính dân tộc, linh hồn và nhân phẩm do kế ước xã hội quy định các giá trị tập thể.

BẢNG 6

Các khái niệm nhân hóa thương hiệu

Khái niệm	Định nghĩa	Bản chất	Vai trò trong thương hiệu	Mình họa
Hồn thương hiệu (<i>Brand Soul</i>)	Linh hồn, tinh thần cốt lõi, lý do tồn tại của thương hiệu	Giá trị nền tảng, triết lý sống	Định hướng chiến lược dài hạn, truyền cảm hứng	Trung Nguyên Legend: “Khơi nguồn sáng tạo”
Nhân phẩm thương hiệu (<i>Brand Dignity</i>)	Phẩm chất đạo đức, sự chính trực và trách nhiệm xã hội của thương hiệu	Đạo đức và ESG	Tạo niềm tin, sự tôn trọng và tính bền vững	Vinamilk: minh bạch, vì trẻ em
Căn tính dân tộc của thương hiệu (<i>National Identity</i>)	Yếu tố bản sắc dân tộc (lịch sử, văn hóa, biểu tượng) được thương hiệu gắn kết	Bản sắc văn hóa tập thể	Khác biệt hóa toàn cầu, gắn kết cộng đồng nội địa	Biti’s: “Đi để trở về”; Viettel: công nghệ vì Tổ quốc

Khái niệm	Định nghĩa	Bản chất	Vai trò trong thương hiệu	Minh họa
Nhân cách thương hiệu (<i>Brand Personality</i>)	Tập hợp đặc điểm nhân cách con người gắn với thương hiệu	Tâm lý - cảm xúc	Gắn kết cảm xúc, nền tảng định vị	Dove là chân thành; Nike là hướng khởi
Tính cách thương hiệu (<i>Brand Traits</i>)	Các đặc điểm vì mô cụ thể hóa nhân cách	Đặc điểm chi tiết	Linh hoạt trong truyền thông, tạo sự gần gũi	Highlands Coffee là năng động, trẻ trung
Cá tính thương hiệu (<i>Brand Character</i>)	Cái tôi độc đáo, khác biệt riêng của thương hiệu	Bản sắc độc đáo	Khẳng định sự duy nhất, khó thay thế	Apple là sáng tạo
Thái độ thương hiệu (<i>Brand Attitude</i>)	Lập trường, quan điểm thương hiệu trước vấn đề xã hội, thị trường	Thái độ công khai	Tạo hình ảnh xã hội, thể hiện trách nhiệm	Nike ủng hộ bình đẳng chủng tộc
Hành vi thương hiệu (<i>Brand Behavior</i>)	Những gì thương hiệu thực sự làm trong thực tế (tương tác, CSR, dịch vụ)	Hành động cụ thể	Bằng chứng sống động cho lời hứa thương hiệu	Starbucks gọi tên khách hàng, không gian thân thiện

NHÂN CÁCH THƯƠNG HIỆU

Khi xem thương hiệu như một con người thì ta phải tìm hiểu cách thức con người hình thành nhân cách và các phân loại nhân cách cũng như lịch sử tìm hiểu vấn đề nhân cách con người trong tâm lý học.

Alfred Adler (1870-1937) - nhà tâm lý học Áo, sáng lập Tâm lý học cá nhân (Individual Psychology) - đưa ra một góc nhìn rất độc đáo về nhân cách con người. Đây là nền tảng quan trọng để ta hiểu thêm cách tiếp cận nhân cách và gián tiếp ảnh hưởng đến nghiên cứu nhân cách thương hiệu sau này. Adler từng là học trò của Freud, nhưng ông rời nhóm phân tâm học vì bất đồng quan điểm. Freud nhấn mạnh dục năng - vô thức, Jung nhấn mạnh vô thức tập thể và nguyên mẫu trong khi Adler lại tập trung vào cá nhân trong bối cảnh xã hội. Tư tưởng của ông được gọi là Tâm lý học cá nhân, xem mỗi cá nhân là một tổng thể thống nhất, không chia cắt.

Tính toàn thể của con người (holism) thể hiện ở việc nhân cách không thể phân tách thành phần vô thức, ý thức hay bản năng riêng rẽ. Con người là một thực thể thống nhất, hành vi, cảm xúc, suy nghĩ đều gắn kết vì mục đích chung. Con người ai cũng từng trải qua cảm giác tự ti (inferiority feeling), để vượt qua tự ti, cá nhân phát triển động lực phấn đấu - gọi là

bù trừ (compensation). Nếu bù trừ tích cực sẽ phát triển năng lực, nếu bù trừ lệch lạc sẽ hình thành phức cảm tự ti (inferiority complex). Hành vi con người được định hướng bởi mục tiêu tương lai bởi con người không chỉ phản ứng, mà còn hướng tới lý tưởng, mục tiêu sống hơn là chỉ bị chi phối bởi quá khứ. Mỗi người phát triển một phong cách sống riêng (niềm tin, giá trị, cách ứng xử và mục tiêu cá nhân), được hình thành từ trải nghiệm thời thơ ấu và cách họ đối diện với tự ti. Adler cho rằng sức khỏe nhân cách phụ thuộc vào mức độ gắn kết xã hội, hợp tác và quan tâm đến người khác. Đây là nền tảng đạo đức thể hiện ở việc người có nhân cách khỏe mạnh là người vừa phát triển bản thân, vừa cống hiến cho cộng đồng. Khi áp dụng cho thương hiệu, lý thuyết Adler cho ta một lăng kính thú vị, thương hiệu cũng có thể được nhìn như một cá nhân có hành trình vượt qua giới hạn, hướng đến lý tưởng, và thể hiện trách nhiệm xã hội.

Nếu Freud, Jung và Adler thường được xem là “các nhà tâm phân học cổ điển”, thì Gordon Allport (1897-1967) lại là người mở đường cho tâm lý học nhân cách hiện đại theo hướng khoa học thực chứng. Quan điểm của ông về nhân cách khác biệt rõ rệt và có ảnh hưởng rất lớn đến nghiên cứu sau này (bao gồm cả nhân cách thương hiệu). Allport (1937) cho rằng nhân cách là tổ chức năng động bên trong cá nhân, bao gồm những

hệ thống tâm - sinh lý, quyết định những điều chỉnh đặc thù của người đó với môi trường. Điều này hàm ý nhân cách luôn thay đổi, phát triển, không cố định, vừa thuộc về tâm lý (tính cách, giá trị) vừa gắn với nền tảng sinh học (khí chất), làm cho mỗi người có cách ứng xử khác nhau, không ai giống ai. Allport cho rằng mỗi cá nhân có sự độc đáo riêng cần được nghiên cứu trong tính toàn vẹn (idiographic approach) và phản đối cách tiếp cận coi nhân cách chỉ là những đặc điểm chung khái quát hoá bằng thống kê. Đồng thời, mỗi nhân cách có cấu trúc theo các đặc điểm cá tính, tính cách (traits - xu hướng hành vi tương đối bền vững, khiến cá nhân phản ứng nhất quán trong nhiều tình huống) được coi là đơn vị cơ bản của nhân cách. Nhờ Allport, ta hiểu rằng thương hiệu có thể được xem như một con người có nhân cách là nhóm tính cách, vừa ổn định (giữ bản sắc), vừa linh hoạt (thay đổi theo bối cảnh). Allport phân loại nhóm tính cách thành 3 cấp độ (1) Đặc điểm chủ đạo: rất hiếm, chi phối toàn bộ cuộc đời, (2) Đặc điểm trung tâm: 5-10 nét nổi bật tạo nên tính cách cốt lõi và (3) Đặc điểm thứ yếu: ít ổn định, chỉ xuất hiện trong hoàn cảnh nhất định. Thuyết tính cách của Allport truyền cảm hứng trực tiếp cho Jennifer Aaker (1997) khi bà phát triển mô hình 5 chiều kích nhân cách thương hiệu. Thay vì phân tích toàn bộ con người, Aaker tập trung vào việc xác định các tính cách gắn với thương hiệu.

Từ cách tiếp cận dựa trên các đặc điểm nhân cách hay dựa trên nhóm tính cách bằng cách dán nhãn cho các đặc điểm tính cách thay vì phân tích vô thức hay nguyên mẫu để đo lường, phân loại, so sánh nhân cách bằng công cụ khoa học. Sau Allport, Raymond Cattell (1946) dùng phân tích nhân tố (factor analysis) thu hẹp hàng ngàn tính cách trong ngôn ngữ xuống còn 16 yếu tố nhân cách cốt lõi và đóng góp cho khoa học nhờ đưa nhân cách vào đo lường định lượng, tạo công cụ trắc nghiệm dùng trong tuyển dụng, tư vấn. Hans Eysenck (1952) xây dựng mô hình PEN cho rằng nhân cách được cấu thành chủ yếu bởi 3 trục lớn: (1) Hướng ngoại - Hướng nội (Extraversion - Introversion), (2) Bất ổn cảm xúc - Ổn định (Neuroticism - Stability), (3) Tâm thần tính / Cứng rắn - Mềm mỏng (Psychoticism). Mô hình OCEAN năm nhân cách lớn được phát triển vào những năm 1990 bởi nhiều nhóm (Costa & McCrae, Goldberg,...) nhấn mạnh đến 5 chiều nhân cách phổ biến lớn là (1) Trí tưởng tượng, sáng tạo, (2) Tận tâm, kỷ luật, trách nhiệm, (3) Hướng ngoại, năng động, giao tiếp, (4) Dễ chịu, hợp tác, vị tha và (5) Bất ổn cảm xúc, lo âu, căng thẳng. Các cách tiếp cận nhóm tính cách theo trục nhân cách này giúp lượng hóa bằng bảng hỏi, đặc điểm nhân cách khá bền vững, có giá trị dự báo hành vi, kiểm chứng bởi thực nghiệm và ứng dụng rộng rãi. Tuy nhiên, tiếp cận này chỉ trả lời nhân cách như thế nào chứ không giải thích tại sao, thiếu chiều

sâu động lực khi không nói đến vô thức, động cơ, để biến con người thành chiếc hộp được dán nhãn nhân cách, thiếu tính độc đáo cá nhân bởi gán nhãn cứng nhắc và không cân nhắc đến môi trường ở chỗ con người có thể thay đổi hành vi theo ngữ cảnh, không hoàn toàn cố định.

Cách tiếp cận dựa trên tiến hoá của nhân cách khi tương tác với môi trường và xã hội đã đem đến một số luận điểm cơ bản. Sandra Scarr (1977, 1992) tập trung vào ảnh hưởng di truyền đối với sự phát triển cá nhân nhấn mạnh nhân cách là kết quả tự chọn lọc môi trường dựa trên gen và đưa ra mô hình Loại gen và ảnh hưởng môi trường (1) Trẻ thừa hưởng cả gen lẫn môi trường từ cha mẹ (passive), (2) gen của trẻ gợi ra phản ứng từ môi trường (evocative) và (3) trẻ chủ động chọn môi trường phù hợp với gen của mình (active *niche-picking*). Natalie Angier, nhà báo khoa học (New York Times), tác giả *Woman: An Intimate Geography* (1999) đã nhấn mạnh vai trò tiến hóa và sinh học của giới tính trong hình thành hành vi và nhân cách, một số khác biệt nhân cách giữa nam - nữ có thể bắt nguồn từ thích nghi tiến hóa (vai trò sinh tồn, sinh sản). Dennis Molfese (2002), nghiên cứu mối quan hệ giữa hoạt động não bộ ở trẻ sơ sinh và sự phát triển nhân cách, trí tuệ cũng cố giả thuyết cơ sở thần kinh của nhân cách từ rất sớm. Sử dụng công nghệ để chứng minh sự khác biệt

thần kinh ban đầu có thể dự báo đặc điểm nhân cách. Avshalom Caspi và cộng sự (2003) cho rằng biến thể gen MAOA tương tác với môi trường (bạo hành tuổi thơ) làm tăng nguy cơ hành vi chống đối xã hội. Một số kiểu khí chất thời thơ ấu dự báo hành vi, tính cách và cả vấn đề tâm lý ở tuổi trưởng thành. Nhân cách không chỉ do gen hay môi trường, mà do tương tác gen với môi trường tạo ra. Điều này phản ánh ngành công nghệ sinh học khi phân tích gen thành các đột biến di truyền và đột biến sinh dưỡng. Yếu tố di truyền do bố mẹ và các đột biến sinh dưỡng do cơ thể tương tác với môi trường sống đem đến. Benjamin Lahey và đồng sự (2004, 2009) chứng minh nhân cách có ảnh hưởng mạnh đến sức khỏe tâm thần nêu bật ý nghĩa lâm sàng và sinh học của nhân cách, không chỉ là mô tả. David Buss (2009), một trong những nhà tiên phong của tâm lý học tiến hoá, xem nhân cách như chiến lược thích nghi nhằm giải quyết các vấn đề tiến hóa: sinh tồn, tìm bạn đời, hợp tác xã hội trên cơ sở liên hệ giữa mô hình 5 nhân cách lớn với lợi ích tiến hoá, giải thích tính phổ quát xuyên văn hoá của mô hình 5 nhân cách lớn.

Khái niệm nhân cách thương hiệu (brand personality) được giới thiệu và phát triển bởi Jennifer Aaker (1997) trong công trình nghiên cứu nổi tiếng của bà. Jennifer Aaker khảo sát rộng rãi tại Mỹ với hơn 600 người, thu thập danh sách từ vựng tính cách con người

có thể áp dụng cho thương hiệu, từ đó tổng hợp được 114 tính cách (traits), sau đó, bằng phân tích nhân tố (factor analysis) rút gọn thành 42 tính cách cốt lõi, và cuối cùng gom thành 5 nhóm chiều kích chính được coi như khung lý thuyết tổng quát cho phân tích nhân cách thương hiệu. Đây là một thang đo nổi tiếng trong marketing, thường dùng để phân tích và định hình tính cách thương hiệu. Có thể hình dung năm chiều kích này qua các thương hiệu quen thuộc: Dove hay Vinamilk đại diện cho sự Chân thành; Red Bull và MTV mang tính Hứng khởi; IBM hay Mercedes-Benz thể hiện Năng lực; Chanel và Rolex là hiện thân của sự Tinh tế; còn Jeep hay Marlboro toát lên sự Mạnh mẽ. Một thương hiệu có thể nổi trội ở một chiều kích chính nhưng vẫn pha trộn các chiều kích phụ để tạo nên cá tính riêng.

BẢNG 7

Phân loại 5 chiều kích nhân cách
và 114 tính cách của Jennifer Aaker

1. Chân thành (Sincerity)	Vui vẻ (Cheerful)
Thực tế (Down-to-earth)	Hồn nhiên (Childlike)
Gia đình (Family-oriented)	Tươi sáng (Sunny)
Thân thiện (Down-to-earth)	Vui vẻ (Cheerful)
Thật thà (Honest)	Dịu dàng (Gentle)
Khiêm tốn (Modest)	Tình cảm (Sentimental)
Vui vẻ (Cheerful)	2. Hứng khởi (Excitement)
Trung thực (Honest)	Táo bạo (Daring)
Chân thành (Sincere)	Dám nghĩ dám làm (Daring)
Chính trực (Honest)	Táo bạo (Bold)
Đáng tin cậy (Trustworthy)	Sôi nổi (Spirited)
Ngây thơ (Naïve)	Năng động (Energetic)
Tốt bụng (Kind)	Phiêu lưu (Adventurous)
Toàn tâm (Wholesome)	Sôi nổi (Spirited)
Lành mạnh (Healthy)	Vui nhộn (Cool)
Truyền thống (Traditional)	Tinh nghịch (Playful)
Đạo đức (Ethical)	Nhiệt huyết (Passionate)
Ấm áp (Warm)	Hoạt bát (Lively)
Tận tâm (Wholesome)	Tự do (Free)

Sáng tạo (Imaginative)	Kỹ năng cao (Technical)
Sáng tạo (Imaginative)	Hiểu biết (Knowledgeable)
Độc đáo (Unique)	Sáng suốt (Wise)
Nguyên bản (Original)	Thành công (Successful)
Đổi mới (Up-to-date)	Thành đạt (Successful)
Hiện đại (Contemporary)	Có năng lực (Capable)
Thời thượng (Up-to-date)	Tham vọng (Ambitious)
Thời trang (Trendy)	Lãnh đạo (Leader)
Hiện đại (Modern)	Tự tin (Confident)
Sôi động (Exciting)	Chuyên nghiệp (Corporate)
Trẻ trung (Young)	Chuyên nghiệp (Corporate)
Thích phiêu lưu (Risk-taking)	Hiệu quả (Efficient)
3. Năng lực (Competence)	Có uy tín (Influential)
Đáng tin cậy (Reliable)	Thành thạo (Accomplished)
Đáng tin cậy (Reliable)	Kỷ luật (Disciplined)
Chắc chắn (Dependable)	4. Tinh tế (Sophistication)
Trung thành (Loyal)	Thượng lưu (Upper-class)
Ổn định (Stable)	Quý phái (Glamorous)
Trách nhiệm (Responsible)	Tao nhã (Charming)
Thông minh (Intelligent)	Tinh tế (Sophisticated)
Thông minh (Intelligent)	Sang trọng (Elegant)
Học thức (Educated)	Cao cấp (Upper-class)

Quyến rũ (Charming)

Hấp dẫn (Attractive)

Gợi cảm (Sexy)

Quyến rũ (Seductive)

Lãng mạn (Romantic)

Đáng yêu (Lovely)

Nữ tính (Feminine)

Nữ tính (Feminine)

Địu dàng (Delicate)

Duyên dáng (Graceful)

Tình cảm (Affectionate)

Tinh tế (Refined)

5. Mạnh mẽ (Ruggedness)

Thích ngoài trời (Outdoorsy)

Yêu thiên nhiên (Outdoorsy)

Hoạt động (Active)

Phiêu lưu (Adventurous)

Gần gũi tự nhiên
(Nature-loving)

Thích du lịch (Traveler)

Rắn rỏi (Tough)

Mạnh mẽ (Tough)

Nam tính (Masculine)

Bền bỉ (Rugged)

Can trường (Hard-working)

Mạnh mẽ (Strong)

Viễn Tây (Western)

Cao bồi (Western)

Hoang dã (Wild)

Tự do (Independent)

Thực tế (Practical)

Thích phiêu lưu
(Adventurous)

Jennifer Aaker phát triển dựa trên mô hình năm yếu tố lớn của nhân cách con người, hình thành từ các nghiên cứu ngôn ngữ và thống kê từ thập niên 1930, phát triển mạnh vào cuối thế kỷ 20. Mô hình này là khung lý thuyết 5 yếu tố lớn của nhân cách con người: Cởi mở - Tận tâm - Hướng ngoại - Dễ chịu - Bất ổn cảm xúc (OCEAN: Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism). Đây là một mô hình đơn giản nhưng mạnh mẽ, vừa khoa học vừa thực tiễn, được ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực. Jennifer đã điều chỉnh cho phù hợp với thương hiệu, tạo thành “Khuôn khổ nhân cách thương hiệu” (Brand Personality Framework) với 5 chiều kích lớn, mỗi chiều có các đặc điểm tính cách nhỏ khác nhau. Tuy nhiên, mô hình của bà bị cho là phức tạp, quá nhiều tính cách dẫn đến nhiều biến và đôi khi văn hóa bị bỏ qua, đồng thời thiên về văn hóa Mỹ và khó so sánh xuyên quốc gia (ví dụ tính cách miền Tây cao bồi). Chính vì thế, Geuens (2009) đã đề xuất một thang đo nhân cách thương hiệu mới vẫn dựa trên khung lý thuyết 5 yếu tố lớn của nhân cách con người để xây dựng bao gồm 5 chiều kích khác (1) Trách nhiệm (responsibility), (2) Hoạt động, sáng tạo (activity), (3) Mạnh mẽ táo bạo (aggressiveness), (4) Đơn giản, bình dị (simplicity) và (5) Lãng mạn nhạy cảm (emotionality). Năm nhóm tính cách này chỉ bao gồm 12 tính cách đại diện được tối ưu từ dữ liệu khảo sát rộng 12.789 mẫu, có độ tin cậy cao và ổn định qua các nhóm công chúng khác nhau, thích hợp để so sánh giữa các thương hiệu, ngành và quốc gia.

BẢNG 8
Phân loại nhân cách của Geuens

Nhóm nhân cách	Tính cách
Trách nhiệm (Responsibility)	Có trách nhiệm (Responsible) Ổn định (Stable)
Năng động (Activity)	Hành động (Active) Năng động (Dynamic) Sáng tạo / Đổi mới (Innovative)
Táo bạo (Aggressiveness)	Quyết liệt / Hùng hổ (Aggressive) Quả quyết (Assertive)
Giản dị (Simplicity)	Bình thường, giản dị (Ordinary) Thực tế, chân chất (Down-to-earth)
Cảm xúc (Emotionality)	Dễ xúc động, giàu cảm xúc (Emotional) Lãng mạn (Romantic) Tinh cảm, giàu cảm xúc hoài niệm (Sentimental)

Như trên đã trình bày, lý thuyết nguyên mẫu của Jung đã mở ra một cách nhìn sâu sắc rằng thương hiệu không chỉ là sản phẩm, không chỉ là tính cách, mà còn là biểu tượng văn hóa ẩn sâu trong tiềm thức tập thể. Margaret Mark & Carol S. Pearson (2001) đã phát triển hệ thống 12 nguyên mẫu thương hiệu dựa trên lý thuyết của Jung. Đây là mô hình ứng dụng phổ biến nhất hiện nay. Mô hình

này trở thành công cụ mạnh mẽ vì nó giúp kể câu chuyện thương hiệu, định vị mạnh mẽ và tạo trải nghiệm đồng bộ. So sánh với thang đo 5 chiều của Jennifer Aaker, ta thấy hai hướng tiếp cận bổ sung cho nhau, Jennifer Aaker thiên về đo lường định lượng, còn dựa trên lý thuyết của Jung thiên về biểu tượng định tính. Kết hợp cả hai, nhà quản trị có thể vừa hiểu thương hiệu bằng dữ liệu, vừa nuôi dưỡng thương hiệu bằng câu chuyện.

Xác định nguyên mẫu giúp thương hiệu có nhân cách rõ ràng, dễ nhận diện, xây dựng thông điệp và trải nghiệm nhất quán, gợi cảm xúc mạnh mẽ và duy trì sự gắn bó lâu dài. Chọn nguyên mẫu phù hợp là chọn cách thương hiệu muốn xuất hiện trong vô thức tập thể của khách hàng. Trên thực tế, mỗi nguyên mẫu đều có những thương hiệu tiêu biểu mà khách hàng dễ dàng nhận ra. Disney và Coca-Cola thường gắn với Người ngây thơ (sự trong sáng, hạnh phúc), Patagonia hay Jeep mang dáng dấp Nhà thám hiểm, Google và các hãng tư vấn lớn đóng vai Người thông thái, Nike và các thương hiệu thể thao là hình mẫu Người anh hùng, Harley-Davidson là Kẻ nổi loạn điển hình, Tesla và Dyson gắn với Nhà phù thủy khi biến công nghệ thành điều kỳ diệu, Dove và Johnson & Johnson thể hiện Người chăm sóc, còn các thương hiệu xa xỉ như Rolex hay Mercedes-Benz mang khí chất Nhà lãnh đạo. Việc nhận diện thương hiệu mình đang hoặc muốn

thuộc nguyên mẫu nào giúp định hướng toàn bộ giọng điệu và câu chuyện một cách nhất quán. Khi định vị thương hiệu, nguyên mẫu sẽ là nền tảng để xây dựng giọng điệu thương hiệu, trải nghiệm khách hàng, chiến dịch truyền thông. Khi định vị nhân cách thương hiệu, mỗi thương hiệu thường nổi bật ở 1 chiều kích chính, có thể có thêm chiều kích phụ. Nhân cách giúp thiết kế trải nghiệm và truyền thông, giúp chọn giọng điệu, hình ảnh, chiến dịch phù hợp. Có thể khảo sát khách hàng xem thương hiệu được cảm nhận nghiêng về nhân cách nào để có hiệu chỉnh chiến lược phù hợp.

Nike khuyến khích khách hàng vượt giới hạn (người hùng), Coca-Cola chia sẻ niềm vui, sự giản dị, hạnh phúc đời thường, Apple là sáng tạo và táo bạo, Dove là chân thành và dịu dàng, Vinamilk là gần gũi tin cậy và Google (Sage) cung cấp tri thức, giúp tìm câu trả lời cho mọi thứ. Nhân cách thương hiệu là một khái niệm trung tâm trong quản trị thương hiệu hiện đại, xuất phát từ tâm lý học nhân cách và biểu tượng. Các mô hình từ Aaker (1997), Mark & Pearson (2001) và Geuens (2009) cung cấp những lăng kính bổ sung cho nhau về đo lường định lượng, xây dựng biểu tượng và định vị cảm xúc. Một thương hiệu thành công là thương hiệu biết kết hợp cả ba, có nhân cách rõ ràng (Aaker), gần với nguyên mẫu giàu ý nghĩa (Mark & Pearson) và dễ đo lường - so sánh xuyên văn hóa (Geuens).

BẢNG 9

Mô hình 12 nguyên mẫu thương hiệu

Nhóm Khám phá bản thân (Self-discovery)

1. Ngây thơ (The Innocent): trong sáng, lạc quan, tin tưởng.
2. Nhà thám hiểm (The Explorer): tự do, phiêu lưu, khám phá.
3. Người thông thái (The Sage): tri thức, tìm kiếm sự thật.

Nhóm Gắn kết người khác (Belonging)

4. Người bình dị (The Everyman): thân thiện, gần gũi, hòa nhập.
5. Người tình (The Lover): gợi cảm, thân mật, đam mê.
6. Kẻ hài hước (The Jester): vui vẻ, hài hước, tận hưởng hiện tại.

Nhóm Tạo sự ổn định (Stability)

7. Người chăm sóc (The Caregiver): bảo vệ, quan tâm, vị tha.
8. Nhà lãnh đạo (The Ruler): quyền lực, kiểm soát, uy tín.
9. Người sáng tạo (The Creator): đổi mới, sáng tác, trí tưởng tượng.

Nhóm Để lại dấu ấn (Impact)

10. Người anh hùng (The Hero): dũng cảm, kiên cường, chiến thắng.
11. Kẻ nổi loạn (The Outlaw): phá vỡ, thách thức, tự do.
12. Nhà phù thủy (The Magician): biến đổi, tạo kỳ diệu.

ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU

Kể từ khi lý thuyết ngành công nghiệp ra đời, các học giả cho rằng mỗi doanh nghiệp tồn tại trong ngành kinh doanh ở một vị thế nhất định, khai thác lợi thế từ vị thế này đồng thời phát triển các chiến lược khác biệt hóa, chiến lược phí hạ sẽ giúp doanh nghiệp thành công. Bước phát triển xa hơn của việc tìm kiếm vị thế của doanh nghiệp, thương hiệu là lấy nhận thức của khách hàng làm trung tâm. Thương hiệu có vị thế nào trong tâm trí khách hàng thông qua giá trị khác biệt hóa đồng thời giá trị này khuyến khích việc mua hàng thì thương hiệu đó là thương hiệu định vị thành công. Định vị thương hiệu trở thành một công cụ quan trọng nhưng nó vẫn chỉ phản ánh một chiều chủ động từ phía nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Ngày nay, nhờ tiến trình thiết kế cá nhân hóa đến từng khách hàng, định vị cho rằng cần bắt đầu từ sự đồng cảm và chia sẻ với khách hàng trước khi ra đời các quyết định về định vị, đặt vai trò của định vị và triển khai công tác định vị thông qua điều chỉnh hành vi của chính khách hàng.

Định vị thực sự phát triển từ năm 1972 trong một loạt bài viết của hai chuyên gia đầu tiên đưa ra khái niệm này là Al Ries và Jack Trout trên tờ Advertising Age với nhan đề “kỷ nguyên của định vị”. Trong cuốn “Định vị: Trận chiến trong nhận thức” (*Positioning: The Battle for Your*

Mind) của Al Ries và Jack Trout (1981), họ cho rằng định vị không nằm ở sản phẩm, mà ở tâm trí khách hàng. Đây là một cuộc chiến về quảng cáo truyền thông để thương hiệu giành lấy một vị trí đơn giản, rõ ràng, dễ nhớ trong đầu khách hàng. Như Volvo là an toàn, Coca-Cola là sảng khoái. Nhiều thương hiệu lớn cũng được ghi nhớ nhờ một từ khóa duy nhất trong tâm trí khách hàng. BMW gắn với cảm giác lái (“the ultimate driving machine”), FedEx với giao hàng đúng hẹn qua đêm, Google với tìm kiếm, hay Domino’s từng định vị bằng cam kết giao pizza trong 30 phút. Sức mạnh nằm ở chỗ thương hiệu chỉ cố sở hữu một ý niệm, thay vì cố gắng đại diện cho tất cả. Sau này, trong quản trị marketing, Philip Kotler đưa định vị vào trong hệ thống STP: Phân đoạn (Segmentation) - Mục tiêu (Targeting) - Định vị (Positioning)). Sau khi phân khúc và chọn thị trường mục tiêu, định vị là hành động chiến lược để thiết kế hình ảnh và giá trị của thương hiệu. Kotler nhấn mạnh, định vị phải gắn với nhu cầu và mong đợi của khách hàng, đồng thời phải khác biệt so với đối thủ. Keller (2008) cho rằng định vị là trung tâm của tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng, gắn với xác định các điểm tương đồng (points-of-parity - POP) và điểm khác biệt (points-of-difference - POD). Một định vị tốt giúp gia tăng nhận biết, liên tưởng thương hiệu và lòng trung thành, Kapferer (2012) nhấn mạnh định vị là cầu nối giữa bản sắc thương hiệu (identity) và hình ảnh trong tâm trí khách hàng (image). Ông cho rằng định vị

không thể tách rời khỏi toàn bộ hệ thống bản sắc thương hiệu. Ngày nay, ngoài việc dựa trên chức năng hay cảm xúc, định vị còn dựa trên các giá trị xã hội, trải nghiệm và tính xác thực.

Vai trò của định vị thương hiệu

Một thương hiệu thành công cần xác định rõ định vị cốt lõi, duy trì sự nhất quán, đồng thời thích ứng linh hoạt với thay đổi văn hóa và xã hội. Đặc biệt, trong kỷ nguyên mới, định vị thương hiệu không chỉ là chiếm giữ tâm trí khách hàng, mà còn là chiếm giữ niềm tin và sự tôn trọng của xã hội. Không có công ty nào có thể giỏi tất cả mọi lĩnh vực, vì thế họ cần phải biết sắp xếp các thứ tự ưu tiên do nguồn tài chính giới hạn và phải quyết định xem nên tập trung nguồn tài chính vào đâu. Đồng thời, việc lựa chọn chuyên môn vào lĩnh vực này có thể sẽ làm giảm khả năng thành công trong lĩnh vực khác. Doanh nghiệp quyết định việc sản xuất đại trà một sản phẩm tiêu chuẩn để có mức chi phí sản xuất thấp nhất thì sẽ không có khả năng đáp ứng được đối với những khách hàng có nhu cầu cá nhân hoá. Vietnam Airline không thể có được chuyến bay vào bất cứ giờ nào, đến bất cứ nơi đâu ngay khi khách hàng yêu cầu. Chuyển phát nhanh EMS sẽ không thể giao thư và tài liệu lâu hơn nếu bạn yêu cầu vì họ lúc nào cũng tuân thủ nguyên tắc chuyển phát nhanh đúng thời hạn.

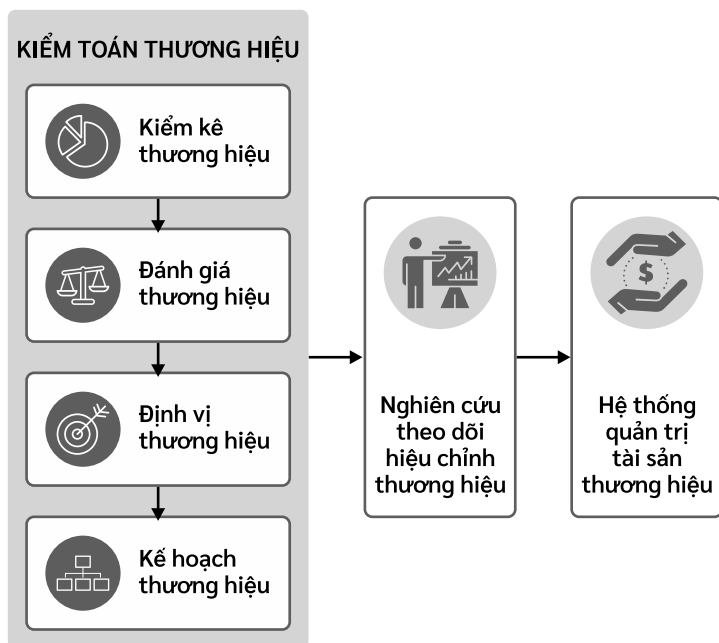
Thứ nhất, định vị thương hiệu là nền tảng cho chiến lược thương hiệu, định vị đóng vai trò như kim chỉ nam cho toàn bộ hoạt động marketing và quản trị thương hiệu. Ở đây phải xác định được khung tham chiếu cho định vị thương hiệu, từ đó xác định các điểm khác biệt nào khiến thương hiệu nổi bật, các điểm tương đồng nào giúp thương hiệu được chấp nhận trong ngành và phù hợp với nhu cầu. Khung tham chiếu là bối cảnh so sánh mà thương hiệu lựa chọn để định vị mình trong tâm trí khách hàng, cho biết thương hiệu này thuộc loại sản phẩm/dịch vụ nào, thương hiệu cạnh tranh so sánh với thương hiệu khác ra sao, thương hiệu phù hợp với đặc điểm nhu cầu nào và ý đồ mở rộng thương hiệu từ lý tính đến cảm xúc như thế nào. *Thứ hai*, định vị thương hiệu là cơ sở để xây dựng hình ảnh và giá trị thương hiệu thông qua việc xác định bản sắc và hình ảnh thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Người ta tưởng tượng rằng trong tương lai trong nhận thức của khách hàng sẽ có một hình ảnh giả định về thương hiệu. Hình ảnh tương lai này thể hiện mong muốn có chủ đích của doanh nghiệp nên gọi là bản sắc thương hiệu. Còn hình ảnh thực tế mà điều tra nhận thức của khách hàng có thể giống hoặc khác với hình ảnh mong muốn mà doanh nghiệp thiết kế, xây dựng. Định vị thương hiệu tạo ra bản sắc và hình ảnh hợp hài hoà làm nền tảng cho giá trị thương hiệu, quyết định lòng trung thành và khả năng mở rộng thương hiệu. *Thứ ba*, định vị thương hiệu tạo ra công cụ cạnh tranh hiệu quả khi thực hiện khác biệt

hóa, tránh bị hòa lẫn. Trong môi trường và xã hội càng nhiều thông tin, càng cạnh tranh khi có sự tham gia của nhiều thương hiệu thì sự khác biệt hoá càng quan trọng. *Thứ tư*, định vị thương hiệu hướng dẫn cho các hoạt động và nội dung của truyền thông và marketing thông qua tuyên ngôn định vị. Định vị xác định thông điệp chủ đạo cho quảng cáo, nhân cách, ngữ điệu và thái độ thương hiệu, thiết kế sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, trải nghiệm khách hàng. *Cuối cùng*, định vị thương hiệu giúp kết nối cảm xúc với khách hàng khi không chỉ nói về lợi ích lý tính mà còn về lợi ích cảm xúc.

Định vị thương hiệu vừa là nền tảng chiến lược vừa là công cụ thực thi trong quản trị thương hiệu, nó giúp định nghĩa sân chơi cạnh tranh, tạo ra sự khác biệt bền vững, gắn kết cảm xúc với khách hàng và nâng cao giá trị tài sản thương hiệu trong dài hạn. Một thương hiệu được định vị tốt sẽ khiến khách hàng dễ nhận diện và ghi nhớ. Khi định vị nhất quán và xác thực, khách hàng sẽ tin tưởng thương hiệu hơn từ đó xây dựng niềm tin và lòng trung thành của khách hàng. Định vị rõ ràng giúp tập trung thông điệp, tránh lãng phí ngân sách vào những nội dung không liên quan. Định vị mạnh mẽ cho phép thương hiệu dễ mở rộng sang dòng sản phẩm mới mà vẫn được chấp nhận. Tài sản thương hiệu sẽ được nâng cao từ nhận biết (awareness) đến liên tưởng (associations), trung thành (loyalty) và giá trị tài chính (brand value) nhờ vào hiệu quả của định vị thương hiệu.

Nguyên tắc định vị thương hiệu

Theo quan điểm của Kevin Keller, vai trò của định vị thương hiệu trong hệ thống đo lường tài sản thương hiệu nằm trong khuôn khổ kiểm toán thương hiệu trước khi tiến hành một kế hoạch hoạt động nhằm theo dõi và hiệu chỉnh những thay đổi về bản sắc của thương hiệu. Định vị thương hiệu được tiến hành để đo lường tài sản thương hiệu sau khi đã đánh giá sức mạnh thương hiệu đó.

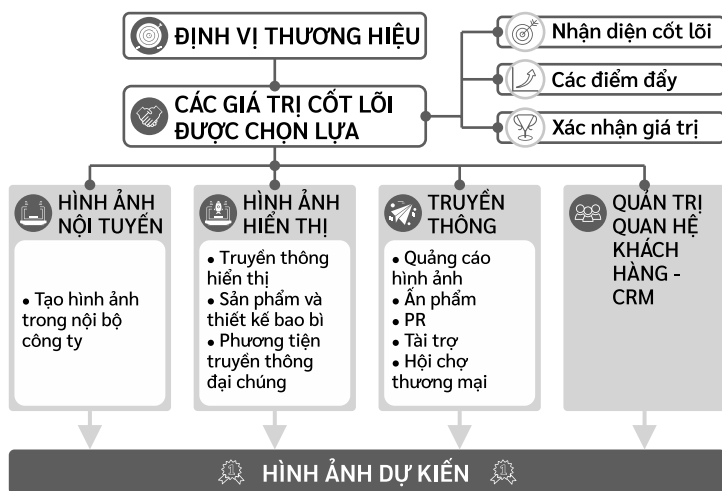


HÌNH 1: Hệ thống đo lường tài sản thương hiệu

Trong hệ thống kiểm toán thương hiệu, nhà lãnh đạo xác định giá trị định vị cốt lõi của thương hiệu để lên kế hoạch hành động, đồng thời với quá trình triển khai kế hoạch này là những nghiên cứu, theo dõi tiến độ và hiệu chỉnh các kịch bản cho đạt mục tiêu mà định vị hướng đến. Hệ thống này sử dụng các đánh giá kết quả hoạt động marketing và xây dựng thương hiệu sau một khoảng thời gian nhất định trên thị trường mục tiêu của nó. Cái cốt lõi của quá trình này là cần xác định việc triển khai kế hoạch hành động có đạt được các mong ước như mục tiêu của quá trình định vị đặt ra hay không? Nó có được thực hiện trước khi triển khai một kế hoạch hành động sắp tới? Kể từ khi dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo phát triển, việc theo dõi hành vi và phản ứng khách hàng được cập nhật và điều chỉnh theo thời gian thực giúp các doanh nghiệp xây dựng kịch bản định vị tùy biến theo từng cá nhân thích hợp hơn. Các thông số khách hàng cũng dễ tiếp cận hơn khi đánh giá mức tương tác, mức nhận biết thương hiệu, đánh giá về hình ảnh thương hiệu, phân tích các hành vi tiêu dùng, dùng thử, dùng lặp lại thương hiệu, sử dụng các thương hiệu cạnh tranh, ngưỡng tiêu dùng trung thành, thái độ về việc nâng cấp tiêu dùng,...

Quan điểm của David Aaker nhấn mạnh đến việc triển khai để tạo dựng một hình ảnh dự kiến khác biệt trong nhận thức thông qua các kênh tiếp xúc khác nhau, trên cơ sở đảm bảo các đối tượng tham gia các kênh này

đều có hiểu biết và tri thức như nhau về nội dung và thông điệp định vị. Hình ảnh và nội dung định vị này phải được thấu hiểu và thực hiện đồng bộ trên tất cả các phương diện hệ thống từ bên trong đến bên ngoài doanh nghiệp, thông qua các phương tiện truyền thông và xây dựng phát triển mối quan hệ với khách hàng. Ở đâu có tiếp xúc và giao tiếp với khách hàng, thì con người ở đó phải nắm vững về nội dung định vị thương hiệu. Các giá trị cốt lõi trong thông điệp định vị đưa ra được xây dựng dựa trên đánh giá các nhận diện cốt lõi, các điểm ưu thế nổi trội của thương hiệu và việc các giá trị đã được khách hàng xác nhận, cảm nhận.



**HÌNH 2: Hệ thống định vị
theo quan điểm của David Aaker**

Như vậy, đối tượng tác động của định vị không chỉ là khách hàng mà còn bao gồm các đối tác trong hệ thống kênh phân phối, đội ngũ nhân viên trong công ty. Nhấn mạnh đến vai trò của Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) để nhằm thân thiện hóa hình ảnh thương hiệu với khách hàng mục tiêu từ việc thấu hiểu tâm lý, thói quen và hành vi của khách hàng. Dưới góc độ tiếp xúc trực tiếp của công cụ CRM, giao kết giữa con người - công ty với con người - khách hàng thì các cảm nhận tâm lý ở cấp độ hành vi ứng xử một cách tinh tế và nhạy cảm là đòi hỏi cao, khách hàng sẽ cảm nhận những khác biệt thông qua những trải nghiệm đối thoại với con người - công ty mà họ được tiếp xúc này. Đó là lý do CRM quan tâm đến các ngày lễ và các sự kiện dành cho khách hàng, thường xuyên gọi điện và gửi thư thăm hỏi, chăm sóc đến cả những người thân của khách hàng, chia sẻ những niềm vui và nỗi buồn của khách hàng, họ không chỉ làm thương hiệu mà họ còn làm chính một con người thương hiệu vì cộng đồng. Đó cũng chính là mục đích mà hình ảnh dự kiến của thương hiệu mong muốn đạt đến.

Nguyên tắc định vị thương hiệu là thực hiện lựa chọn đúng khung tham chiếu, đảm bảo các điểm cân bằng trước khi xây dựng các điểm khác biệt, đồng thời, khác biệt phải có giá trị và được duy trì nhất quán. Nội dung định vị phải xác thực, đơn giản, gắn với cảm xúc khách hàng vì đây là nghệ thuật chọn chỗ đứng trong

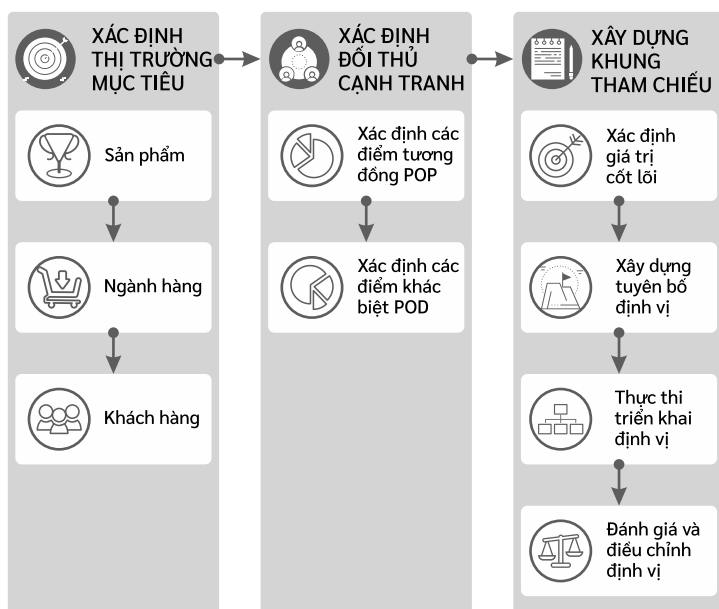
tâm trí khách hàng và là nền tảng cho toàn bộ chiến lược thương hiệu.

- ▶ **Khung tham chiếu rõ ràng:** xác định ngành hàng, đối thủ hoặc nhu cầu nào sẽ làm khung so sánh (Red Bull không định vị trong “đồ uống” mà trong “nước tăng lực”).
- ▶ **Điểm tương đồng (Point of Parity - POP):** Thương hiệu cần đủ điểm giống đối thủ để được khách hàng công nhận trong ngành (chuẩn đối sánh) trước khi xác định các điểm khác biệt.
- ▶ **Điểm khác biệt (Point of Difference - POD):** chỉ ra điểm độc đáo, đáng giá mà thương hiệu có, đồng thời, đối thủ khó sao chép các đặc điểm này.
- ▶ **Tập trung và nhất quán:** kiên định với thông điệp định vị, tránh thay đổi liên tục trong nội dung và trên các phương tiện truyền thông đồng thời với cả trong trải nghiệm sản phẩm dịch vụ, cộng đồng thương hiệu và các thái độ và hành vi của thương hiệu với xã hội.
- ▶ **Nội dung phải đơn giản và dễ nhớ:** định vị càng ngắn gọn, dễ hiểu thì càng hiệu quả. Nội dung thường thể hiện qua “khẩu hiệu” của thương hiệu.

- ▶ **Phù hợp với khách hàng mục tiêu:** nội dung định vị phải gắn với nhu cầu, ước mơ, cảm xúc của khách hàng.
- ▶ **Xác thực và đáng tin cậy:** thực hiện đúng các cam kết định vị để thương hiệu phản ánh, có các hành xử và được sống như giá trị mà định vị tuyên bố.
- ▶ **Khác biệt nhưng có ý nghĩa:** lựa chọn yếu tố khác biệt không phải chỉ để so sánh với đối thủ cạnh tranh mà nó phải đem lại giá trị ý nghĩa đến khách hàng.
- ▶ **Linh hoạt và thích ứng:** định vị cần cốt lõi bền vững, nhưng phải có khả năng mở rộng và điều chỉnh khi thị trường luôn luôn biến động.
- ▶ **Gắn kết cảm xúc và lý trí:** định vị thương hiệu phải gắn kết các trải nghiệm cảm xúc của khách hàng với tiếp xúc vật lý và lý trí qua việc tiêu dùng sản phẩm hàng hoá, dịch vụ.

Quá trình định vị thương hiệu

Quá trình định vị thương hiệu là một chuỗi liên hoàn từ việc xác định khách hàng mục tiêu, phân tích cạnh tranh, chọn khung tham chiếu, xác định điểm tương đồng và điểm khác biệt, xây dựng tuyên bố định vị, thực thi trong kinh doanh và truyền thông và cuối cùng là đánh giá củng cố. Định vị thương hiệu thành công sẽ giúp thương hiệu được khách hàng nhận biết rõ ràng, khác biệt hóa với đối thủ, gắn kết cảm xúc và lý trí, đồng thời xây dựng tài sản thương hiệu bền vững theo thời gian.



HÌNH 3: Các bước định vị thương hiệu

Về cơ bản, bất kỳ một quá trình nào cũng bao gồm một hoặc một số các đầu vào và một hoặc một số các đầu ra. Định vị đòi hỏi một số sản phẩm đầu ra như tuyên bố định vị, cam kết định vị, trong đó nội dung cam kết đồng thời phải trả lời cho câu hỏi “Lý do cơ bản để khách hàng chọn mua thương hiệu này mà không phải thương hiệu khác là gì?, Thương hiệu có thực hiện các chức năng hài hòa với nhu cầu và mục tiêu của khách hàng hay chưa?”.

Quá trình định vị thương hiệu thường bắt đầu bằng việc xác định thị trường mục tiêu. Doanh nghiệp cần nhận diện rõ ai là khách hàng lý tưởng của mình, họ có nhu cầu, hành vi và hệ giá trị ra sao. Công việc phân khúc thị trường theo nhân khẩu học, tâm lý học và hành vi tiêu dùng chính là cơ sở để định hình “người mua” mà thương hiệu muốn hướng tới.

Sau khi nhận diện khách hàng mục tiêu, thương hiệu phải phân tích bức tranh cạnh tranh, xác định đối thủ trực tiếp và gián tiếp, tìm hiểu họ đang định vị thế nào, mạnh ở đâu, yếu ở đâu sẽ giúp thương hiệu xác định không gian định vị còn trống. Công cụ thường dùng là bản đồ định vị cảm nhận (perceptual map), qua đó ta thấy rõ vị trí các thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Thương hiệu phải bảo đảm mình đạt được những điểm tương đồng cơ bản với đối thủ. Đây là chuẩn đối sánh mà

doanh nghiệp đã tham gia thị trường là phải đạt được, nó là thuộc tính tối thiểu mà khách hàng mong đợi. Sau đó, thương hiệu phải xác định các điểm khác biệt (points of difference - POD), chính là trái tim của định vị. Đây là những lợi ích độc đáo, khó bị sao chép và có giá trị thực sự với khách hàng. Chúng có thể đến từ thuộc tính sản phẩm, từ lợi ích cảm xúc hay từ giá trị biểu tượng. Ví dụ, với một chuỗi cà phê mới gia nhập thị trường, điểm tương đồng (POP) là phải có cà phê ngon, không gian sạch sẽ, wifi ổn định, những thứ khách hàng mặc định phải có. Điểm khác biệt (POD) mới là yếu tố quyết định lựa chọn. Starbucks chọn trải nghiệm “không gian thứ ba”, Highlands Coffee chọn vị thế gần gũi và mức giá hợp lý với người Việt, còn Trung Nguyên Legend chọn câu chuyện cà phê gắn với khát vọng và bản sắc dân tộc.

Bước kế tiếp là chọn khung tham chiếu trên cơ sở quyết định về ngành hàng, giải pháp hoặc nhu cầu. Việc chọn khung tham chiếu có ý nghĩa quan trọng vì nó định hình tiêu chuẩn so sánh trong mắt khách hàng. Từ đó chọn ra các giá trị cốt lõi mà thương hiệu mong muốn đem đến cho khách hàng ở cả tuyên bố và trải nghiệm.

Để truyền tải định vị một cách rõ ràng, các nhà quản trị thường xây dựng tuyên bố định vị (positioning statement). Một tuyên bố đầy đủ thường bao gồm: đối tượng khách hàng, khung tham chiếu, điểm khác biệt và lý do để tin tưởng.

Định vị thương hiệu không chỉ dừng lại ở tuyên bố mà phải được thực thi đồng bộ trong toàn bộ hoạt động kinh doanh, truyền thông, trải nghiệm tiêu dùng, dịch vụ khách hàng. Sản phẩm phải mang những đặc điểm phản ánh định vị, giá cả phải tương ứng với giá trị được truyền đạt, hệ thống phân phối phải củng cố trải nghiệm thương hiệu và truyền thông phải kể câu chuyện phù hợp.

Cuối cùng, doanh nghiệp cần thường xuyên đánh giá xem khách hàng có thực sự hiểu và chấp nhận thông điệp định vị hay không, đồng thời điều chỉnh khi bối cảnh thị trường thay đổi. Tuy nhiên, dù điều chỉnh thế nào thì thương hiệu cũng phải giữ được bản sắc cốt lõi.

Phân loại định vị thương hiệu

Có nhiều cách phân loại, tùy theo cơ sở định vị, trên góc độ hệ thống người ta thấy rằng định vị là triển khai toàn thể các chiến dịch kinh doanh lẫn truyền thông đến khách hàng, đưa thông điệp, trải nghiệm và sau đó khách hàng sẽ tiêu dùng và đánh giá lại kết quả nhận thức về thương hiệu và định vị xem xét có phải lý do mua hàng hay không. Việc triển khai chiến dịch cung cấp giá trị tổng thể này cho khách hàng trên mọi mặt là phương pháp tổng

lực nhằm đạt hiệu quả tiếp thị cao nhất. Tuy nhiên, do thực tế giới hạn về nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp, nên doanh nghiệp phải lựa chọn một số phương pháp khác triển khai định vị. Dựa trên góc độ hiệu quả tiêu dùng, người ta tiến hành các định vị giá trị cho thương hiệu sản phẩm: tăng chất lượng tăng giá, tăng chất lượng giữ nguyên giá, tăng chất lượng giảm giá, giữ nguyên chất lượng giảm giá, giảm chất lượng giảm giá. Điều này hàm nghĩa là giảm chất lượng và tăng giá hoặc giữ nguyên chất lượng tăng giá thường là thất bại. Chiến lược “tăng chất lượng nhưng giảm giá” (more for less) là hấp dẫn nhất với khách hàng nhưng khó duy trì lâu dài, đây chính là cách các hãng như Xiaomi thâm nhập thị trường điện thoại bằng cấu hình cao mà giá thấp. Ngược lại, các thương hiệu xa xỉ như Hermès theo đuổi “nhiều hơn cho nhiều hơn” (more for more), chấp nhận giá rất cao đổi lấy chất lượng và biểu tượng đẳng cấp. Tiêu chí nữa để phân loại là phương pháp một thông điệp định vị cho nhiều mục tiêu, gọi là định vị rộng để tận dụng lợi thế của sức mạnh thương hiệu có sẵn khi mở rộng sang ngành khác hay lĩnh vực khác. Tuy nhiên, điều này hàm chứa các rủi ro pha loãng và nuốt lẫn nhau nên cũng ít doanh nghiệp lựa chọn mà họ chọn định vị đặc thù. Định vị đặc thù dựa trên các tiêu thức phân đoạn thị trường, sản phẩm, đối thủ, biểu tượng và mục đích xã hội để phân loại.

► **Định vị theo lợi ích sản phẩm - dịch vụ:** định vị chức năng tập trung vào công năng, chất lượng, tính năng của sản phẩm hàng hoá và dịch vụ; định vị cảm xúc tập trung vào cảm xúc, trải nghiệm, cảm giác; định vị biểu tượng gắn với phong cách sống, địa vị, bản sắc (Rolex bán biểu tượng của thành công thay vì chỉ là chiếc đồng hồ, Harley-Davidson bán phong cách sống tự do phóng khoáng, Apple bán hình ảnh người dùng sáng tạo, khác biệt), nhân cách thương hiệu.

► **Định vị theo giá trị:** định vị dựa vào cung cấp so sánh hiệu quả giữa chất lượng cảm nhận được với chi phí bỏ ra để tiêu dùng (dựa vào giá cả): cao cấp, bình dân; định vị dựa vào chất lượng, định vị dựa vào sự thuận tiện, tiện lợi mà mô hình kinh doanh đem lại.

► **Định vị theo khung tham chiếu thị trường:** định vị theo ngành hàng, định vị ngoài ngành hàng, định vị đa thương hiệu.

► **Định vị theo đối thủ cạnh tranh:** định vị đối đầu trực tiếp, định vị khác biệt, định vị dẫn đầu, định vị theo sau.

► **Định vị theo khách hàng mục tiêu:** định vị theo độ tuổi, định vị theo phong cách sống, định vị theo giá trị văn hóa - bản sắc địa phương hoặc quốc gia.

► **Định vị theo mục đích xã hội - bền vững:** định vị thương hiệu gắn với một sứ mệnh xã hội. Patagonia gắn định vị với bảo vệ môi trường đến mức từng kêu gọi khách hàng “đừng mua áo khoác này” nếu chưa thực sự cần, TOMS theo mô hình “mua một tặng một”. Ở Việt Nam, một số thương hiệu xã hội gắn định vị với tạo việc làm cho người yếu thế hoặc bảo tồn nghề thủ công truyền thống.

Định vị thương hiệu là chọn một vị trí độc đáo, có giá trị trong tâm trí khách hàng. Có nhiều cách phân loại định vị từ chức năng, cảm xúc, biểu tượng, đến giá trị, giá cả, chất lượng, cạnh tranh, khách hàng và mục đích xã hội.

Định vị thương hiệu chỉ có giá trị khi nó tạo ra và duy trì nhận thức trong tâm trí khách hàng. Vì thế, định vị là thông điệp, nhận thức là kết quả. Nếu định vị mạnh là nhất quán, khác biệt, đáng tin cậy, có giá trị lâu dài, nó sẽ trở thành khuôn khổ nhận thức để khách hàng luôn liên tưởng thương hiệu với một giá trị cốt lõi, được gọi là lý do để mua hàng. Định vị thương hiệu là ý đồ, nhận thức thương hiệu là thực tế, định vị hiệu quả khi nhận thức khách hàng phản chiếu đúng và mạnh mẽ điều doanh nghiệp mong muốn. Mọi khác biệt giữa ý đồ định vị với nhận thức khách hàng chính là thách thức quản trị thương hiệu.

MỐI LIÊN HỆ CHIẾN LƯỢC TỪ NHÂN CÁCH ĐẾN ĐỊNH VỊ

Trong thời đại cạnh tranh dựa trên trải nghiệm khách hàng, định vị và nhân cách thương hiệu đã trở thành hai trụ cột không thể tách rời. Định vị giúp thương hiệu có một nền tảng chiến lược rõ ràng, khác biệt và bền vững. Nhân cách giúp thương hiệu trở nên nhân hóa, gắn kết cảm xúc và hình thành cộng đồng khách hàng trung thành. Nhân cách là nền tảng nội tại, định vị là chiến lược bên ngoài vì thế định vị phải phản ánh bản chất và chân thực nhất nhân cách thương hiệu, đồng thời nhân cách tạo khuôn khổ để định hình trải nghiệm và củng cố định vị. Một thương hiệu mạnh phải hội tụ cả hai khía cạnh, định vị rõ ràng và nhân cách nhất quán. Chỉ khi đó, thương hiệu mới có thể chiếm lĩnh vị trí trong tâm trí mà còn giữ một chỗ đứng trong sự ưa thích và trung thành của khách hàng.

Định vị thương hiệu cho khách hàng biết thương hiệu đó là gì và đứng ở đâu trong nhận thức của khách hàng. Nhân cách thương hiệu lại cho thấy thương hiệu đó giống ai và hành xử như thế nào trong nhận thức của khách hàng. Nếu định vị mang tính chiến lược lý trí, thì nhân cách mang tính cảm xúc và nhân hóa. Khi kết hợp, hai yếu tố này tạo nên một mối quan hệ chiến

lược khăng khít, giúp thương hiệu vừa có nền tảng cạnh tranh vững chắc, vừa có khả năng xây dựng sự gắn kết cảm xúc lâu dài với khách hàng.

- ▶ **Nhân cách củng cố định vị:** Một định vị chiến lược cần được “cảm xúc hóa” để đi vào đời sống. Nhân cách chính là công cụ truyền đạt định vị một cách sống động.
- ▶ **Nhân cách làm sâu sắc định vị:** Định vị thường dừng lại ở lợi ích lý trí (an toàn, chất lượng, giá trị). Nhân cách giúp mở rộng sang chiều cảm xúc. Điều này khiến khách hàng không chỉ tin vào các tính năng lý tính, mà còn cảm thấy an tâm, được bảo vệ cả về cảm xúc.
- ▶ **Nhân cách mở rộng định vị:** Nhân cách cho phép thương hiệu triển khai định vị trong nhiều ngữ cảnh và sản phẩm mới mà vẫn giữ sự nhất quán.

Nhà quản trị thương hiệu coi nhân cách thương hiệu là phần cảm xúc hóa của định vị, khi định vị mang đến nền tảng lý trí, logic thì nhân cách thương hiệu đem lại cảm xúc về linh hồn thương hiệu. Thực hiện tiến trình từ nhân cách đến định vị phải trải qua các bước cơ bản: *Thứ nhất*, xác định định vị cốt lõi, bao gồm khung tham chiếu, POP, POD và chủ trương tổng giá trị (value

proposition); *Thứ hai*, lựa chọn nhân cách thương hiệu phù hợp với định vị và khách hàng mục tiêu; *Thứ ba*, triển khai nhân cách thương hiệu nhất quán trong toàn bộ điểm chạm từ ngữ điệu, truyền thông, thiết kế, dịch vụ khách hàng, hành vi nhân viên và *Thứ tư*, thường xuyên đánh giá sự phù hợp giữa định vị và nhân cách, điều chỉnh linh hoạt khi bối cảnh thay đổi nhưng không đánh mất bản sắc cốt lõi.



Phần IV

TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU





Trong nền kinh tế hiện đại, nơi sản phẩm vật chất ngày càng dễ bị sao chép, thương hiệu trở thành một trong những nguồn lực chiến lược quan trọng nhất của doanh nghiệp. Nếu ở thế kỷ XX, giá trị của một công ty chủ yếu nằm ở tài sản hữu hình (nhà xưởng, máy móc, dây chuyền) thì ngày nay phần lớn giá trị của các tập đoàn hàng đầu lại nằm ở tài sản vô hình, mà trước hết là thương hiệu. Hiện tượng này đặt ra câu hỏi nền tảng “vì sao một cái tên, một biểu tượng lại có thể tạo ra giá trị kinh tế khổng lồ?”. Và quan trọng hơn “làm thế nào để thiết kế và vận hành một hệ thống tạo ra giá trị đó một cách bền vững?”.

BẢN CHẤT CỦA TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU

Cần phân biệt ngay từ đầu hai câu hỏi rất khác nhau. Câu hỏi thứ nhất, “Tài sản thương hiệu là gì?”, là câu hỏi của lý thuyết, được trả lời khá trọn vẹn từ thập niên 1990. Câu hỏi thứ hai, “Làm thế nào để tạo ra tài sản thương hiệu?”, mới là câu hỏi của quản trị và là trọng tâm của Phần này. Lấy Apple làm ví dụ, nói rằng “Apple có tài sản thương hiệu khổng lồ” chỉ là mô tả kết quả. Điều thực sự đáng học là Apple kiến tạo tài sản ấy như thế nào thông qua sản phẩm, thiết kế, hệ thống bán lẻ, hệ sinh thái phần cứng, phần mềm, dịch vụ, trải nghiệm khách hàng, cộng đồng nhà phát triển, cam kết về quyền riêng tư và gần đây là trí tuệ nhân tạo. Tài sản thương hiệu, nhìn theo cách này, không phải một “vật” doanh nghiệp sở hữu, nó là sản phẩm đầu ra của cả một hệ thống vận hành.

Đó cũng là sự dịch chuyển tư duy lớn nhất của Phần này, từ lý thuyết về tài sản thương hiệu (Brand Equity Theory) sang quản trị thương hiệu như một hệ thống chiến lược vận hành toàn doanh nghiệp (Brand Management). Trong tư duy hiện đại, mà ta có thể gọi là Brand Management 5.0, thương hiệu không còn là một mảng của phòng marketing, mà là một hệ điều hành (operating system) kết nối chiến lược, đổi mới, sản phẩm, trải nghiệm, dữ liệu, công nghệ, văn hóa và

con người. Trước khi đi vào hệ thống vận hành ấy, cần định nghĩa chính xác đối tượng. Tài sản thương hiệu vừa tạo giá trị cho doanh nghiệp (qua doanh thu, lợi nhuận, thị phần, khả năng huy động vốn), vừa tạo giá trị cho khách hàng (qua sự tin cậy, giảm rủi ro khi mua sắm, niềm tự hào khi sở hữu). Một đôi giày Nike đắt gấp nhiều lần một đôi giày không nhãn mác cùng chất lượng, bởi người tiêu dùng không chỉ mua đôi giày, họ mua cả uy tín, tinh thần thể thao và lời hiệu triệu “Just Do It” gắn liền với nó. Khoảng chênh lệch ấy chính là tài sản thương hiệu.

Bảng 10 dưới đây tóm tắt sự chuyển dịch tư duy mà chương này theo đuổi, từ quản trị marketing thế hệ 1990-2015 sang quản trị thương hiệu hiện đại.

Ba thuật ngữ then chốt: phân biệt để quản trị chính xác

Một trở ngại phổ biến khi đọc tài liệu về thương hiệu, đặc biệt các tài liệu dịch, là sự lẫn lộn giữa ba thuật ngữ tiếng Anh: “brand equity”, “brand value” và “brand assets”. Cùng một từ “equity”, có nơi dịch “giá trị thương hiệu”, có nơi dịch “tài sản thương hiệu”, thậm chí “vốn thương hiệu”. Sự thiếu nhất quán này dẫn đến sai lệch trong đo lường và định giá.

BẢNG 10
Chuyển dịch tư duy quản trị thương hiệu

Tiêu chí	Tư duy cũ (1990-2015)	Tư duy hiện đại (Brand Management 5.0)
Câu hỏi trung tâm	Tài sản thương hiệu là gì?	Làm thế nào để tạo ra tài sản thương hiệu?
Vị trí của thương hiệu	Một chức năng của phòng marketing	Hệ điều hành tích hợp toàn doanh nghiệp
Công cụ chính	Quảng cáo, truyền thông	Sản phẩm, trải nghiệm, dữ liệu, cộng đồng
Vai trò khách hàng	Người tiêu dùng thụ động	Người đồng kiến tạo giá trị
Vai trò của AI	Công cụ phân tích dữ liệu	Đồng kiến tạo thương hiệu
Vai trò của dữ liệu	Hỗ trợ ra quyết định	Nguyên liệu cốt lõi của thương hiệu
Đối tượng phục vụ	Khách hàng	Toàn bộ các bên liên quan và xã hội
Định nghĩa equity	Giá trị trong tâm trí khách hàng	Năng lực huy động hệ sinh thái tạo giá trị bền vững

Trong tài chính - kế toán, “equity” nghĩa là vốn chủ sở hữu ($\text{Tài sản} = \text{Nợ phải trả} + \text{Vốn chủ sở hữu}$). Nhưng trong marketing, “brand equity” không phải vốn góp theo nghĩa kế toán, mà là phần giá trị cộng thêm mà thương hiệu tạo ra trong tâm trí khách hàng và trên thị trường. Cuốn sách này thống nhất ba cách dịch sau: (Xem Bảng 11: Phân biệt Brand Equity, Brand Value và Brand Assets)

Như Raggio và Leone (2007) nhấn mạnh, “equity” thuộc về khách hàng còn “value” thuộc về doanh nghiệp. Một thương hiệu có thể có “equity” mạnh trong tâm trí công chúng (như Rolex được hàng triệu người ngưỡng mộ dù không mua) nhưng “value” lại phụ thuộc vào năng lực khai thác của công ty sở hữu. Mục tiêu cuối cùng của quản trị thương hiệu là chuyển hóa “equity” thành “value”, xa hơn, thành giá trị doanh nghiệp và giá trị quốc gia.

BẢNG 11

Phân biệt Brand Equity, Brand Value và Brand Assets

Thuật ngữ	Cách dịch	Bản chất	Ví dụ minh họa
Brand Equity	Tài sản thương hiệu (tổng thể)	Giá trị vô hình tích lũy trong tâm trí khách hàng và thị trường. Gắn với khách hàng.	<i>Người tiêu dùng sẵn sàng chọn Coca-Cola thay vì một lon cola vô danh dù giá cao hơn.</i>
Brand Value	Giá trị thương hiệu	Giá trị tài chính quy đổi ra tiền của thương hiệu đối với doanh nghiệp. Gắn với doanh nghiệp.	<i>Interbrand định giá thương hiệu Apple ở mức hàng trăm tỷ USD.</i>
Brand Assets	Tài sản cấu phần của thương hiệu	Các yếu tố nhận diện và quyền sở hữu cụ thể tạo nền tảng cho tài sản thương hiệu.	<i>Logo chữ đỏ Coca-Cola, biểu tượng “swoosh” của Nike, giai điệu “I’m Lovin’ It” của McDonald’s.</i>

TIẾN HÓA CỦA LÝ THUYẾT TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU (1989-2025)

Khái niệm tài sản thương hiệu được khái niệm hóa từ cuối thập niên 1980 và liên tục mở rộng qua nhiều làn sóng. Hiểu tiến trình này giúp ta thấy vì sao tư duy quản trị buộc phải chuyển từ “đo lường tài sản” sang “vận hành hệ thống tạo tài sản”.

Peter Farquhar (1989) đặt nền móng khi định nghĩa tài sản thương hiệu là “giá trị gia tăng mà thương hiệu mang lại cho sản phẩm”, nhìn từ ba góc độ là doanh nghiệp, kênh phân phối và người tiêu dùng. Ông cũng phác họa ba giai đoạn quản trị gồm xây dựng, mở rộng và củng cố thương hiệu. David Aaker (1991), trong cuốn *Managing Brand Equity*, xây dựng mô hình năm thành tố trở thành hệ tham chiếu kinh điển. Kevin Lane Keller (1993) phát triển mô hình Tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng (CBBE), coi giá trị thương hiệu là “tác động khác biệt của tri thức thương hiệu đến phản ứng của khách hàng”.

Làn sóng tài chính đến với Simon và Sullivan (1993), đo tài sản thương hiệu như phần “tài sản vô hình còn lại” sau khi trừ các tài sản hữu hình và vô hình khác khỏi giá trị thị trường của công ty. Ailawadi, Lehmann và Neslin (2003) đề xuất thước đo doanh thu thặng dư

(revenue premium), chênh lệch doanh thu so với nhãn hàng riêng. Raggio và Leone (2007) tháo gỡ sự nhầm lẫn giữa tài sản và giá trị bằng ví dụ Snapple, Quaker Oats mua thương hiệu này năm 1994 với 1,7 tỷ USD nhưng bán lại chỉ còn 300 triệu USD ba năm sau, giá trị sụp đổ do thiếu năng lực phân phối, dù tài sản trong tâm trí người tiêu dùng có thể không đổi.

Tiếp đó, Tim Ambler đưa niềm tin (trust) thành biến trung tâm của cách tiếp cận quan hệ; Torres và Tribó (2011) thì phát hiện quan hệ phi tuyến hình chữ U ngược giữa sự hài lòng khách hàng và tài sản thương hiệu; Romero và Yagüe (2016) chỉ ra tài sản thương hiệu và vốn khách hàng hình thành đồng thời. Hunt (2018) nhìn thương hiệu như một định chế xã hội có chiều kích đạo đức. Và Sharp cùng cộng sự (2024) đề xuất lý thuyết tài sản dựa trên thị trường (market-based assets), nhấn mạnh hai trụ cột dễ nhớ (mental availability) và dễ mua (physical availability) thay cho tư duy phân khúc định vị truyền thống. Tasci (2021), sau khi tổng hợp gần 200 nghiên cứu, đề xuất năm thành phần cốt lõi của tài sản thương hiệu cảm nhận gồm nhận biết, hình ảnh/liên tưởng, chất lượng cảm nhận, giá trị cảm nhận và lòng trung thành.

Điểm mấu chốt rút ra từ ba thập kỷ này là phần lớn lý thuyết tập trung trả lời tài sản thương hiệu là gì và đo

nó ra sao. Nhưng càng về sau, trọng tâm càng dịch về phía nguồn gốc và cơ chế tạo ra tài sản, mở đường cho tư duy hệ thống vận hành mà phần tiếp theo trình bày.

Bản chất đa diện của thương hiệu

Trước khi nói về tài sản, cần thấy rằng bản thân khái niệm “thương hiệu” đã đa diện. De Chernatony và McWilliam (1989) tổng hợp năm cách hiểu khác nhau: (1) thương hiệu như công cụ thể hiện quyền sở hữu (phân biệt hàng nhà sản xuất với nhãn riêng), (2) như công cụ tạo khác biệt, (3) như lời hứa bảo đảm chất lượng nhất quán, (4) như “thiết bị viết tắt” giúp khách hàng ra quyết định nhanh và như (5) phương tiện biểu tượng để người tiêu dùng thể hiện bản thân. Mỗi cách hiểu dẫn đến một chiến lược và một cách đo lường khác nhau, thương hiệu thiên về cam kết chất lượng cần kiểm soát sản phẩm chặt chẽ, trong khi thương hiệu thiên về biểu tượng cần đầu tư mạnh vào truyền thông hình ảnh.

Glynn và Brodie mở rộng góc nhìn bằng cách kết nối nhiều lý thuyết giá trị, giá trị kinh tế (dòng tiền tương lai, giá thặng dư), giá trị tiêu dùng (chức năng, cảm xúc, xã hội, tri thức), giá trị quan hệ (vốn quan hệ với khách hàng) và giá trị nguồn lực (thương hiệu như tài

sản chiến lược hiếm, khó bắt chước). Theo cách nhìn này, tài sản thương hiệu là một khái niệm đa lý thuyết, hội tụ giá trị cho cả khách hàng, doanh nghiệp và xã hội. Davcik, da Silva và Hair (2015) cũng kêu gọi một lý thuyết thống nhất dựa trên ba trụ cột bao gồm giá trị với các bên liên quan, tài sản marketing và kết quả tài chính, một lời kêu gọi mà mô hình tích hợp ở phần sau sẽ cố gắng đáp ứng.

BA TRƯỜNG PHÁI: CBBE, FBBE VÀ TÀI SẢN DỰA TRÊN THỊ TRƯỜNG

Trong quá trình phát triển của lý thuyết tài sản thương hiệu (Brand Equity), các nhà nghiên cứu đã hình thành ba trường phái tiếp cận chủ đạo, phản ánh ba góc nhìn khác nhau về nguồn gốc và giá trị của thương hiệu. *Thứ nhất* là Customer-Based Brand Equity (CBBE), xem tài sản thương hiệu được hình thành từ nhận thức, cảm xúc và hành vi của khách hàng đối với thương hiệu. *Thứ hai* là Firm-Based Brand Equity (FBBE), tập trung vào giá trị thương hiệu như một tài sản chiến lược của doanh nghiệp, gắn với năng lực quản trị, đầu tư và khai thác lợi thế cạnh tranh. *Thứ ba* là Market-Based Brand Equity (MBBE) hay Market-Based Brand Assets, nhấn mạnh giá trị thương hiệu được phản ánh thông qua kết quả trên thị trường như thị phần, mức giá cao hơn, lợi nhuận, giá trị doanh nghiệp và hiệu quả tài chính. Ba trường phái này không loại trừ lẫn nhau mà bổ sung cho nhau, tạo nên một hệ thống lý thuyết toàn diện giúp lý giải quá trình hình thành, vận hành và chuyển hóa tài sản thương hiệu từ nhận thức của khách hàng đến giá trị kinh tế mà doanh nghiệp đạt được. Trong các phần tiếp theo, cuốn sách sẽ lần lượt trình bày từng trường phái, đồng thời chỉ ra mối liên hệ giữa chúng trong một mô hình quản trị tài sản thương hiệu thống nhất.

Tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng (CBBE)

Trường phái CBBE đo lường sức mạnh tâm lý của thương hiệu trong tâm trí công chúng, gồm nhận biết, thái độ, liên tưởng, lòng trung thành. Đây là trường phái của Aaker và Keller. Ưu điểm của nó là giàu khả năng chẩn đoán, nó cho biết vì sao thương hiệu mạnh hay yếu, nhưng không quy đổi trực tiếp ra tiền.

Tài sản thương hiệu dựa trên tài chính (FBBE)

Trường phái FBBE đo giá trị tiền tệ mà thương hiệu mang lại: doanh số, thị phần, giá thặng dư, giá trị vốn hóa. Đây là trường phái của Simon & Sullivan, Ailawadi và các tổ chức định giá như Interbrand, Brand Finance. Ưu điểm là cho con số tài chính cụ thể, hữu ích khi mua bán sáp nhập, nhược điểm là không giải thích được nguồn gốc giá trị. Một số mô hình cố gắng bắc cầu hai dòng: “giá cân bằng” (equalization price) của Swait đo phần thặng dư (premium) do thương hiệu tạo ra, mô hình của Oliveira và cộng sự (2015) kết hợp ma trận Markov dự báo hành vi chuyển đổi với chiết khấu dòng tiền (NPV) để quy tài sản thương hiệu thành một con số.

Lý thuyết tài sản dựa trên thị trường

Sharp và cộng sự (2024), dựa trên các quy luật thực nghiệm như Luật Rủi ro kép và Luật Nhân đôi mua sắm, chỉ ra rằng các thương hiệu cạnh tranh thực ra chia sẻ khách hàng theo tỷ lệ thị phần, có hồ sơ khách hàng tương tự nhau và đa số người mua không thực sự thấy thương hiệu “khác biệt”. Từ đó họ khẳng định rằng thương hiệu lớn thành công không nhờ định vị khác biệt tinh vi mà nhờ dễ được nhớ đến (mental availability) và dễ mua (physical availability). Đây là góc nhìn quan trọng nhắc nhở rằng, song song với việc nuôi dưỡng ý nghĩa và cảm xúc, doanh nghiệp tuyệt đối không được lơ là hai điều cơ bản về sự hiện diện trong tâm trí và hiện diện trên kệ hàng.

Ngày càng nhiều học giả (Oliveira và cộng sự, 2023; Davcik và cộng sự, 2015) đề xuất một chuỗi giá trị thương hiệu (brand equity chain) tích hợp cả ba, bao gồm đầu tư tạo ra nhận thức và trải nghiệm (CBBE), dẫn tới hành vi mua và kết quả thị trường (market-based), rồi chuyển hóa thành giá trị tài chính (FBBE) và lợi nhuận lại được tái đầu tư như một chu trình động khép kín. Chính ý tưởng “chuỗi” và “chu trình” này là tiền đề trực tiếp cho mô hình hệ điều hành thương hiệu.

HAI TRỤ CỘT KINH ĐIỂN: AAKER VÀ KELLER

Dù chương này hướng về tư duy vận hành, hai mô hình nền tảng của Aaker và Keller vẫn là ngôn ngữ chung không thể bỏ qua, chúng cung cấp bộ “linh kiện” mà mọi hệ thống thương hiệu hiện đại vẫn dùng.

Mô hình năm thành tố của Aaker

Aaker (1991) định nghĩa tài sản thương hiệu là tập hợp các tài sản và nợ phải trả gắn với thương hiệu, làm tăng hoặc giảm giá trị mà sản phẩm mang lại. Định nghĩa này bao gồm cả yếu tố tích cực lẫn tiêu cực, một scandal cũng là một dạng “nợ” thương hiệu. Năm thành tố như năm trụ cột chống đỡ ngôi nhà thương hiệu:

- ▶ **Nhận biết (Brand Awareness):** khả năng nhận ra hoặc nhớ đến thương hiệu, từ nhận diện, gọi nhớ, nhớ đầu tiên đến nhận biết áp đảo. Google đã trở thành động từ “tìm kiếm”, đỉnh cao của nhận biết.
- ▶ **Trung thành (Brand Loyalty):** mức độ khách hàng tiếp tục mua bất chấp cạnh tranh, từ người dễ đổi đến người cam kết coi thương hiệu là một phần bản sắc. Người dùng iPhone tự động nâng cấp và bảo vệ thương hiệu là biểu hiện của nhóm cam kết.

- ▶ **Chất lượng cảm nhận (Perceived Quality):** đánh giá chủ quan, có thể khác chất lượng thực tế. Starbucks bán cà phê đắt hơn nhưng khách hàng chấp nhận vì chất lượng cảm nhận gắn với một phong cách sống.
- ▶ **Liên tưởng (Brand Associations):** tất cả những gì khách hàng nghĩ đến như chức năng (Volvo là an toàn), biểu tượng (Rolex là địa vị), cảm xúc (Coca-Cola là niềm vui).
- ▶ **Tài sản độc quyền khác (Proprietary Assets):** bằng sáng chế, nhãn hiệu, bản quyền, quan hệ kênh. Krasnikov và Jayachandran (2022) chứng minh quyền nhãn hiệu mạnh là đòn bẩy chiến lược chứ không chỉ công cụ phòng thủ.

Kim tự tháp CBBE của Keller

Keller (1993, 2008) mô hình hóa hành trình tâm lý của khách hàng thành kim tự tháp bốn tầng, đi từ dưới lên: Nhận biết (thương hiệu có được nghĩ đến khi cần không), Hiệu năng và Hình tượng (thương hiệu mang lại giá trị chức năng và ý nghĩa gì), Đánh giá và Cảm xúc (khách hàng nghĩ gì và cảm thấy gì) và đỉnh là Cộng hưởng (mức gắn bó sâu sắc nhất, khi khách hàng chủ

động lan tỏa và bảo vệ thương hiệu). Cộng đồng người hâm mộ Apple hay các câu lạc bộ Harley Owners Group là minh chứng cho tầng cộng hưởng và cũng là gợi ý đầu tiên rằng cộng đồng chính là một tài sản thương hiệu, điều ta sẽ khai thác sâu ở phần sau.

Aaker và Keller bổ sung nhau, Aaker cho khung quản trị ở cấp doanh nghiệp, Keller vẽ hành trình tâm lý của khách hàng. Tuy nhiên, cả hai chủ yếu trả lời câu hỏi “tài sản thương hiệu gồm những gì”. Để trả lời “làm thế nào tạo ra nó”, ta cần một mô hình vận hành, một hệ điều hành thương hiệu.

HỆ ĐIỀU HÀNH THƯƠNG HIỆU

Các tập đoàn dẫn đầu ngày nay không quản trị thương hiệu bằng quảng cáo. Họ quản trị bằng một hệ điều hành, một chuỗi liên kết các năng lực vận hành, trong đó tài sản thương hiệu là kết quả đầu ra, còn giá trị tài chính (và xa hơn là giá trị quốc gia) là đầu ra cuối cùng. Khác biệt căn bản so với tư duy cũ trong mô hình marketing 1990-2015, thương hiệu là một mảng chức năng (nằm ở phòng marketing), trong tư duy hiện đại, thương hiệu là tăng tích hợp xuyên suốt toàn doanh nghiệp.

Có thể hình dung hệ điều hành thương hiệu như một chuỗi giá trị tuyến tính từ mục đích đến giá trị, theo thứ tự lần lượt là: Mục đích, chiến lược, đối mới, sản phẩm, trải nghiệm khách hàng, dịch vụ, dữ liệu, trí tuệ nhân tạo AI, văn hoá, thương hiệu nhà tuyển dụng, tài sản thương hiệu, giá trị tài chính.

Mỗi mắt xích vừa là nơi tiêu dùng nguồn lực, vừa là nơi sản sinh tài sản thương hiệu. Apple là minh họa rõ nhất. Thương hiệu Apple mạnh không phải vì logo, mà vì mỗi mắt xích đều được vận hành ở đẳng cấp cao và liên kết chặt với nhau: triết lý thiết kế tối giản (đối mới và sản phẩm), trải nghiệm mua sắm tại Apple Store (trải nghiệm và dịch vụ), hệ điều hành và đám mây liên thông giữa các thiết bị (dữ liệu), tính năng cá nhân hóa

và trợ lý thông minh (AI), văn hóa nội bộ về sự hoàn hảo (văn hóa) và đội ngũ nhân viên “Genius” tại cửa hàng (thương hiệu nhà tuyển dụng hiện thân ngay tại điểm chạm). Tài sản thương hiệu Apple là tổng hòa cộng hưởng của cả chuỗi, không phải của riêng hoạt động truyền thông.

Cách nhìn hệ điều hành chuyển trọng tâm quản trị, thay vì hỏi “thông điệp quảng cáo của ta là gì”, nhà quản trị hỏi “mắt xích nào trong hệ thống đang tạo ra hoặc làm xói mòn tài sản thương hiệu”. Một sản phẩm lỗi, một quy trình dịch vụ tệ, một vụ rò rỉ dữ liệu, tất cả đều là sự kiện thương hiệu, dù không thuộc phòng marketing.

Để thấy rõ tính hệ thống, hãy so sánh hai kịch bản. Khi Toyota phải triệu hồi hàng triệu xe vì lỗi chân ga, tài sản thương hiệu, vốn được xây trên liên tưởng “đáng tin cậy” suốt nhiều thập kỷ, bị tổn thương ngay tại mắt xích sản phẩm và chất lượng, dù bộ phận truyền thông không hề mắc lỗi. Ngược lại, khi một hãng hàng không xử lý sự cố chậm trễ bằng thái độ tận tâm của tiếp viên (mắt xích dịch vụ và nhân viên), tài sản thương hiệu lại được bồi đắp ngay cả trong nghịch cảnh. Bài học là trong tư duy hệ điều hành, mọi nhân viên và mọi quy trình đều là “người làm thương hiệu” và tài sản thương hiệu được quyết định ở những điểm chạm tưởng chừng nằm ngoài marketing.

Tư duy này cũng lý giải vì sao nhiều thương hiệu chi rất ít cho quảng cáo truyền thống nhưng vẫn cực mạnh. Tesla gần như không quảng cáo theo cách cổ điển, tài sản thương hiệu của hãng được tạo ra qua sản phẩm đột phá, trải nghiệm lái, mạng lưới trạm sạc, các bản cập nhật phần mềm từ xa và sức hút của người sáng lập. Hệ điều hành thương hiệu, khi vận hành tốt, biến chính sản phẩm và trải nghiệm thành phương tiện truyền thông mạnh nhất.

Triển khai tư duy hệ điều hành trong thực tế đòi hỏi ba thay đổi về quản trị. *Thứ nhất* là về tổ chức, thương hiệu cần một “nhạc trưởng” ở cấp lãnh đạo cao nhất (chief brand officer hoặc chính tổng giám đốc) có thẩm quyền điều phối xuyên phòng ban, thay vì giao phó hoàn toàn cho phòng marketing. *Thứ hai* là về chỉ số, bên cạnh các chỉ số marketing truyền thống, doanh nghiệp cần một bộ chỉ số sức khỏe thương hiệu xuyên suốt chuỗi từ chất lượng sản phẩm, điểm hài lòng dịch vụ, tỷ lệ giữ chân nhân viên đến niềm tin số. *Thứ ba* là về văn hóa, mọi nhân viên cần hiểu rằng công việc của họ dù ở khâu sản xuất, vận hành hay chăm sóc khách hàng, đều góp phần tạo ra hoặc làm xói mòn tài sản thương hiệu. Khi ba điều kiện này hội đủ, thương hiệu thực sự vận hành như một hệ điều hành chứ không còn là khẩu hiệu.

HỆ SINH THÁI THƯƠNG HIỆU VÀ CỘNG ĐỒNG

Hệ sinh thái thương hiệu

Thương hiệu mạnh ngày nay hiếm khi tồn tại đơn lẻ, nó là trung tâm của một hệ sinh thái các sản phẩm, dịch vụ và đối tác liên kết, trong đó mỗi thành phần vừa tạo giá trị riêng vừa củng cố toàn bộ. Apple không chỉ là iPhone, mà là mạng lưới iPhone, iCloud, Mac, App Store, Apple Music, Apple Watch, Apple Pay, cộng đồng nhà phát triển, hệ thống bán lẻ và dịch vụ. Mỗi sản phẩm mới làm tăng chi phí rời bỏ (switching cost) và làm dày thêm tài sản thương hiệu của cả hệ.

Logic này lặp lại ở nhiều tập đoàn: Amazon (thương mại điện tử, Prime, AWS, Kindle, Alexa, hậu cần logistics), Tesla (xe điện, pin, trạm sạc Supercharger, phần mềm tự lái, năng lượng mặt trời), Disney (phim, nhân vật, công viên, streaming Disney+, hàng hóa, trải nghiệm), Starbucks (cửa hàng, ứng dụng, chương trình khách hàng thân thiết, thanh toán, không gian). Đối với những thương hiệu này, tài sản thương hiệu không nằm ở một sản phẩm mà ở năng lực điều phối cả hệ sinh thái. Đây chính là định nghĩa mới của tài sản thương hiệu, năng lực huy động hệ sinh thái để tạo giá trị bền vững.

Cơ chế tạo giá trị của hệ sinh thái có ba đặc điểm đáng chú ý. *Thứ nhất* là hiệu ứng khóa chân (lock-in), mỗi sản phẩm mới trong hệ làm tăng chi phí và sự bất tiện khi khách hàng muốn rời bỏ, một người dùng đã có iPhone, Apple Watch, AirPods và iCloud sẽ rất khó chuyển sang nền tảng khác. *Thứ hai* là hiệu ứng mạng lưới, hệ sinh thái càng đông người dùng và nhà phát triển thì càng hấp dẫn, App Store có giá trị vì có hàng triệu ứng dụng và có hàng triệu ứng dụng vì có hàng tỷ người dùng. *Thứ ba* là khả năng nhân rộng dữ liệu và trải nghiệm, dữ liệu thu được ở một sản phẩm (ví dụ thói quen nghe nhạc) giúp cải thiện trải nghiệm ở sản phẩm khác trong hệ, tạo vòng lặp tự củng cố.

Trường hợp Tesla minh họa rõ cách hệ sinh thái biến thành tài sản thương hiệu khó sao chép, một chiếc xe Tesla không chỉ là phương tiện mà là một thiết bị phần mềm liên tục được nâng cấp từ xa, kết nối với mạng lưới trạm sạc độc quyền và là một phần của tầm nhìn năng lượng bền vững mà thương hiệu đại diện. Đối thủ có thể chế tạo một chiếc xe điện tốt, nhưng rất khó sao chép cả hệ sinh thái và ý nghĩa đi kèm. Đó là lý do tài sản thương hiệu của các công ty nền tảng thường bền vững hơn tài sản thương hiệu của các công ty đơn sản phẩm.

Thương hiệu cộng đồng

Trong nhiều trường hợp, cộng đồng, chứ không phải quảng cáo, mới là tài sản thương hiệu lớn nhất. Cộng đồng tạo ra liên kết cảm xúc, nội dung do người dùng tạo, sự ủng hộ tự nguyện và lá chắn trước khủng hoảng. Harley-Davidson xây dựng cả một bản sắc quanh cộng đồng người chơi mô tô, Xiaomi lớn lên nhờ cộng đồng “Mi Fans” tham gia góp ý sản phẩm, Apple, Tesla, LEGO, Notion, Figma đều có cộng đồng người dùng nhiệt thành đóng vai trò khuếch đại thương hiệu. Với các nền tảng như Linux hay nhiều dự án mã nguồn mở, cộng đồng nhà phát triển chính là động lực tồn tại.

Vì sao cộng đồng lại là một tài sản thương hiệu đặc biệt? *Thứ nhất*, nó tạo ra hiệu ứng truyền miệng và bằng chứng xã hội mạnh hơn bất kỳ quảng cáo trả tiền nào, lời giới thiệu từ một người dùng thực có sức thuyết phục gấp nhiều lần một thông điệp thương mại. *Thứ hai*, cộng đồng là nguồn đồng kiến tạo, Xiaomi từng cập nhật hệ điều hành hằng tuần dựa trên góp ý trực tiếp của Mi Fans, biến người dùng thành đồng tác giả sản phẩm. *Thứ ba*, cộng đồng là lớp phòng thủ trước khủng hoảng, khi một thương hiệu có cộng đồng trung thành gặp sự cố, chính các thành viên cộng đồng thường đứng ra bảo vệ và bênh vực. *Thứ tư*, cộng đồng tạo ra rào cản cạnh tranh phi vật chất, đối thủ có thể

sao chép sản phẩm nhưng không thể sao chép một cộng đồng đã gắn bó qua nhiều năm.

LEGO là ví dụ điển hình về việc biến cộng đồng thành động cơ tăng trưởng. Qua nền tảng LEGO Ideas, người hâm mộ đề xuất và bình chọn các bộ sản phẩm mới, những ý tưởng đạt đủ phiếu ủng hộ được đưa vào sản xuất thương mại, với người đề xuất được ghi nhận và chia sẻ lợi ích. Cộng đồng không chỉ tiêu thụ mà còn thiết kế sản phẩm, marketing cho sản phẩm và bảo vệ thương hiệu, một vòng tròn giá trị mà quảng cáo truyền thống không thể tạo ra.

Quản trị cộng đồng đòi hỏi tư duy khác với quảng cáo một chiều, doanh nghiệp phải trao quyền, lắng nghe, đồng kiến tạo và đôi khi nhường quyền kiểm soát ý nghĩa thương hiệu cho cộng đồng, một bước chuyển dẫn thẳng tới logic trọng dịch vụ trình bày dưới đây.

LOGIC TRỌNG DỊCH VỤ VÀ ĐỒNG KIẾN TẠO GIÁ TRỊ

Một trong những nền tảng của marketing hiện đại là sự dịch chuyển từ logic trọng hàng hóa (goods-dominant logic) sang logic trọng dịch vụ (service-dominant logic). Theo logic cũ, doanh nghiệp tạo ra giá trị rồi trao cho khách hàng. Theo logic mới, giá trị thương hiệu được đồng kiến tạo (co-create) bởi doanh nghiệp và khách hàng cùng nhau, khách hàng không còn là người tiêu thụ thụ động mà là người tham gia sản xuất giá trị.

Hệ quả với tài sản thương hiệu là sâu sắc, phần lớn giá trị thương hiệu hiện đại do chính người dùng tạo ra. LEGO Ideas để người hâm mộ thiết kế và bình chọn bộ sản phẩm mới, Minecraft và Roblox gần như là những nền tảng nơi người chơi tự xây dựng nội dung, TikTok và YouTube tồn tại nhờ nội dung do người dùng sản xuất, các mô hình AI tạo sinh được tinh chỉnh và lan tỏa nhờ chính cách cộng đồng sử dụng và phản hồi. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp cung cấp nền tảng và công cụ, còn tài sản thương hiệu được bồi đắp bởi hàng triệu người dùng. Arvidsson (2006) gọi đây là “lao động phi vật chất” (immaterial labour) của người tiêu dùng và đặt ra cả câu hỏi về việc ai thực sự sở hữu giá trị được tạo ra.

Đối với nhà quản trị, đồng kiến tạo nghĩa là thiết kế các “giao diện” để khách hàng tham gia, nền tảng đóng góp ý tưởng, công cụ sáng tạo, chương trình thử nghiệm sớm, không gian thảo luận. Thương hiệu mạnh là thương hiệu biến khách hàng thành cộng sự.

KINH TẾ TRẢI NGHIỆM VÀ TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU

Một hệ quả trực tiếp của logic trọng dịch vụ là sự trỗi dậy của kinh tế trải nghiệm (experience economy). Trong nền kinh tế này, khách hàng không mua sản phẩm hay thậm chí dịch vụ mà họ mua trải nghiệm, câu chuyện, không gian và ký ức. Tài sản thương hiệu gắn liền với những trải nghiệm khó quên hơn là với tính năng sản phẩm.

Các thương hiệu mạnh nhất thế giới đều bán trải nghiệm chứ không bán hàng hóa thuần túy. Disney không bán vé vào cổng, họ bán một “vùng đất kỳ diệu” nơi mọi chi tiết, từ trang phục nhân viên đến mùi hương trong công viên, đều được thiết kế để tạo cảm xúc. Starbucks từ lâu định vị mình là “không gian thứ ba” (third place) giữa nhà và nơi làm việc, bán một nghi thức và một chỗ ngồi hơn là bán cà phê. Airbnb không bán phòng trọ mà bán cảm giác “thuộc về bất cứ đâu” (belong anywhere). Apple Store không chỉ là nơi bán hàng mà là không gian trải nghiệm sản phẩm, học hỏi và kết nối cộng đồng.

Hàm ý quản trị rất rõ, thiết kế trải nghiệm khách hàng trở thành một công cụ trực tiếp để gia tăng tài sản thương hiệu, ngang hàng với chất lượng sản phẩm. Mỗi điểm chạm - từ giao diện ứng dụng, quy trình đối

trả, đến cách đóng gói sản phẩm - đều là một cơ hội bồi đắp hoặc làm xói mòn thương hiệu. Trong kinh tế trải nghiệm, tính nhất quán và tính đáng nhớ của trải nghiệm quan trọng không kém bản thân sản phẩm.

AI, DỮ LIỆU VÀ CÁ NHÂN HÓA TRONG XÂY DỰNG TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU

**Từ “Thương hiệu là Truyền thông” sang
“Thương hiệu là Dữ liệu”**

Trong mô hình cũ, thương hiệu gần như đồng nghĩa với truyền thông, thương hiệu là những gì doanh nghiệp nói về mình. Trong kỷ nguyên số, một phương trình mới xuất hiện, thương hiệu là dữ liệu. Mỗi tương tác của khách hàng từ lượt mua, lượt xem, lượt chạy bộ, nhấp tim, đánh giá, tìm kiếm đều là dữ liệu và dữ liệu ấy nuôi dưỡng năng lực thương hiệu.

Nike là ví dụ điển hình. Nike không chỉ bán giày, qua các ứng dụng tập luyện, Nike sở hữu dữ liệu về quãng đường chạy, bài tập, sức khỏe, hành vi và cộng đồng của hàng chục triệu người dùng. Từ kho dữ liệu ấy sinh ra một loại tài sản mới, trí tuệ thương hiệu (brand intelligence), khả năng hiểu khách hàng sâu đến mức cá nhân hóa sản phẩm, gợi ý, nội dung và trải nghiệm. Dữ liệu trở thành nguyên liệu của thương hiệu và năng lực biến dữ liệu thành “thấu hiểu” trở thành lợi thế cạnh tranh khó sao chép.

Dữ liệu còn tạo ra một loại tài sản tự củng cố, càng nhiều người dùng, dữ liệu càng phong phú; dữ liệu

càng phong phú, sản phẩm và gợi ý càng tốt; sản phẩm càng tốt, càng thu hút thêm người dùng. Vòng lặp dữ liệu (data flywheel) này lý giải vì sao các thương hiệu dẫn đầu về dữ liệu ngày càng khó bị đuổi kịp. Một nền tảng nghe nhạc hiểu gu của bạn qua hàng nghìn giờ nghe sẽ gợi ý chính xác hơn một đối thủ mới gia nhập, một nền tảng thương mại biết lịch sử mua sắm của bạn sẽ phục vụ tốt hơn. Tài sản thương hiệu, trong nghĩa này, ngày càng gắn chặt với tài sản dữ liệu, đến mức nhiều doanh nghiệp hiện đại quản trị hai loại tài sản này như một thể thống nhất.

AI như đồng kiến tạo thương hiệu (Brand Co-Creator)

Trong tư duy cũ, AI chỉ được nhìn như một công cụ phân tích dữ liệu. Cách nhìn này đã lỗi thời. Trong giai đoạn hiện nay và hướng tới 2030, AI đang trở thành một đồng kiến tạo thương hiệu, tham gia trực tiếp vào việc tạo ra giá trị và trải nghiệm thương hiệu trên nhiều mặt trận:

- ▶ **Thiết kế và đổi mới:** AI hỗ trợ tạo mẫu sản phẩm, thử nghiệm hàng nghìn phương án thiết kế, rút ngắn chu kỳ đổi mới từ nhiều tháng xuống vài ngày.

- ▶ **Sáng tạo nội dung và quảng cáo:** AI tạo sinh sản xuất hình ảnh, video, văn bản marketing ở quy mô và tốc độ chưa từng có, cho phép tạo hàng nghìn biến thể nội dung được cá nhân hóa cho từng nhóm khách hàng.
- ▶ **Chăm sóc khách hàng:** trợ lý ảo và AI Agent trở thành điểm chạm thương hiệu thường trực, phục vụ 24/7 bằng nhiều ngôn ngữ và chính giọng điệu, thái độ của chúng trở thành một phần bản sắc thương hiệu.
- ▶ **Cá nhân hóa:** AI phân tích hành vi để cá nhân hóa sản phẩm, gợi ý và trải nghiệm cho từng khách hàng, Spotify với danh sách nhạc “Discover Weekly” riêng cho mỗi người, Amazon với gợi ý mua sắm dựa trên lịch sử.
- ▶ **Phân tích cảm xúc và lắng nghe thị trường:** AI đo lường cảm xúc công chúng theo thời gian thực trên mạng xã hội, phát hiện sớm dấu hiệu khủng hoảng trước khi nó bùng phát.
- ▶ **Hiện thân thương hiệu mới:** con người số (digital human), người ảnh hưởng AI (AI influencer) và đại diện thương hiệu tạo sinh mở ra hình thức hiện diện thương hiệu hoàn toàn mới, hoạt động liên tục và có thể tùy biến cho từng thị trường.

Một cách hình dung khác, nếu trước đây AI ngồi ở “phòng sau” phân tích báo cáo, thì nay AI bước ra “phòng trước”, trực tiếp đối thoại với khách hàng, sáng tạo nội dung và định hình trải nghiệm. Điều này có nghĩa AI không còn trung tính với thương hiệu, mỗi phản hồi của một chatbot, mỗi hình ảnh do AI tạo ra đều mang theo (hoặc làm sai lệch) bản sắc thương hiệu.

Hiện tượng người ảnh hưởng ảo (virtual influencer) và con người số minh họa rõ bước chuyển này. Một số thương hiệu thời trang và mỹ phẩm đã sử dụng các nhân vật ảo do máy tính tạo ra làm gương mặt đại diện, những nhân vật này không bao giờ mệt mỏi, không gây scandal ngoài kịch bản và có thể xuất hiện đồng thời ở nhiều thị trường với thông điệp được tùy biến. Trợ lý ảo có nhân cách thương hiệu riêng (brand persona) trở thành điểm chạm thường trực, định hình cảm nhận của khách hàng qua từng câu trả lời. Tuy nhiên, đi kèm là rủi ro về tính xác thực, khi khách hàng phát hiện mình đang tương tác với một thực thể nhân tạo mà không được thông báo, niềm tin có thể bị tổn hại. Vì thế, nguyên tắc minh bạch, cho khách hàng biết khi nào họ đang nói chuyện với AI, đang trở thành một phần của đạo đức thương hiệu hiện đại.

Sự dịch chuyển này đặt ra cả cơ hội lẫn rủi ro quản trị. Cơ hội là quy mô, tốc độ và mức độ cá nhân hóa.

Rủi ro là tính nhất quán, tính xác thực và đạo đức, một AI tạo nội dung sai lệch hoặc một trợ lý ảo phản hồi vô cảm cũng là sự kiện thương hiệu. Vì thế, quản trị thương hiệu trong kỷ nguyên AI đòi hỏi thiết lập nguyên tắc, giám sát và “lan can đạo đức” cho mọi điểm chạm do AI vận hành.

Cá nhân hóa và ranh giới quyền riêng tư

Cá nhân hóa ở quy mô lớn là nguồn tạo giá trị mạnh, nhưng đi kèm bài toán quyền riêng tư. Khách hàng vừa muốn được phục vụ “riêng cho mình” vừa lo ngại bị khai thác dữ liệu. Lạm dụng dữ liệu cá nhân có thể phá hủy niềm tin nhanh hơn bất kỳ scandal nào. Do đó, cá nhân hóa hiện đại phải đặt trên nền tảng minh bạch và sự đồng thuận, dẫn thẳng tới khái niệm kiến trúc niềm tin.

NIỀM TIN, UY TÍN VÀ ESG: NHỮNG TÀI SẢN VÔ HÌNH MỚI

Kiến trúc niềm tin thương hiệu

Tim Ambler từ sớm đã coi niềm tin là biến trung tâm của tài sản thương hiệu. Nhưng trong kỷ nguyên số, niềm tin không còn được tạo ra chủ yếu bằng truyền thông, mà bằng cả một kiến trúc gồm nhiều trụ cột vận hành: quyền riêng tư, an ninh mạng, đạo đức AI, tính minh bạch, khả năng truy xuất nguồn gốc, trách nhiệm môi trường - xã hội - quản trị (ESG), chứng nhận của bên thứ ba, dữ liệu mở và quản trị doanh nghiệp. Mỗi trụ cột là một cam kết có thể kiểm chứng và niềm tin được bồi đắp khi cam kết được thực thi nhất quán qua thời gian.

Niềm tin xây dựng chậm nhưng dễ mất, các vụ rò rỉ dữ liệu hay lỗi sản phẩm nghiêm trọng cho thấy tài sản thương hiệu có thể sụp đổ nhanh chóng khi một trụ cột của kiến trúc niềm tin bị phá vỡ. Quản trị niềm tin, vì thế, là quản trị toàn bộ kiến trúc này chứ không chỉ là xử lý truyền thông khi khủng hoảng nổ ra.

Lịch sử quản trị thương hiệu cung cấp cả bài học tích cực lẫn tiêu cực. Vụ Tylenol năm 1982, khi Johnson & Johnson lập tức thu hồi toàn bộ sản phẩm trên toàn

quốc dù thiệt hại tài chính khổng lồ, trở thành chuẩn mực về cách hành động minh bạch và đặt an toàn người dùng lên trên lợi nhuận giúp bảo toàn, thậm chí củng cố niềm tin. Ngược lại, các vụ bê bối gian lận khí thải trong ngành ô tô hay rò rỉ dữ liệu người dùng quy mô lớn trong ngành công nghệ cho thấy khi trụ cột minh bạch hoặc quyền riêng tư bị phá vỡ, tài sản thương hiệu tích lũy hàng chục năm có thể bốc hơi trong vài tuần. Trong kỷ nguyên số, nơi thông tin lan truyền tức thời, kiến trúc niềm tin không phải là khẩu hiệu mà là tập hợp các cam kết vận hành phải được kiểm chứng liên tục.

ESG và thương hiệu có trách nhiệm

Khách hàng ngày nay đánh giá thương hiệu không chỉ qua giá và chất lượng mà còn qua tác động môi trường, xã hội và quản trị. Đây là dịch chuyển từ “giá trị tương xứng với tiền” (value for money) sang “giá trị tương xứng với giá trị sống” (value for values). Patagonia kêu gọi khách hàng cân nhắc trước khi mua để cổ vũ tiêu dùng bền vững, nhiều tập đoàn xây dựng nhóm thương hiệu phát triển bền vững như động lực tăng trưởng. Thương hiệu cam kết ESG một cách chân thực thường được trung thành hơn và có thể định giá cao hơn nhưng “tẩy xanh” (greenwashing) bị phát hiện sẽ phản tác dụng nặng nề.

Vốn uy tín và các loại vốn vô hình

Tài sản thương hiệu không còn là tài sản vô hình duy nhất doanh nghiệp quản trị. Các tập đoàn hiện đại quản trị cả một danh mục vốn vô hình liên kết, bao gồm tài sản thương hiệu (brand equity), vốn uy tín (reputation capital), vốn niềm tin (trust capital), vốn quan hệ (relationship capital), vốn dữ liệu (data capital) và vốn đổi mới (innovation capital). Trong đó, vốn uy tín, cách doanh nghiệp được nhìn nhận bởi toàn bộ các bên liên quan, không chỉ khách hàng, ngày càng quan trọng, vì một sự cố ở bất kỳ nhóm nào (nhà đầu tư, nhân viên, chính phủ, truyền thông) đều có thể lan sang và làm xói mòn tài sản thương hiệu. Tư duy quản trị tài sản thương hiệu hiện đại do đó phải đặt trong bức tranh rộng hơn của quản trị tài sản vô hình tổng thể.

Thương hiệu như một định chế xã hội

Khi thương hiệu trở nên quyền lực, nó cũng trở thành đối tượng của tranh luận đạo đức. Phong trào phản đối thương hiệu, mà tiếng nói tiêu biểu là Naomi Klein với cuốn No Logo (1999), cáo buộc các thương hiệu toàn cầu bóc lột lao động, đồng nhất hóa văn hóa và lạm dụng quyền lực truyền thông. Hunt (2018) phản biện bằng lý thuyết đạo đức Hunt-Vitell, lập luận rằng thương hiệu vừa chính đáng về mặt nghĩa vụ luận

(gắn với quyền tự do lựa chọn của cả doanh nghiệp lẫn người tiêu dùng) vừa chính đáng về mặt hậu quả luận (thúc đẩy trách nhiệm và cải tiến chất lượng, bằng chứng là khi xóa bỏ thương hiệu, như trong các nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung, chất lượng sản phẩm và động lực cải tiến suy giảm nghiêm trọng). Theo cách nhìn này, thương hiệu là một định chế xã hội mang lại lợi ích “win-win-win” cho doanh nghiệp, khách hàng và xã hội, nhưng đồng thời gánh trách nhiệm xã hội mà nó không thể chối bỏ.

Adam Arvidsson (2006) bổ sung một góc nhìn xã hội học sâu sắc, trong nền kinh tế truyền thông, giá trị thương hiệu được đồng sáng tạo bởi cộng đồng người tiêu dùng qua “lao động phi vật chất”, những chia sẻ, thảo luận, sáng tạo nội dung không được trả công. Có một sự tương đồng đáng suy ngẫm với học thuyết giá trị thặng dư, nếu giá trị thặng dư cổ điển sinh ra từ lao động của công nhân vượt trên tiền lương, thì “giá trị thặng dư văn hóa” của thương hiệu sinh ra từ lao động sáng tạo của cộng đồng vượt trên giá trị vật chất của sản phẩm và doanh nghiệp là bên thu lợi chính. Góc nhìn này không nhằm phủ nhận thương hiệu, mà nhắc nhở rằng trong kỷ nguyên đồng kiến tạo, doanh nghiệp có nghĩa vụ đạo đức ghi nhận và chia sẻ công bằng giá trị mà cộng đồng góp phần tạo ra, nếu không, chính cộng đồng ấy có thể quay lưng.

MỞ RỘNG PHẠM VI TỪ KHÁCH HÀNG ĐẾN CÁC BÊN LIÊN QUAN VÀ QUỐC GIA

Thương hiệu của các bên liên quan

Phần lớn lý thuyết kinh điển nhìn tài sản thương hiệu qua lăng kính khách hàng. Nhưng thương hiệu hiện đại phục vụ đồng thời nhiều bên, bao gồm khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư, chính phủ, đối tác, nhà cung cấp, truyền thông, cộng đồng và xã hội. Mỗi nhóm có một “tài sản thương hiệu” riêng trong nhận thức của họ và các tài sản này tương tác với nhau. Một thương hiệu được khách hàng yêu thích nhưng bị nhân viên chán ghét, hoặc bị nhà đầu tư nghi ngờ, sẽ không bền vững. Quản trị thương hiệu hiện đại, vì thế, là quản trị một thương hiệu đa bên (stakeholder brand).

Sự tương tác giữa các bên có thể tạo hiệu ứng cộng hưởng hoặc hiệu ứng đổ vỡ dây chuyền. Một thương hiệu được nhà đầu tư tin tưởng sẽ có nguồn lực để đầu tư vào sản phẩm và nhân viên, từ đó nâng cao trải nghiệm khách hàng, củng cố uy tín với truyền thông và xã hội, rồi lại thu hút thêm nhà đầu tư, một vòng xoáy tích cực. Ngược lại, một bê bối về đối xử với người lao động hay tác động môi trường có thể đồng thời làm tổn thương hình ảnh với khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư và cơ quan quản lý. Vì lẽ đó, nhà quản trị thương

hiệu hiện đại phải lập “bản đồ các bên liên quan” và cân bằng kỳ vọng đôi khi xung đột giữa họ, thay vì chỉ tối ưu hóa cho khách hàng.

Nhân viên là thương hiệu

Tài sản thương hiệu dựa trên nhân viên (Employee-Based Brand Equity - EBBE) xứng đáng được phát triển thành một trụ riêng. Chatzipanagiotou và cộng sự (2025) lập luận rằng nhân viên không chỉ là người thực thi mà là “tài sản thương hiệu sống”, hình thành qua bốn khối: (1) xây dựng thương hiệu (nhận thức về tầm nhìn, di sản), (2) đồng hóa thương hiệu (sự tương thích giá trị cá nhân và thương hiệu), (3) gắn kết thương hiệu (cảm xúc tin tưởng, tự hào) và (4) thực thi thương hiệu (hành vi hiện thân giá trị).

Trong thời đại mạng xã hội, một nguyên lý mới xuất hiện, mỗi nhân viên là một kênh truyền thông thương hiệu. Starbucks, Ritz-Carlton, Disney, Southwest Airlines nổi tiếng vì biến mỗi nhân viên thành người hiện thân giá trị thương hiệu tại mọi điểm chạm. Khi nhân viên tin và sống cùng thương hiệu, họ truyền tải nó nhất quán và đáng tin hơn bất kỳ chiến dịch quảng cáo nào, ngược lại, một nhân viên bất mãn lên tiếng trên mạng xã hội có thể gây

tổn hại lớn. Thương hiệu nhà tuyển dụng (employer branding), do đó, không tách rời mà là một phần hữu cơ của tài sản thương hiệu.

Ritz-Carlton minh họa rõ điều này qua triết lý “chúng tôi là những quý ông và quý bà phục vụ những quý ông và quý bà”, mỗi nhân viên được trao quyền chỉ một khoản đáng kể để xử lý vấn đề của khách mà không cần xin phép cấp trên. Chính sự trao quyền ấy biến mỗi nhân viên thành người gìn giữ và hiện thân lời hứa thương hiệu, tạo ra những trải nghiệm dịch vụ trở thành huyền thoại và được khách hàng kể lại, một dạng truyền thông không tốn chi phí quảng cáo. Tương tự, tinh thần phục vụ vui vẻ của nhân viên Vietnam Airlines đã trở thành một phần bản sắc thương hiệu, khó sao chép vì nó bắt nguồn từ văn hóa nội bộ chứ không phải từ kịch bản.

Thương hiệu địa phương và thương hiệu quốc gia

Logic tài sản thương hiệu không chỉ áp dụng cho doanh nghiệp. Singapore, Nhật Bản, Việt Nam, Harvard, UNICEF đều có tài sản thương hiệu vận hành theo cùng nguyên lý, từ nhận biết, liên tưởng, chất lượng cảm nhận, niềm tin và lòng trung thành. Từ đó có thể mở rộng khái niệm thành nhiều dạng tài

sản thương hiệu, tài sản thương hiệu doanh nghiệp (corporate), điểm đến (destination), quốc gia (nation), nhà tuyển dụng (employer), tổ chức phi chính phủ (NGOs) và chính phủ (government).

Đây là điểm đặc biệt liên quan đến tầm nhìn của cuốn sách, vốn hướng tới quản trị thương hiệu ở quy mô lớn. Tài sản thương hiệu quốc gia (nation brand equity) là sự cộng hưởng của tài sản thương hiệu các doanh nghiệp, điểm đến, sản phẩm và con người của một quốc gia. Một Việt Nam có thương hiệu mạnh sẽ nâng đỡ tài sản thương hiệu cho mọi doanh nghiệp Việt, ngược lại, các thương hiệu doanh nghiệp xuất sắc lại bồi đắp tài sản thương hiệu quốc gia. Quản trị thương hiệu ở tầm chiến lược quốc gia, vì thế, là bài toán điều phối cả một hệ sinh thái thương hiệu, lập lại đúng logic hệ điều hành và hệ sinh thái đã trình bày, nhưng ở quy mô lớn nhất.

Có thể hình dung cụ thể hơn với trường hợp Việt Nam. Khi một số thương hiệu Việt vươn ra toàn cầu, trong công nghệ, nông sản, du lịch hay sản xuất, chúng vừa hưởng lợi từ, vừa đóng góp vào hình ảnh quốc gia. Du lịch (“Vietnam - Timeless Charm”), nông sản đặc trưng (cà phê, gạo, hạt điều), năng lực sản xuất và một thể hệ doanh nghiệp số đang nổi lên đều là những “mắt xích” của tài sản thương hiệu quốc gia.

Bài học từ các quốc gia như Hàn Quốc (với làn sóng văn hóa và các tập đoàn công nghệ) hay Nhật Bản (với liên tưởng về chất lượng và tinh tế) cho thấy thương hiệu quốc gia mạnh không tự nhiên mà có, mà là kết quả của một chiến lược điều phối dài hạn giữa nhà nước, doanh nghiệp và xã hội, đúng tinh thần hệ điều hành thương hiệu ở cấp vĩ mô.

VÒNG ĐỜI QUẢN TRỊ: XÂY DỰNG, BẢO VỆ, GIA TĂNG, ĐỔI MỚI

Nếu hệ điều hành và mô hình tích hợp mô tả cấu trúc tạo ra tài sản thương hiệu, thì vòng đời quản trị mô tả các nhiệm vụ theo thời gian. Scott M. Davis (2000), trong cuốn Brand Asset Management, đặt nền cho việc coi thương hiệu là tài sản chiến lược cần được đo lường, đầu tư và tối ưu hóa như mọi tài sản tài chính khác với khung bốn bước Định vị, Đo lường, Đầu tư, Tối ưu hóa, triển khai thành lộ trình mười một bước cụ thể. Kết hợp với ba giai đoạn của Farquhar, có thể tóm tắt vòng đời quản trị tài sản thương hiệu thành bốn nhiệm vụ lớn.

1. Xây dựng (build): tạo nền tảng bằng chất lượng sản phẩm, đánh giá tích cực, hình ảnh nhất quán và trải nghiệm đáng nhớ. Đây là giai đoạn thiết lập nhận biết và ý nghĩa ban đầu.

2. Bảo vệ (protect): dùng quyền pháp lý (nhãn hiệu, bản quyền) và quản trị khủng hoảng để ngăn xói mòn. M'zungu, Merrilees và Miller (2010) nhấn mạnh rằng bảo vệ tài sản thương hiệu đòi hỏi ba giai đoạn nội bộ, tư duy định hướng thương hiệu, năng lực thương hiệu nội bộ và triển khai nhất quán chứ không chỉ dựa vào bảo hộ pháp lý. Nói cách khác, hàng rào bảo vệ thương hiệu được dựng từ bên trong tổ chức.

3. Gia tăng (leverage): mở rộng thương hiệu, đồng thương hiệu, kiến trúc thương hiệu. Keller chỉ ra một con đường hiệu quả là tận dụng các liên kết thứ cấp “mượn” uy tín từ công ty mẹ, nước xuất xứ, người nổi tiếng, sự kiện hay đối tác (Intel Inside là ví dụ kinh điển về đồng thương hiệu thành phần). Tuy nhiên, mở rộng quá xa bản sắc có thể làm loãng thương hiệu.

Một quyết định quan trọng ở giai đoạn gia tăng là kiến trúc thương hiệu (brand architecture), doanh nghiệp nên dồn mọi sản phẩm dưới một thương hiệu mẹ duy nhất (“branded house”, như Apple hay Google nơi mọi sản phẩm đều mang tên mẹ và hưởng lợi từ sức mạnh chung), hay xây dựng nhiều thương hiệu độc lập cho từng phân khúc (“house of brands”, như cách một số tập đoàn hàng tiêu dùng vận hành hàng chục thương hiệu riêng biệt)? Mỗi lựa chọn có đánh đổi, branded house tối ưu hóa sức mạnh cộng hưởng và chi phí truyền thông nhưng rủi ro lây lan khi một sản phẩm gặp sự cố; house of brands cô lập rủi ro và cho phép nhắm trúng từng phân khúc nhưng tốn kém và không tận dụng được hiệu ứng cộng hưởng. Quyết định kiến trúc, vì thế, ảnh hưởng trực tiếp đến cách tài sản thương hiệu được tích lũy và bảo vệ.

4. **Đổi mới liên tục (renew):** thích ứng với số hóa, ESG, cá nhân hóa và không gian số để thương hiệu không bị lão hóa. Với thương hiệu lâu đời, đây là bài toán “trẻ hóa” di sản (brand heritage) giữ cốt lõi truyền thống nhưng làm mới trải nghiệm và gắn với lối sống đương đại, biến di sản thành lợi thế thay vì gánh nặng.

Một lưu ý tinh tế từ Round và Roper (2017), bản thân tên thương hiệu cũng là một tài sản mang chiều kích thời gian. Với khách hàng gắn bó lâu năm, việc giữ nguyên tên qua thời gian là một cam kết về sự ổn định và lòng trung thành với bản chất ban đầu, đổi tên đột ngột có thể bị cảm nhận như một sự “phản bội”. Đây là lý do nhiều thương hiệu thận trọng đặc biệt khi cân nhắc đổi tên, một quyết định thuộc tầng “đổi mới” nhưng có thể đụng chạm tới chính nền móng “niềm tin”.

ĐO LƯỜNG TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU TRONG KỶ NGUYÊN DỮ LIỆU

Vì tài sản thương hiệu là vô hình, đo lường luôn là thách thức và không có thước đo duy nhất. Cách tiếp cận chuẩn mực là phối hợp ba nhóm chỉ số (triangulation):

- ▶ **Chỉ số tâm trí (mind-set metrics):** nhận biết, chất lượng cảm nhận, thiện cảm, NPS đo qua khảo sát. Các mô hình thương mại như Brand Asset Valuator (bốn trụ: khác biệt, liên quan, được trọng vọng, hiểu biết) và BrandZ thuộc nhóm này. Giàu khả năng chẩn đoán nhưng tốn kém và không cho giá trị tài chính trực tiếp.
- ▶ **Chỉ số thị trường - sản phẩm (product-market metrics):** giá thặng dư, thị phần, doanh thu thặng dư. Phản ánh kết quả thực tế, quy đổi được ra tiền.
- ▶ **Chỉ số tài chính (financial metrics):** định giá thương hiệu khi mua bán, chiết khấu dòng tiền. Các tổ chức định giá lớn gồm Interbrand và Brand Finance. Hướng tới giá trị tương lai nhưng mang tính chủ quan.

Kỷ nguyên dữ liệu bổ sung một tầng đo lường mới, thời gian thực và liên tục, bên cạnh khảo sát định kỳ truyền thống, lắng nghe mạng xã hội (social listening) và phân tích cảm xúc (sentiment analysis) đo sức khỏe thương hiệu theo từng giờ. Chỉ số tương tác số (engagement) như lượt chia sẻ, bình luận, thời gian sử dụng; quy mô và độ gắn kết của cộng đồng. Dữ liệu hành vi trong sản phẩm (in-product behavior) cho biết khách hàng thực sự dùng gì và các chỉ số về niềm tin số như tỷ lệ chấp nhận chia sẻ dữ liệu, mức độ minh bạch được cảm nhận. Trí tuệ nhân tạo cho phép tổng hợp các nguồn này thành một “bảng điều khiển sức khỏe thương hiệu” động, thay vì bức ảnh tĩnh chụp mỗi quý.

Cần lưu ý là trọng số của từng thành phần thay đổi theo bối cảnh. Một nghiên cứu về marketing chính trị tại Jordan (Alkhawaldeh và cộng sự, 2016) cho thấy chỉ số chất lượng cảm nhận và niềm tin ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành, trong khi nhận biết và hình ảnh thì không. Tính độc đáo quan trọng với thương hiệu xa xỉ, chất lượng dịch vụ quan trọng với khách sạn, niềm tin và an toàn dữ liệu quan trọng với dịch vụ tài chính và công nghệ.

Bối cảnh thậm chí có thể đòi hỏi những thước đo hoàn toàn mới. Với nhóm thương hiệu “cao cấp đại chúng” (masstige - ghép mass và prestige, như Michael

Kors hay một số dòng sản phẩm công nghệ phổ thông nhưng mang hào quang cao cấp), các thang đo truyền thống chưa phản ánh đúng tính hai mặt vừa đại chúng vừa sang trọng, nên cần bổ sung các chỉ số riêng đo “mức độ cao cấp được cảm nhận”. Tương tự, thương hiệu nền tảng và thương hiệu cộng đồng cần đo cả quy mô và độ gắn kết của hệ sinh thái, chứ không chỉ nhận biết và lòng trung thành cá nhân. Bài học chung, không có một bộ thước đo vạn năng, nhà quản trị phải thiết kế hệ đo lường phù hợp với bản chất và bối cảnh của thương hiệu mình.

MÔ HÌNH QUẢN TRỊ TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU TÍCH HỢP

Các mô hình đã trình bày của Aaker, Keller, Sharp, Ambler, Tasci đều là đóng góp của các học giả quốc tế, mỗi mô hình soi rọi một khía cạnh. Phần này đề xuất một khung tích hợp nhằm kết nối chúng thành một logic vận hành liền mạch, phù hợp với bối cảnh quản trị thương hiệu giai đoạn 2030-2040: Khung Vận hành Tài sản Thương hiệu.

Khung này hình dung tài sản thương hiệu như đầu ra của một chuỗi giá trị bồi đắp dần, trong đó mỗi tầng là điều kiện cho tầng kế tiếp: Mục đích, chiến lược, đổi mới, trải nghiệm, cộng đồng, dữ liệu, niềm tin, nhân viên, tài sản thương hiệu, giá trị tài chính, giá trị quốc gia. Có thể đọc khung này theo ba lớp. Lớp nền tảng (Mục đích, Chiến lược, Đổi mới) trả lời câu hỏi thương hiệu tồn tại vì điều gì và tạo giá trị mới ra sao. Lớp vận hành (Trải nghiệm, Cộng đồng, Dữ liệu, Niềm tin, Nhân viên) là nơi tài sản thương hiệu thực sự được sản sinh qua từng điểm chạm hằng ngày, đây là phần mà các mô hình kinh điển ít chạm tới nhưng lại quyết định trong thực tiễn. Lớp kết quả (Tài sản thương hiệu, Giá trị tài chính, Giá trị quốc gia) là các tầng giá trị được kết tinh, từ tâm trí khách hàng đến bảng cân đối kế toán và đến cả thương hiệu quốc gia.

Có thể làm rõ vai trò của từng tầng qua một mạch giải thích liên lạc. Mục đích là lý do tồn tại vượt trên lợi nhuận, nó trả lời câu hỏi “thế giới sẽ mất gì nếu thương hiệu này biến mất” và là nguồn cảm hứng cho mọi tầng phía sau (Patagonia với bảo vệ môi trường, Tesla với năng lượng bền vững). Chiến lược chuyển mục đích thành lựa chọn cụ thể về thị trường, phân khúc và định vị. Đổi mới hiện thực hóa chiến lược thành sản phẩm và mô hình kinh doanh mới, tạo ra lý do thực chất để khách hàng quan tâm. Trải nghiệm biến sản phẩm thành cảm xúc và ký ức tại mọi điểm chạm. Cộng đồng nhân rộng trải nghiệm ấy thành liên kết xã hội và truyền miệng. Dữ liệu ghi lại mọi tương tác, biến chúng thành trí tuệ thương hiệu để cá nhân hóa và cải tiến. Niềm tin là điều kiện để khách hàng cho phép thương hiệu thu thập dữ liệu và đi sâu vào đời sống của họ. Nhân viên là người hiện thân và truyền tải tất cả những tầng trên tại tuyến đầu. Khi tám tầng này vận hành đồng bộ, chúng kết tinh thành tài sản thương hiệu, rồi chuyển hóa thành giá trị tài chính và ở quy mô lớn nhất, đóng góp vào giá trị thương hiệu quốc gia.

Ba nguyên lý chi phối khung này. *Thứ nhất*, tính hệ thống, tài sản thương hiệu không do một phòng ban tạo ra mà là kết quả cộng hưởng của toàn chuỗi, một mắt xích yếu kéo lùi toàn bộ. *Thứ hai*, tính tuần hoàn, giá trị tài chính thu được phải tái đầu tư trở lại vào đổi

mới, trải nghiệm và con người, tạo thành vòng xoáy đi lên thay vì khai thác cạn kiệt. *Thứ ba*, tính đa bên, tài sản thương hiệu được kiểm chứng đồng thời bởi khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư và xã hội, nên không thể tối ưu cho một nhóm mà hy sinh các nhóm khác, đúng như cảnh báo của Torres và Tribó về quan hệ phi tuyến giữa sự hài lòng và tài sản thương hiệu.

Khung này cũng có thể được trình bày dưới một dạng khác, nhấn mạnh chuỗi quan hệ thay vì chuỗi năng lực, hữu ích khi phân tích các thương hiệu dịch vụ và nền tảng: Tài sản cấu phần, trải nghiệm thương hiệu, quan hệ thương hiệu, cộng đồng thương hiệu, niềm tin thương hiệu, uy tín thương hiệu, tài sản thương hiệu, giá trị thương hiệu, giá trị doanh nghiệp. Cách trình bày thứ hai này làm nổi bật một logic tích lũy, từ những yếu tố nhận diện cụ thể, qua trải nghiệm và quan hệ, đến cộng đồng và niềm tin, rồi kết tinh thành uy tín và tài sản thương hiệu, cuối cùng chuyển hóa thành giá trị tài chính của doanh nghiệp. Hai cách trình bày bổ sung cho nhau, cách thứ nhất là góc nhìn năng lực vận hành (doanh nghiệp cần làm gì), cách thứ hai là góc nhìn kết quả tích lũy (giá trị hình thành theo trình tự nào).

So với các mô hình kinh điển, khung này không thay thế mà tích hợp, nó giữ năm thành tố của Aaker

và hành trình của Keller ở lớp kết quả, đặt tinh thần và vật chất của Sharp vào lớp trải nghiệm và dữ liệu, đưa niềm tin của Ambler thành một tầng độc lập và bổ sung những tầng mà thời đại mới đòi hỏi như cộng đồng, dữ liệu, nhân viên, vốn chưa được mô hình hóa đầy đủ trong các khung cũ.

HÀM Ý THỰC TIỄN CHO NHÀ QUẢN TRỊ

Từ khung tích hợp và toàn bộ phân tích trên, có thể rút ra một số hàm ý hành động cho nhà quản trị thương hiệu, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam đang vươn ra thị trường khu vực và toàn cầu.

- ▶ **Coi thương hiệu là việc của toàn doanh nghiệp, không riêng phòng marketing.** Lãnh đạo cấp cao cần “sở hữu” thương hiệu và lồng ghép tư duy thương hiệu vào chiến lược, sản phẩm, dịch vụ và văn hóa. Tài sản thương hiệu được tạo ra ở mọi điểm chạm, nên mọi bộ phận đều là “người làm thương hiệu”.
- ▶ **Bắt đầu từ mục đích và sản phẩm, không phải từ quảng cáo.** Trong dài hạn, một sản phẩm xuất sắc và một trải nghiệm nhất quán tạo ra tài sản thương hiệu bền vững hơn nhiều so với chiến dịch truyền thông rầm rộ trên nền sản phẩm yếu.
- ▶ **Đầu tư vào dữ liệu và năng lực AI như một tài sản thương hiệu.** Thu thập dữ liệu khách hàng có trách nhiệm, xây dựng năng lực phân tích và sử dụng AI để cá nhân hóa trải nghiệm nhưng luôn đặt trên nền tảng minh bạch và tôn trọng quyền riêng tư.
- ▶ **Xây dựng cộng đồng và trao quyền cho khách hàng đồng kiến tạo.** Thiết kế các kênh để khách

hàng góp ý, sáng tạo và lan tỏa, biến khách hàng trung thành thành đại sứ thương hiệu.

- ▶ Quản trị niềm tin như tài sản cạnh tranh hàng đầu. Thiết lập kiến trúc niềm tin (quyền riêng tư, an ninh, đạo đức AI, minh bạch, ESG) và chuẩn bị sẵn năng lực xử lý khủng hoảng theo nguyên tắc đặt an toàn và sự trung thực lên trên lợi nhuận ngắn hạn.
- ▶ Đầu tư vào nhân viên như những người hiện thân thương hiệu. Văn hóa nội bộ mạnh và sự gắn kết của nhân viên là nền tảng để truyền tải thương hiệu nhất quán và đáng tin tại tuyến đầu.
- ▶ Đo lường đa chiều và liên tục. Phối hợp chỉ số tâm trí, thị trường và tài chính, bổ sung dữ liệu thời gian thực từ mạng xã hội và hành vi trong sản phẩm; thiết kế bộ thước đo phù hợp với bản chất riêng của thương hiệu mình.

Với doanh nghiệp Việt Nam, một hàm ý đặc biệt là tận dụng và đóng góp vào tài sản thương hiệu quốc gia: định vị rõ giá trị khác biệt của sản phẩm Việt, đầu tư vào chất lượng và niềm tin để vượt qua định kiến “hàng giá rẻ” và phối hợp với hệ sinh thái doanh nghiệp, ngành và nhà nước để cùng nâng tầm thương hiệu Việt trên bản đồ toàn cầu.

TƯƠNG LAI CỦA TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU ĐẾN NĂM 2035

Nếu phải đúc kết những chuyển dịch lớn đang định hình lại bản chất của tài sản thương hiệu, có thể nêu sáu mệnh đề về tương lai:

- ▶ Thương hiệu sẽ trở thành hệ điều hành của doanh nghiệp, không còn là một chức năng của marketing mà là tổng tích hợp chiến lược, đổi mới, trải nghiệm, dữ liệu và con người.
- ▶ AI sẽ là đồng kiến tạo thương hiệu, tham gia trực tiếp vào thiết kế, sáng tạo, phục vụ và hiện diện thương hiệu, đặt ra yêu cầu mới về nhất quán, xác thực và đạo đức.
- ▶ Dữ liệu sẽ là nguyên liệu của thương hiệu, thay thế truyền thông một chiều bằng trí tuệ thương hiệu được xây từ hành vi và phản hồi thực của khách hàng.
- ▶ Niềm tin sẽ trở thành tài sản cạnh tranh lớn nhất, trong một thế giới bão hòa thông tin và rủi ro dữ liệu, kiến trúc niềm tin (quyền riêng tư, an ninh, đạo đức AI, minh bạch, ESG) sẽ là yếu tố khác biệt hóa bền vững nhất.

- ▶ Mọi doanh nghiệp sẽ đồng thời là doanh nghiệp dữ liệu và doanh nghiệp truyền thông, ranh giới giữa sản phẩm, nội dung và dữ liệu mờ dần và thương hiệu được tạo ra ở mọi điểm chạm.
- ▶ Tài sản thương hiệu sẽ chuyển dịch định nghĩa từ “giá trị trong tâm trí khách hàng” sang “năng lực huy động hệ sinh thái để tạo giá trị bền vững” cho khách hàng, nhân viên, đối tác, xã hội và quốc gia.

Mệnh đề cuối cùng là tinh thần xuyên suốt của Phần này. Trong thế kỷ XX, một thương hiệu mạnh là một cái tên được nhớ đến. Trong những thập niên đầu thế kỷ XXI, đó là một cái tên được tin cậy và yêu thích. Hướng tới năm 2035, một thương hiệu mạnh sẽ là một hệ sinh thái sống, nơi sản phẩm, dữ liệu, công nghệ, cộng đồng, nhân viên và đối tác cùng nhau tạo ra giá trị và nơi tài sản thương hiệu được đo không chỉ bằng nhận biết hay giá thẳng dư, mà bằng năng lực điều phối cả hệ sinh thái ấy hướng tới một mục đích bền vững. Quản trị tài sản thương hiệu, theo nghĩa đó, đang trở thành một trong những năng lực lõi của quản trị doanh nghiệp và của cả quản trị quốc gia.

Nhìn lại toàn bộ hành trình, có thể thấy một đường cong rõ ràng. Chúng ta khởi đầu từ câu hỏi kinh điển “tài sản thương hiệu là gì”, đi qua ba thập kỷ lý thuyết

từ Farquhar, Aaker, Keller đến Sharp, rồi chuyển trọng tâm sang câu hỏi quản trị “làm thế nào tạo ra tài sản thương hiệu”. Câu trả lời không nằm ở một chiến dịch quảng cáo hay một khẩu hiệu, mà ở việc thiết kế và vận hành cả một hệ thống, từ mục đích, chiến lược, đổi mới, trải nghiệm, cộng đồng, dữ liệu, niềm tin đến con người. Đó là lý do tài sản thương hiệu, vốn từng được coi là phạm vi của marketing, nay trở thành một bài toán của toàn bộ ban lãnh đạo. Một cuốn sách về quản trị thương hiệu cho tương lai, vì thế, không thể dừng ở việc giải thích các khái niệm, mà phải trang bị cho người đọc một khung tư duy để kiến tạo và đó chính là điều phần này hướng tới.

Khép lại, cần nhấn mạnh rằng các mô hình và mệnh đề trong phần này là khung tư duy, không phải công thức cứng nhắc. Mỗi doanh nghiệp, mỗi ngành và mỗi quốc gia sẽ vận dụng chúng theo cách riêng, tùy bối cảnh văn hóa, nguồn lực và giai đoạn phát triển. Giá trị của một khung tư duy nằm ở chỗ nó giúp đặt đúng câu hỏi và nhìn thấy các mối liên kết, còn lời giải cụ thể luôn thuộc về người thực hành. Trong một thế giới mà công nghệ và kỳ vọng xã hội thay đổi không ngừng, năng lực học hỏi và thích ứng của chính nhà quản trị thương hiệu mới là tài sản vô hình quan trọng nhất.

Phần V

KẾT LUẬN





Con đường từ quản trị thương hiệu đến tạo dựng tài sản thương hiệu

Mỗi thời đại đều có một nguồn lực quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế công nghiệp, đó là vốn, nguyên liệu, máy móc và quy mô sản xuất. Trong nền kinh tế tri thức, đó là công nghệ, dữ liệu và đổi mới sáng tạo. Nhưng trong nền kinh tế trải nghiệm và niềm tin của thế kỷ XXI, lợi thế cạnh tranh bền vững ngày càng được quyết định bởi một loại tài sản vô hình đặc biệt là “tài sản thương hiệu”.

Tài sản thương hiệu là tập hợp giá trị vô hình được tích lũy trong nhận thức, cảm xúc và niềm tin của các bên liên quan đối với thương hiệu, hình thành từ sự nhất quán lâu dài giữa bối cảnh, chiến lược quản trị, bản sắc, trải nghiệm và hành vi của doanh nghiệp, qua đó tạo ra lợi thế cạnh tranh và giá trị kinh tế bền vững.

Điều này hàm ý một sự thay đổi căn bản trong tư duy quản trị. Nếu trước đây thương hiệu được xem như một công cụ hỗ trợ hoạt động marketing, thì ngày nay marketing chỉ còn là một trong những công cụ để quản

trị thương hiệu và quản trị thương hiệu lại trở thành một bộ phận của quản trị chiến lược doanh nghiệp. Trật tự ấy phản ánh sự dịch chuyển từ tư duy truyền thông sang tư duy kiến tạo giá trị, từ tối ưu doanh số sang tối ưu tài sản, từ mục tiêu ngắn hạn sang năng lực cạnh tranh dài hạn.

Luận điểm trung tâm của cuốn sách này là tài sản thương hiệu không phải là điểm khởi đầu của quản trị thương hiệu mà là kết quả tích lũy của toàn bộ hệ thống quản trị doanh nghiệp. Không một chiến dịch quảng cáo, một thiết kế nhận diện hay một hoạt động truyền thông đơn lẻ nào có thể tạo ra tài sản thương hiệu. Tài sản thương hiệu được hình thành khi mọi quyết định của doanh nghiệp - từ chiến lược, sản phẩm, công nghệ, văn hóa, con người, truyền thông đến trách nhiệm xã hội - cùng hội tụ để tạo nên một nhận thức ổn định và tích cực trong tâm trí khách hàng cũng như các bên liên quan.

Theo nghĩa đó, quản trị thương hiệu không phải là quản trị hình ảnh mà là quản trị nhận thức, không phải là quản trị biểu tượng mà là quản trị ý nghĩa, không phải là quản trị lời hứa mà là quản trị năng lực thực hiện lời hứa.

Con đường tạo dựng tài sản thương hiệu vì thế bắt đầu từ việc nhận thức đúng bối cảnh phát triển của thế

giới. Mọi lý thuyết quản trị thương hiệu đều được xây dựng trên những giả định nhất định về môi trường cạnh tranh, công nghệ và hành vi tiêu dùng. Khi các giả định ấy thay đổi, các nguyên lý và quy luật quản trị thương hiệu cũng phải được điều chỉnh tương ứng. Toàn cầu hóa, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, truyền thông số, kinh tế xanh, ESG, kinh tế trải nghiệm và quyền lực ngày càng lớn của cộng đồng người tiêu dùng đang làm thay đổi tận gốc cách thương hiệu được hình thành, lan truyền và được đánh giá. Trong bối cảnh đó, quản trị thương hiệu không thể tiếp tục vận hành bằng những mô hình được xây dựng cho thị trường của nhiều thập niên trước.

Từ những biến đổi ấy xuất hiện một hệ thống nguyên tắc và quy luật mới. Thương hiệu không còn được xây dựng chủ yếu bằng sự lặp lại của thông điệp mà bằng sự nhất quán của trải nghiệm. Sự khác biệt không còn được tạo ra chỉ bởi thuộc tính sản phẩm mà bởi hệ thống giá trị mà thương hiệu đại diện. Niềm tin không còn được hình thành thông qua truyền thông một chiều mà thông qua khả năng kiểm chứng của xã hội. Giá trị thương hiệu không còn do doanh nghiệp tự định nghĩa mà được đồng kiến tạo bởi khách hàng, nhân viên, đối tác và cộng đồng. Điều đó làm cho quản trị thương hiệu trở thành một quá trình quản trị các mối quan hệ nhiều chiều thay vì chỉ quản trị hoạt động truyền thông.

Nếu các nguyên tắc và quy luật là nền tảng của quản trị thương hiệu, thì bản sắc thương hiệu là hình thức biểu hiện cụ thể của những nguyên tắc ấy. Một thương hiệu chỉ thực sự tồn tại khi nó có một căn tính đủ rõ ràng để được nhận biết, một nhân cách đủ nhất quán để được ghi nhớ, một hệ giá trị đủ khác biệt để được lựa chọn và một định vị đủ mạnh để chiếm giữ một vị trí bền vững trong nhận thức của khách hàng. Bản sắc không phải là những gì doanh nghiệp tự mô tả về mình, mà là hệ thống ý nghĩa được tích lũy và được xã hội thừa nhận qua thời gian.

Chính từ quá trình tích lũy đó, tài sản thương hiệu được hình thành. Tài sản thương hiệu không phải là một thực thể độc lập mà là kết quả của sự tích hợp nhiều loại tài sản khác nhau: tài sản nhận thức, tài sản cảm xúc, tài sản quan hệ, tài sản văn hóa và cuối cùng được chuyển hóa thành tài sản kinh tế. Giá trị tài chính của thương hiệu chỉ là biểu hiện cuối cùng của một quá trình tích lũy lâu dài trong tâm trí con người. Nói cách khác, mọi giá trị tài chính của thương hiệu đều có nguồn gốc từ giá trị nhận thức mà thương hiệu đã tạo dựng được.

Điều này cũng giải thích vì sao quản trị tài sản thương hiệu không thể đồng nhất với định giá thương hiệu. Định giá chỉ đo lường kết quả ở một thời điểm, trong khi quản trị tài sản thương hiệu là quản trị quá

trình hình thành những điều làm cho giá trị ấy tiếp tục được gia tăng trong tương lai. Giá trị có thể được mua bán, nhưng tài sản thương hiệu chỉ có thể được tích lũy.

Trong suốt quá trình phát triển của lý thuyết thương hiệu, các trường phái nghiên cứu tuy tiếp cận từ những góc nhìn khác nhau nhưng đều hội tụ ở một kết luận chung: thương hiệu là một tài sản chiến lược. Cuốn sách này bổ sung vào dòng nghiên cứu đó một góc nhìn mang tính hệ thống hơn, tài sản thương hiệu không được tạo ra bởi riêng hoạt động marketing mà là sản phẩm của toàn bộ hệ thống quản trị doanh nghiệp vận hành trong một bối cảnh xã hội cụ thể. Vì vậy, muốn gia tăng tài sản thương hiệu, doanh nghiệp trước hết phải nâng cao chất lượng của chính hệ thống quản trị thương hiệu.

Từ góc nhìn này, có thể khái quát con đường tạo dựng tài sản thương hiệu thành một chuỗi phát triển liên tục. *Thứ nhất*, nhận diện đúng những khuynh hướng lớn đang định hình môi trường cạnh tranh. *Thứ hai*, xây dựng hệ thống nguyên tắc, nguyên lý và quy luật quản trị thương hiệu phù hợp với bối cảnh mới. *Thứ ba*, chuyển hóa các quy luật ấy thành bản sắc, nhân cách và định vị thương hiệu. *Cuối cùng*, duy trì sự nhất quán của toàn bộ hệ thống đó trong thời gian đủ dài để những giá trị vô hình được tích lũy thành tài sản thương hiệu. Chuỗi phát triển này cho thấy tài sản thương hiệu

không phải là kết quả của những nỗ lực ngắn hạn mà là kết quả của sự nhất quán chiến lược được duy trì qua nhiều chu kỳ phát triển của doanh nghiệp.

Trong tương lai, công nghệ sẽ tiếp tục thay đổi, trí tuệ nhân tạo sẽ tái định hình nhiều hoạt động marketing, dữ liệu sẽ ngày càng trở thành nguồn lực sản xuất quan trọng và các nền tảng truyền thông sẽ tiếp tục biến động. Tuy nhiên, bản chất của tài sản thương hiệu sẽ không thay đổi. Thương hiệu vẫn sẽ được quyết định bởi khả năng tạo dựng niềm tin, duy trì ý nghĩa, hình thành các mối quan hệ bền vững và tạo ra giá trị cho con người.

Có thể vì vậy mà thước đo cao nhất của một thương hiệu không phải là mức độ nổi tiếng, cũng không phải giá trị định giá trên thị trường vốn. Thước đo cuối cùng của một thương hiệu là khả năng tiếp tục được lựa chọn ngay cả khi mọi lợi thế ngắn hạn đều không còn hiện hữu. Khi một thương hiệu trở thành lựa chọn tự nhiên của khách hàng, trở thành chuẩn mực của một ngành và trở thành một phần của ký ức xã hội, khi đó tài sản thương hiệu đã vượt lên trên giá trị của một doanh nghiệp để trở thành một thiết chế kinh tế và văn hóa. Đó cũng là đích đến của quản trị thương hiệu hiện đại. Không phải xây dựng một thương hiệu nổi tiếng, mà xây dựng một tài sản có khả năng trường tồn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tiếng Việt

[1] Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright (2013-2016), “Marketing địa phương: chiến lược phát triển vùng”.

[2] Hồ Đức Hùng (2004), “Marketing địa phương của TP. Hồ Chí Minh”, Đề tài NCKH, TP. HCM.

[3] Phan Minh Đức (2016), Luận án Hình ảnh điểm đến, giá trị tâm lý xã hội tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của du khách đến Đà Lạt, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

[4] Nguyễn Thành Trung (2020), “Định vị thương hiệu tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu về thương mại, du lịch và đầu tư”, Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương, tr.43-44, số 571.

[5] Nguyễn Thành Trung (2020), “Tương tác và cải thiện trong mô hình thương hiệu địa phương”, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, tr.78-82, số 24.

[6] Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hưởng, Nguyễn Thu Hương, Đoàn Minh Tân Trang, Nguyễn Kiều Trang, Đỗ Quang Thành, Nguyễn Cẩm Ly (2013), Báo cáo năng lực hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương 2013 “Chỉ số hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương”, Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế.

[7] Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hưởng, Nguyễn Thu Hương, Đoàn Minh Tân Trang, Nguyễn Kiều Trang, Đỗ Quang Thành, Nguyễn Cẩm Ly (2013), Báo cáo Năng lực hội nhập kinh tế quốc tế tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu 2013, Ủy ban nhân dân tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu - Ban chỉ đạo Hội nhập tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

[8] Nguyễn Thành Trung (2011), “Khái luận thương hiệu quốc gia: Hình ảnh và bản sắc”, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, tr.22-24, số 19.

[9] Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hưởng, Nguyễn Kiều Trang, Nguyễn Thu Hương, Đoàn Minh Tân Trang (2011), Báo cáo năng lực hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương “Chỉ số hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương”, Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế.

[10] Nguyễn Thành Trung (2008), Hãy hiểu đúng nghĩa thương hiệu quốc gia, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 29, 30.

[11] Nguyễn Thành Trung, Nguyễn Quốc Thịnh (2007), Thương hiệu với nhà quản lý, tái bản lần 2, có sửa chữa và bổ sung, NXB Lao động.

[12] Nguyễn Thành Trung (2006), Tiến tới một khuôn khổ lý thuyết lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp vừa và nhỏ: cách tiếp cận dựa trên tri thức về đoán định tương lai, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế 10, 71-77.

[13] Nguyễn Thành Trung (2005), Phân loại liên kết thương hiệu mở dựa trên kinh nghiệm, Tạp chí Kinh tế & Phát triển 95, 30-33.

[14] Trường Đại học Khoa học xã hội và nhân văn - Đại học Quốc gia Hồ Chí Minh (2018), Đề án Xây dựng và quảng bá hình ảnh tỉnh An Giang giai đoạn 2018-2020 và định hướng đến năm 2025.

[15] UBND tỉnh Đồng Tháp (2015), Đề án tạo dựng hình ảnh tỉnh Đồng Tháp giai đoạn 2015-2020 và những năm tiếp theo.

[16] UBND tỉnh Quảng Ninh (2014), Chiến lược xây dựng thương hiệu địa phương tỉnh Quảng Ninh.

[17] Vũ Trí Dũng và Nguyễn Đức Hải (2011), Marketing lãnh thổ, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

2. Tiếng Anh

[18] Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity. New York: The Free Press.

[19] Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. Journal of Marketing Research, 34(3), 347-356.

[20] Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. Journal of Marketing, 67(4), 1-17.

[21] Alkhawaldeh, A. M., Salleh, S. M., & Halim, F. B. (2016). Brand equity and brand loyalty: New perspective. International Review of Management and Marketing.

[22] Allport, G. W. (1937). Personality: A psychological interpretation. New York: Holt.

[23] Ambler, T. (2000s). How much of brand equity is explained by trust? London Business School Working Paper.

[24] Angier, N. (1999). Woman: An intimate geography. Houghton Mifflin Harcourt.

- [25] Arvidsson, A. (2006). *Brands: Meaning and Value in Media Culture*. London: Routledge.
- [26] Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [27] Buss, D. M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual Review of Psychology*, 42, 459-491.
- [28] Buss, D. M. (2009). *Evolutionary psychology: The new science of the mind* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- [29] Buss, D. M., & Larsen, R. J. (2019). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- [30] Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2012). *Perspectives on personality* (7th ed.). Boston: Pearson.
- [31] Caspi, A., McClay, J., Moffitt, T. E., Mill, J., Martin, J., Craig, I. W.,... & Poulton, R. (2003). Role of genotype in the cycle of violence in maltreated children. *Science*, 297(5582), 851-854.
- [32] Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484.
- [33] Cattell, R. B. (1946). *Description and measurement of personality*. New York: World Book.
- [34] Chatzipanagiotou, K., Christodoulides, G., Gounaris, S., Dalakoura, A., & Boukis, A. (2025). Managing brand assets internally: Turning employees into an integral source of brand equity. *British Journal of Management*.
- [35] Davcik, N. S., da Silva, R. V., & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity. *Journal of Product & Brand Management*.
- [36] Davis, S. M. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [37] Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- [38] Eysenck, H. J. (1952). *The scientific study of personality*. London: Routledge & Kegan Paul.

- [39] Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.
- [40] Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- [41] Hunt, S. D. (2018). The ethics of branding, brand relationships and brand equity strategy. *Journal of Business Research*.
- [42] Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- [43] Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2022). Building brand assets: The role of trademark rights. *Journal of Marketing Research*.
- [44] Lahey, B. B. (2009). Public health significance of neuroticism. *American Psychologist*, 64(4), 241-256.
- [45] McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- [46] Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- [47] Molfese, D. L., & Molfese, V. J. (2002). Environmental and genetic influences on early personality and behavior. *Developmental Neuropsychology*, 21(1), 1-27.
- [48] M'zungu, S. D. M., Merrilees, B., & Miller, D. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Management*.
- [49] Oliveira, M. O. R. de, Silveira, C. S., & Luce, F. B. (2015). Brand equity estimation model. *Journal of Business Research*.
- [50] Pavlov, I. P. (1927). *Conditioned reflexes: An investigation of the physiological activity of the cerebral cortex*. London: Oxford University Press.
- [51] Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. P. (2005). *Personality: Theory and research* (9th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- [52] Raggio, R. D., & Leone, R. P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value. *Journal of Brand Management*.
- [53] Romero, J., & Yagüe, M. J. (2016). Marketing assets: Relating brand equity and customer equity. *Intangible Capital*, 12(2), 591-618.

- [54] Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- [55] Scarr, S., & McCartney, K. (1983). How people make their own environments: A theory of genotype → environment effects. *Child Development*, 54(2), 424-435.
- [56] Sharp, B., Dawes, J., & Victory, K. (2024). The market-based assets theory of brand competition. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- [57] Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- [58] Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- [59] Tasci, A. D. A. (2021). A critical review and reconstruction of perceptual brand equity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 166-198.
- [60] Torres, A., & Tribó, J. A. (2011). Customer satisfaction and brand equity. *Journal of Business Research*.
- [61] Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

3. Báo cáo trực tuyến

- [62] J3D.AI House of Collaboration. *Futures Beyond Our Times - Our World in 2125*. Davos
- [63] Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF). *Future of Jobs 2025*.
- [64] Cơ quan Năng lượng Quốc tế (IEA). *Báo cáo năm 2023*
- [65] Ngân hàng Thế giới (World Bank). *Báo cáo năm 2022, 2023, 2024, 2025*
- [66] Euromonitor. *Báo cáo năm 2024, 2025*.
- [67] Nielsen. *NIQ Report Reveals 2025*
- [68] SYNC Southeast Asia. *Báo cáo năm 2023*.
- [69] UNCTAD. *Báo cáo năm 2025*.
- [70] Boardroom Insiders. *Phân tích năm 2020*.

Từ
**QUẢN TRỊ
THƯƠNG HIỆU**
đến
TẠO DỰNG
TÀI SẢN
THƯƠNG HIỆU

Chịu trách nhiệm xuất bản
GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP
TRƯƠNG THU HIỂN

Biên tập:	NGUYỄN VĂN THẮNG
Chế bản:	TRẦN HOÀNG LONG - THU THẢO
Trình bày bìa:	BÙI QUANG HIẾU - HÀ LAN
Sửa bản in:	ĐỖ THỊ TÌNH

Đối tác liên kết: NGUYỄN THÀNH TRUNG

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Phường Nghĩa Đô, Hà Nội

Điện thoại: 024 3 934 1562 - Fax: 024 3 938 7164

Website: <http://nxbcongtuong.vn>

Email: nxbct@moit.gov.vn

In 500 cuốn, khổ 13 x 20,5 cm tại Công ty TNHH In Đại Thành.
Địa chỉ: Lô S5-18, S5-19 Cụm sản xuất làng nghề tập trung Thôn Triều Khúc,
Phường Thanh Liệt, Hà Nội
Số xác nhận đăng ký xuất bản: 6085/XN-CXBIPH
Số Quyết định xuất bản: 587/QĐ-NXBCT, cấp ngày 14/07/2026
Mã số ISBN: 978-632-630-852-5
In xong và nộp lưu chiểu năm 2026.